

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO**  
**CARRERA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MODERNIZACION CAPACITACION Y SISTEMAS DE INFORMACION**  
**ADMINISTRATIVA AL INTERIOR DEL INSTITUTO DE NORMALIZACION**  
**PREVISIONAL**

**Profesor Guía: Luis Romero Echeverría**

**Alumna : Patricia Arias Cassaigne**

**Tesis para optar al grado de: Licenciado en Ciencias Políticas y**  
**Administrativas**

**Tesis para optar al título de : Administrador Público**

**SANTIAGO-CHILE**  
**2000**

En este instante me invade un dulce sentimiento de alegría, y quiero participar de él a mis seres amados, valioso tesoro.

Conocí a personas que de un modo u otro han cobrado vida en este proceso, que no sólo ha sido académico sino más bien un crecimiento personal, a todos ellos quiero unirme en un fuerte abrazo, gracias por acompañarme.

Patricia

<b>INDICE</b>	<b>página</b>
▪ Introducción	4
▪ Marco Metodológico	6
▪ Resultados	7
▪ Planteamiento del Problema	8
▪ Definición del Problema	8
▪ Hipótesis y Variables de investigación	9
▪ Objetivos	10
▪ Limitaciones	10
• Reseña Histórica del Instituto de Normalización Previsional(I.N.P.)	12
• Nuevas Tendencias en Administración	14
• El I.N.P. y su Proceso de Modernización.	18
• Planificación Estratégica.	20
Talleres de desarrollo Personal para el Cambio	21
• Diseño Estratégico del Instituto de Normalización Previsional	25
• Marco Teórico	30
-Concepto de Organización	
-Concepto de Modernización	
▪ Justificación	33
• Modernidad y Modernización	34
• Son Compatibles Modernidad y Modernización	35
• La Dinámica de La Modernización	37
• Modernización sin Modernidad	38
• Burocracia, Modernización y Desarrollo Político del Estado	41
• La Modernización de la Gestión Pública en Chile	50

• El Proceso de Modernización del Estado.	54
• La Modernización de La Gestión Estatal y su Impacto sobre los Funcionarios Públicos chilenos.	58
• Perfil Social y Satisfacción Laboral de los Funcionarios Públicos chilenos	62
• Modernización de la Gestión Estatal Imágenes, Expectativas y Temores	65
• La Modernización del Estado: Problemas y Desafíos Futuros	70
• Introducción a la Informática y Los Sistemas de Información Administrativos	76
• Antecedentes Históricos de los Sistemas de Información Administrativos	79
• Los Sistemas de Información Administrativa –Sia	82
-Conceptos Básicos para comprender los Sia	
• Características más relevantes de Los Sia	83
• Definición de Etapas para el Desarrollo de un Sia	88
• Concepto de Capacitación	89
• Objetivos del Subsistema de Capacitación	91
• Funciones del Subsistema de Capacitación	94
• Recursos del Subsistema de Capacitación	99
• Análisis de la encuesta.	103
• Conclusiones	132
• Bibliografía	141
• Anexos	

## INTRODUCCIÓN :

El proceso de modernización, comprendido como la aplicación de variadas técnicas destinadas a la optimización de los procesos, cuyo objetivo es aumentar la eficacia y eficiencia de los recursos, con sus consecuentes cambios en los procesos psicosociales del mundo, es un fenómeno del cual no se abstrae el hecho administrativo; de esta forma, la Administración en general observa la incorporación de variadas y modernas herramientas de trabajo, cuya aplicación va necesariamente a afectar los procesos propios de la Administración. De este modo las instituciones que forman parte del aparato público, constatan la llegada de nuevas tecnologías, que tienden a aumentar la posibilidad, de mejorar su competitividad con las organizaciones de carácter privado, y así elevar la calidad de sus estándares de eficiencia y eficacia; conceptos que cobran renovado interés, si hacemos una comparación de la productividad entre las organizaciones privadas y las públicas.

Este proceso de modernización hace surgir preguntas respecto a la aplicación de las nuevas tecnologías, específicamente en lo relativo a los Sistemas de Información en la Administración Pública: de entre ellas las más relevantes son las siguientes: ¿Las organizaciones públicas están en condiciones de adoptar estos nuevos sistemas de Información? , ¿Qué

barreras culturales debe enfrentar la aplicación de dichos sistemas al interior de las organizaciones del sector público?.

Para conocer el proceso de utilización de los sistemas de información, investigaré su grado de presencia y utilización, tomando como muestra la realidad del Instituto de Normalización Previsional.

## **MARCO METODOLOGICO.**

### **Fundamentación y descripción del Diseño.**

- En la presente investigación se utilizará un diseño no experimental, y dentro de ella, se realizará una Investigación descriptiva.

- Fundamentación y descripción de Técnicas e Instrumentos

Para el desarrollo de la tesis se requiere recopilar información, y para ello se utilizará como Instrumento el Cuestionario. Se ha decidido utilizar este instrumento por cuanto permite consultar a las personas a través de un documento escrito, que les posibilita una mejor captación sobre la materia consultada, les permite también que respondan en el lapso de tiempo que les sea necesario, vale decir, sin presiones de tiempo. Estos a su vez no necesitarán identificarse, esta reserva de su identidad, permitirá obtener información real, vale decir, que respondan en forma particular, entregando su propia visión y/o experiencia. La información será recolectada mediante instrumentos a confeccionar para tal efecto. Junto con los Instrumentos señalados para el desarrollo de la tesis, se utilizará la técnica de recopilación documental. Además la alumna posee su propia experiencia fruto de varios años de trabajo en la Institución seleccionada para esta investigación.

## **Universo y Muestra**

El Universo de investigación está compuesto por un organismo que es componente de la Administración Pública en Chile, se selecciona como Muestra de Análisis, al Instituto de Normalización Previsional. Institución dependiente de la Subsecretaría del Previsión Social, y a través de ella del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, que cuenta con 3500 funcionarios, con presencia a nivel de todo el país, y cuya misión es “Participar activa e integralmente en el Sistema de Seguridad Social para contribuir a un Desarrollo con Equidad “, para cumplir con esta Misión cuenta con 13 direcciones regionales, 64 sucursales de Arica a Punta Arenas, destinadas a la atención de los clientes, preferentemente beneficiarios de pensiones de alguna de las Ex Cajas de Previsión y beneficiarios de Pensiones Asistenciales y Subsidio Unico Familiar.

## **RESULTADOS**

Para el tratamiento de los resultados de la investigación, se espera que la información entregada tanto por el cuestionario, la entrevista y el análisis documental sea preferentemente cualitativa y sólo algunos antecedentes cuantitativos. Al respecto se trabajarán estos antecedentes mediante una matriz de conteo cualitativo, en el sentido que se verifiquen los antecedentes que aporten elementos relativos a las variables de

estudio, que puedan entregar elementos que permitan concluir tanto la aceptación o el rechazo de las Hipótesis.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

### **SINTESIS:**

La presente investigación se plantea conocer, explicar, y tratar de fundamentar porqué el Instituto de Normalización Previsional, no puede cumplir el 100% de la modernización vía resultado, aún considerando los Sistemas de Información que posee. Dicho de otro modo, se investigará porqué el Instituto de Normalización Previsional, aún cuando el universo de sus clientes, no contempla a toda la población, no ha podido disminuir los plazos de respuesta, y a la fecha demora más de 30 días en entregar el resultado al usuario.

### **DEFINICION DEL PROBLEMA:**

En este trabajo se trata de mostrar al Instituto de Normalización Previsional, I.N.P., institución que fusionó a las ex cajas de previsión, tales como el Servicio de Seguro Social, Caja de Previsión de empleados Particulares, etc. Donde cada una de ellas posee sus propias leyes y

beneficios, haciendo que sus procesos sean de una amplia complejidad. Pero aún considerando lo anterior no se justifica qué, con los recursos que se han invertido, los avances sean todavía exiguos, vale decir, los plazos de respuesta a los usuarios deberían aminorarse.

## **HIPOTESIS Y VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:**

### **HIPOTESIS**

¿El proceso de modernización, la capacitación y los sistemas de información administrativa, al interior del Instituto de Normalización Previsional, han conseguido elevar el nivel de la gestión y los reducir los plazos de respuesta y el mejoramiento de los beneficios otorgados?.

Las variables de investigación para la presente tesis serán: cuestionario y observación directa, más el apoyo bibliográfico.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

1. Reunir información para mostrar que características tiene el Instituto de Normalización Previsional, que hace que la modernización de la gestión no sea tan sólo capacitar a su recurso humano y/o efectuar la adquisición de computadores.
2. Explicar y tratar de fundar porque el Instituto de Normalización Previsional, no puede cumplir el 100% de la modernización vía resultado.

### **LIMITACIONES.**

En el presente estudio se pretende investigar la aplicación de los Sistemas de Información Administrativa, a nivel del Instituto de Normalización Previsional, institución del Sector Público, dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Por razones de tiempo y presupuesto, el estudio se centra sólo en una Institución de Estado, intentando a través de este ejemplo entregar una

caracterización del Sector Público en Chile respecto a la utilización de esta herramienta de Administración.

Estando consciente que la realidad a investigar corresponde a una porción no representativa de las distintas organizaciones que componen la Administración Pública en Chile, los resultados son sólo aplicables a esta institución, por lo tanto no son concluyentes ni extrapolables a que lo detectado corresponda a toda la Administración Pública.

Se estima que la investigación entregará antecedentes reales y válidos que permitan y/o incentiven a futuros investigadores verificar si la realidad obtenida es consistente con la realidad del Sector Público en Chile.

## **RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL(I.N.P.)**

El I.N.P. se creó en el año 1980, como organismo heredero de las antiguas Cajas de Previsión, que integraban el antiguo Sistema Previsional: Servicio de Seguro Social, Caja de Previsión Empleados Particulares, Caja de Empleados Públicos, y Periodistas y Caja de Retiro y Previsión de los Ferrocarriles del Estado, entre otras. El Instituto de Normalización Previsional, es la institución más grande del Estado, destinada a cumplir con sus objetivos de Seguridad social.

La Seguridad Social tiene como finalidad abordar los estados de necesidad que las personas sufren desde su nacimiento hasta su muerte, otorgándoles beneficios que satisfagan estas carencias.

Las prestaciones que la seguridad social debe cubrir, se refieren a estados de necesidad tales como: vejez, invalidez, muerte y sobrevivencia (viudez y orfandad), salud, enfermedades y maternidad, prestaciones familiares, cesantía y accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

El I.N.P., presta servicios a través de la atención en agencias y oficinas centrales, pagos rurales, acercamiento a la comunidad, día del usuario, atención a los gremios, charlas previsionales e I.N.P. Móviles.

El Instituto de Normalización Previsional (I.N.P.), es un organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio: Tiene una duración indefinida en el tiempo. Se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, de quién depende. Se rige por el Decreto Ley N°3.502 del año 1980. Por Ley N°18.689 del año 1988 y por el D.F.L. N°17 del 8 de Febrero de 1988 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Se define como I.N.P., administra las prestaciones de Seguridad Social que son de responsabilidad del Estado.

## **Nuevas Tendencias En Administración**

Los crecientes niveles de exigencia en la mejora de los servicios públicos, hoy es un fenómeno indesmentible. Este verdadero proceso, es una de las tantas características de la llamada sociedad global.

Las últimas corrientes en administración, demuestran que hoy más que nunca es absolutamente necesario un cambio. Este, debe darse desde los niveles más elementales y, en forma creciente, incorporarse a las estructuras de toma de decisión de cada institución, llegando a los niveles Directivos. Este cambio, al mismo tiempo, requiere un liderazgo y una gestión efectiva. En pos de un concepto de calidad pertinente con el entorno y, sobre todo, con las necesidades de las personas beneficiarias.

El cambio en la gestión de los servicios públicos en Chile ya es una realidad. Al menos, desde un punto de vista institucional (1). En adelante es necesario el concurso de los actores. El éxito de esta Reforma, se dice, está en los propios funcionarios. Esto es totalmente cierto. Pero, parte importante del futuro institucional, también está sustentado, posibilitado y estimulado desde el ámbito de la toma de decisiones y de la gestión administrativa. Es decir, la acción que imponen los nuevos cambios, la eficiencia y eficacia de la institución y tipo de servicio que se

otorga, debe estar de acuerdo a los imperativos modernizadores, políticas, diagnósticos y prioridades, tanto de gobierno como de la propia institución, pero determinado, por las necesidades los usuarios.

Entre otros aspectos, también se trata de replantear las relaciones jerárquicas y de toma de decisiones, implementando una cultura democrática en el ámbito institucional.

Desde la discusión, la reflexión, la opinión y la confrontación de ideas, los propios funcionarios juegan un papel fundamental para la elaboración del Proyecto Institucional o Plan Estratégico. Este, permite pensar a la institución como un todo. Así se fortalecerán las actividades por áreas, la interacción de distintos niveles y la autoevaluación como una herramienta de búsqueda de nuevas estrategias metodológicas. Dicho de otro modo, los funcionarios necesariamente deben participar en la elaboración del Proyecto Institucional. Aportan su saber profesional y la experiencia de su práctica laboral.

Sin embargo, para que todo esto sea posible, también se necesita modificar el perfil clásico de los directivos. Estos, en adelante, no sólo actuarán como coordinadores de los equipos de trabajo. Así, deberán crear y favorecer las condiciones de participación de los funcionarios.

Además, los miembros del equipo directivo no sólo coordinarán los grupos y arbitrarán los tiempos para favorecer la tarea de los funcionarios. Los directivos también deben distribuir y utilizar la información proveniente de los niveles nacionales, regionales hasta alcanzar el nivel local.

En este aspecto, los gestores y administradores en un futuro próximo, deberán liderar el proceso de modernización institucional, dando cuenta eficaz y eficientemente de una serie de circunstancias determinadas para tal fin. Para tal efecto, se trata de lograr:

- El sentido de la misión de cada establecimiento,
- Posesión de liderazgo y/o de logro a través de la fijación de ciertos estándares,
- Un clima organizacional, que tratará de conseguir un ethos positivo.
- Articular una gestión responsable, en tanto la unidad o departamento ostente recursos humanos, materiales y de financiamiento, suficientes en cantidad y calidad, lograr responsabilidad frente a los resultados.

Además cabe recordar que, los directivos son los encargados de generar y promover los canales de comunicación efectiva con los usuarios.

La gestión y administración institucional, debe posesionarse de una política institucional que asegure ciertas condiciones de organización. Por ejemplo, desarrollando monitoreo permanente hacia los equipos de trabajo y, otorgando una mayor autonomía; también es preciso desarrollar adecuadamente la selección y, subsecuentemente, la adopción de métodos pertinentes y, en fin, resulta privativo supervisar la toma de decisiones dentro del marco del Plan Estratégico.

En definitiva, los niveles directivos deberán asumir plenamente la responsabilidad en la definición del desempeño del funcionario, delegando funciones y evaluando periódicamente esta acción en referencia a la institución en general, como de las mediciones internas o autoevaluación, incluida las necesidades que aportan los propios beneficiarios.

En relación a lo antes dicho, la evaluación y la construcción de un concepto de calidad acorde con el proyecto institucional, deberán ser instancias claves de la plana directiva y de cada equipo de trabajo.

En la actualidad, sería ideal que se evalúen aspectos tan diversos como, la actividad funcionaria, la organización y el funcionamiento de los departamentos, entre otros aspectos. En definitiva, se evalúa el rendimiento de las diversas secciones, el conjunto del sistema o el impacto de las políticas adoptadas.

## **EL I.N.P. Y SU PROCESO DE MODERNIZACION.**

Nuestro estilo de gestión se caracteriza por potenciar el aporte de las personas a través de la participación, el trabajo en equipo y la capacitación, haciendo de cada funcionario un creador, un protagonista y, en definitiva, un líder del proyecto institucional para sumir la modernización en un clima de confianza y compromiso.

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

La modernización del Instituto de Normalización Previsional se esta desarrollando en forma gradual y sostenida, permitiendo la participación de los funcionarios en la creación de nuevos procedimientos, de modo que los hagan suyos y vean los resultados de sus aportes. Ellos conocen mejor que nadie su trabajo, tienen una innegable vocación de servicio, lo que unido a una efectiva capacitación hace que el éxito sea una meta real.

Desde el año 1990, el Instituto de Normalización Previsional ha puesto en marcha un proceso de modernización de su gestión, cuya única finalidad es servir mejor al universo de sus usuarios concentrando sus recursos humanos y materiales en la atención eficiente y oportuna de cada una de ellas.

Con tal objetivo se ha concebido nuestra acción como "Personas al Servicio de las Personas"

En el mes de julio de 1995, el I.N.P., fue la entidad escogida por S.E. el Presidente de la República, para recibir el compromiso de Modernización de la gestión de los Servicios Públicos, correspondiéndole al Director Nacional, representar en esa ocasión al conjunto de los servicios para asumir su compromiso modernizador.

Durante estos años, la gestión se ha concentrado en el usuario y más concretamente, durante el año 1997, se ha llevado a cabo un gran proceso de planificación estratégica en cada una de sus áreas, involucrando a casi la totalidad de los funcionarios. Cada área, ha identificado a sus usuarios, ha definido su misión, ha analizado las fortalezas y debilidades y propuesto acciones para alcanzar objetivos estratégicos.

## **PLANIFICACION ESTRATEGICA.**

A partir de una planificación estratégica que comprendió al conjunto de las unidades el I.N.P estableció su misión y objetivos institucionales entre los cuales destaca: crear una cultura de trabajo en equipo, fortalecer el rol de I.N.P. como la institución de Seguridad Social del Estado, diseñar una estructura organizacional que permita concretar el proyecto institucional, avanzar en la certidumbre de los procesos y obtener el traspaso de competencias para la administración del sistema.

El desarrollo de equipos de trabajo ha implicado pasar de un estilo de trabajo individual a una cultura basada en objetivos compartidos, confianza e integración.

Especial importancia en el desarrollo del estilo participativo del I.N.P., tiene durante el año 1997, la continuación de los ejercicios de planificación estratégica que, iniciado en el año 1983 han permitido a todos los funcionarios intervenir activamente en la definición de la Misión y de la Estrategia de trabajo institucional. Estos se han efectuado en todas las Divisiones del I.N.P., y en forma simultánea en las 62 sucursales a lo largo del país.

## **TALLERES DE DESARROLLO PERSONAL PARA EL CAMBIO.**

En el mes de Diciembre de 1997, concluyó el proyecto desarrollo Personal para el Cambio, en el que participaron los funcionarios del I.N.P., durante los últimos años.

Iniciando el proceso de modernización del I.N.P., se definió que era necesario generar un cambio en la cultura organizacional de modo de contar con funcionarios motivados en asumir un nuevo estilo de gestión, orientados a la satisfacción de los usuarios.

## **CALIDAD EN LA ATENCION AL USUARIO.**

El eje central del Instituto de Normalización Previsional son sus usuarios, y hacia ellos, están orientadas sus principales tareas de recursos buscando detectar y satisfacer sus necesidades, mediante un proceso de mejoramiento continuo en la atención que se les brinda y en los procedimientos empleados en la concesión de beneficios.

## **1. - MEJORAMIENTO EN EL PAGO DE PENSIONES.**

Se hicieron convenios con los bancos BHIF, CORPBANCA y del BANCO DEL ESTADO DE CHILE, cuyas entidades son los responsables de pagar los beneficios que otorga el I.N.P., a través de sus plazas de pagos.

## **2. - I.N.P. MOVIL.**

El I.N.P. cuenta con doce I.N.P: Móviles en diez regiones del país, mediante las cuales se entrega información previsional y gestiona beneficios previsionales en los mismos lugares de residencia de sus usuarios.

A diario, en distintos puntos del país las unidades de la flota de I.N.P. Móviles, están recorriendo los lugares apartados del territorio, permitiendo el acceso a la Seguridad Social de más personas cada día.

## **3. - INFORMACION A LOS USUARIOS.**

Informar a los usuarios de los beneficios previsionales a que pueden acceder, es una labor permanente en el marco de la gestión del I.N.P. Para ello, junto con la edición de cartillas y folletos, realiza

actividades de capacitación a través de las agrupaciones de pensionados, gremios, sindicatos, colegios y juntas de vecinos. Además, el último martes de cada mes, como inserto en un diario de circulación nacional se publica el boletín "I.N.P. se preocupa de Usted".

#### **4.- OTRAS FORMAS DE ATENCION AL USUARIO.**

Paralelamente a la atención que el I.N.P., entrega en sus sucursales, atiende permanentemente a sus usuarios a través de otras acciones, tales como: Acercamiento Comunitario, Dias del Usuario.

#### **5. - NUESTRO COMPROMISO CON EL ADULTO MAYOR.**

El I.N.P. consciente de la importancia que reviste para la sociedad la atención integral del adulto mayor ha desarrollado un conjunto de actividades destinadas a sensibilizar a la comunidad nacional en torno al tema del adulto mayor y a promover acciones que vayan en beneficio de ese grupo etéreo, en términos de mejorar su calidad de vida y los servicios que reciben a través del I.N.P.

Para realizar los temas más esenciales en el desarrollo de la Seguridad Social, el I.N.P., organizó el "Seminario Iberoamericano de Servicios Sociales para el Adulto Mayor". El evento se realizó con la

participación de expositores extranjeros y la asistencia de más de 400 personas a las distintas mesas redondas y charlas.

Con esta actividad, el I.N.P., entregó un aporte acerca de la integración y mejoramiento de la calidad de vida de los adultos mayores, desde la perspectiva de las instituciones de Seguridad Social en Iberoamérica.

## **6. - RED CORPORATIVA.**

La Red Corporativa permitió la interconexión computacional de las sucursales del I.N.P., con sus oficinas centrales y las bases de datos con información computacional.

Su aplicación permitió disminuir los tiempos de respuesta en la concesión de beneficios y asegurar una información actualizada a los usuarios que realizan sus consultas en las sucursales que tienen acceso inmediato a la base de datos.

Producto de lo anterior es que el I.N.P., comenzó a proyectar una nueva imagen a quienes son nuestros clientes para lo cual definió lo siguiente.

## **DISEÑO ESTRATEGICO DEL INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL**

### **MISION**

Participar activa e integralmente en el sistema de Seguridad Social, para contribuir al desarrollo de un país con equidad.

### **FUNCION**

Administrar la mayor parte de las prestaciones de Seguridad Social, que son de responsabilidad del Estado, es decir, aquellas derivadas de estados de necesidad como:

- Vejez
- Viudez
- Orfandad
- Maternidad
- Prestaciones Familiares
- Cesantía
- Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales

## **PRESTACIONES OTORGADAS POR EL I.N.P.**

1. Concesión y pago de Pensiones de Vejez e Invalidez de los Regímenes Generales
2. Pensiones de Viudez, Montepío y Orfandad de los Regímenes Generales
3. Administración de Pensiones Asistenciales y Subsidio Unico Familiar
4. Asignación por Muerte
5. Seguro de Vida
6. Beneficios establecidos por Leyes especiales como:
  - Ley de Indemnización del Carbón
  - Ley de Reparación a los familiares de las víctimas de Violación a los Derechos Humanos
  - Ley de exonerados Políticos

Subsidios, Indemnizaciones y Pensiones de Invalidez y Sobrevivencias causadas por accidentes del trabajo y enfermedades profesionales; Prestaciones médicas, a través de organismos públicos y privados

Pago de Subsidios y cobertura de estados de necesidad producidas por cesantía

7. Compensación del beneficio de Asignación Familiar
8. Emisión, visación de Bonos de Reconocimiento, destinados a financiar parte de las pensiones que otorgan las Administradoras de Fondos de Pensiones
9. Prestaciones económicas del Seguro de Accidente Escolar

## **USUARIOS QUE LA CONFORMAN.**

Los usuarios del I.N.P., superan el 60% de la población del país, su universo comprende a:

- 900.000 Pensionados
- 360.000 Imponentes activos
- Beneficios de Bonos de Reconocimiento
- 900.000 Trabajadores beneficiarios de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales
- 300.000 Beneficiarios de Pensiones Asistenciales
- 850.000 Beneficiarios de Subsidio Unico Familiar
- 2.800.000 Cotizantes de salud, previsión y accidentes del trabajo y enfermedades profesionales
- Causantes de Asignación Familiar de 5.000 Beneficiarios de Subsidio de Cesantía

## **NUESTRA COBERTURA**

- El I.N.P: está presente en todo Chile con:
- 3.500 Funcionarios
- 13 Direcciones Regionales
- 63 Sucursales
- 71 Oficinas Auxiliares
- 101 Plazas de pago
- 72 Centros de atención
- 12 I.N.P.Móviles
- 01 Centro de Consultas Previsionales
- 02 I.N.P: Máticos

## MARCO TEORICO

### CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son un conjunto de individuos que a través de una conducta determinada, unen sus esfuerzos para alcanzar ciertos objetivos, que individualmente no sería posible lograr. Por ser un conjunto de partes que desarrollan un comportamiento, las organizaciones forman un sistema.

El concepto de sistema aplicado al Instituto de Normalización Previsional como organización, lo podríamos definir como un sistema formado por unidades operativas y de apoyo interrelacionadas, interactivas e interdependientes, en que las entradas [inputs] son los recursos que se emplean para hacerlos funcionar y obtener salidas [Outputs], es decir, los productos o servicios esperados por la colectividad recurrente [beneficios]

En la línea similar a lo dicho, pero con mayor amplitud y detalle, afirma Galván Escobedo, citando a Johnson, Kast y Rosenzweig con relación a la administración pública que "La teoría de los sistemas configuran a la administración como una organización compuesta de hombres y máquinas empeñadas en una actividad coordinada, dirigida

hacia una meta, enlazados mediante sistemas de información e influenciados por el medio externo. En la medida que los productos son de aceptación y por lo tanto absorbidos por el ambiente, se asegura la continuidad en la provisión de Inputs, lo que hace necesario examinar constantemente la efectividad de los Outputs, a fin de realizar los ajustes pertinentes en el proceso. Este exámen continuo de la conducta productiva para garantizar los Inputs es lo que se conoce en la teoría de sistemas con el nombre de retroalimentación [Feed-Back]”

## CONCEPTO DE MODERNIZACION

**MODERNIZACIÓN:** La labor de modernización y el mejoramiento de la gestión pública nos pone por delante una serie de tareas concretas.

Corregir procedimientos heredados en la Administración Pública, que hoy día aparecen particularmente obsoletos e ineficaces. En el actual sistema predomina, a veces un estilo de gestión demasiado atento sólo a los procesos, al cumplimiento de normas y a la exhaustividad de controles.

**MODERNIZACION:** Los principales elementos de modernización residen en la democracia, las empresas como motor del desarrollo, la escuela como un eje del conocimiento a toda la población, y una sociedad civil dotada de suficiente autonomía y fortaleza.

**MODERNIZACION:** Es involucrar a toda la sociedad, en busca de procesos que puedan hacer más eficiente a las organizaciones, no dejando de lado el recurso humano, dándole un mejor bienestar, mejor educación y equidad, para proyectarse con seguridad hacia el futuro.

A objeto de expresar de algún modo, la compatibilización que se ha ido produciendo entre la organización, que en este estudio se denomina, Instituto de Normalización Previsional y la Modernización, podemos señalar que aquí se ha desarrollado una constante aplicación de métodos que propenden a mejorar la calidad de los servicios de manera real y efectiva, en la atención que se le brinda al usuario, con acciones tales como la de llevar el servicio al cliente, a los lugares de difícil acceso, promocionar, en cierto modo, los servicios que puede brindarle, capacitar a sus funcionarios continuamente, de manera tal que, entre otros, internalicen el hecho de que “no es un favor que estamos haciendo en atender a quien requiere de nuestros servicios”, sino que el cliente o usuario es el centro de nuestra atención, y ésta siempre debe ser preferencial, vale decir que en este sentido se opera con mentalidad de empresa privada, estamos a su servicio, tanto en calidad como también en cantidad. Esta es una de las directrices que guía el trabajo diario. En este proceso de modernización se han involucrado sino la totalidad a lo menos, la mayoría de los funcionarios del I.N.P. y sienten que con su labor participativa se pueden ir mejorando los resultados.

## **JUSTIFICACION.**

La modernización del Estado, debe tener una correlación respecto a que tanto los avances en la utilización de nuevas y mejores herramientas de gestión, como también la mayor capacitación del recurso humano de los distintos servicios, se traduzca en una mejor y más expedita atención a los requerimientos de los ciudadanos usuarios de dichos servicios.

Los Sistemas de Información Administrativa, resulta una herramienta valiosa para ordenar, integrar y hacer más accesible a los beneficios, ya sean productos o servicios, que brindan las organizaciones, al respecto, es necesario incorporar esta herramienta a la gestión de la Administración Pública, reconocida organizacionalmente como compleja, lenta y burocrática, de manera de agilizar la entrega de los servicios que brinda.

Es necesario evaluar la importancia que la capacitación del recurso humano adquiere para la incorporación de los Sistemas de Información Administrativa, a los servicios Públicos, definiendo tanto aquella dirigida al manejo técnico de estos sistemas, como también aquella capacitación dirigida a lograr la aceptación del uso de nuevas técnicas en el ámbito de las actitudes y comportamientos de los recursos humanos de los Servicios Públicos.

## MODERNIDAD Y MODERNIZACION

La sociedad actual, se declara moderna y reclama para sí la modernización del Estado y la Sociedad Civil, la diferencia con que unos y otros actores sociales evalúan los beneficios y dificultades de esta “Modernidad”, radica en los efectos de ella, si bien socialmente se reconoce y se admiran los avances que ha traído consigo este proceso, se discrepa sobre cuales deben ser los instrumentos a utilizar y cuales aspectos o áreas se han de enfatizar, no hay acuerdo en los contenidos concretos de los proyectos a desarrollar ni en la oportunidad en que éstos deben desarrollarse. Al respecto puede concluirse que no existe una única visión global sino muchas visiones parciales, sectoriales y corporativas. Esta discusión también se traslada al campo teórico y académico, formando parte del análisis cotidiano de todo el devenir social.

Una de las manifestaciones de las discrepancias que suscita las diferentes concepciones respecto a la modernización del mundo y la sociedad, corresponde a las diferentes concepciones existentes respecto al rol del Estado en la sociedad moderna.

## ¿SON COMPATIBLES MODERNIDAD Y MODERNIZACION?

Una característica de América Latina en el horizonte del año 2000 radica en la tensión irreducible entre modernización y modernidad. Nuestros países han de asumir los "imperativos" de una modernización que exige la integración transnacional y, simultáneamente, produce una creciente segmentación social ¿cómo consolidar una democracia en este marco?

Bajo este contexto y mirando al siglo XXI, América Latina se enfrenta al gran dilema: optar por la modernización, aceptando la exclusión de un amplio sector de la población o bien, privilegiar la integración social so peligro de quedar al margen del desarrollo económico mundial.

La modernización no es una opción que podamos elegir o rechazar; ella representa el marco económico y cultural de nuestra época, estableciendo el referente obligatorio para cualquier política que se quiera adoptar. Por lo tanto ¿Qué entendemos por modernización?. Cuando izquierdas y derechas pretenden ser modernos y algunos incluso posmodernos, el término resulta necesariamente equivoco. Ante esta interrogante Norbert Lechner dice lo siguiente "Es conveniente distinguir entre modernización y modernidad y entender por modernización el

desarrollo de la racionalidad instrumental, contraponiéndola a la modernidad en tanto racionalidad normativa. Mientras que la modernidad apunta a la autodeterminación política y la autonomía moral, la modernización se refiere a la calculabilidad y el control de los procesos sociales y naturales” (6). Ambas se encuentran en una relación de tensión, tensión inexorable que caracteriza toda la época moderna, incluyendo el debate sobre la posmodernidad.

La relación entre modernización y modernidad adquiere una nueva fuerza en el horizonte del año 2000 bajo el impacto de esa “dialéctica del capitalismo” que Osvaldo Sunkel definió como “integración transnacional y desintegración nacional”. Este proceso contradictorio se caracteriza por dos rangos que configuran el mencionado dilema de América Latina. La primera característica consiste en que son las tendencias a la integración transnacional las que producen los procesos de desintegración nacional. Esta dialéctica, planteada inicialmente por los estudios de la dependencia, da lugar al nuevo dualismo de la sociedad latinoamericana. Ya no se trata de un sector tradicional yuxtapuesto al sector moderno y que pueda ser considerado simplemente como “obstáculo al desarrollo” de éste, sino de una exclusión producida por la misma modernización. Mientras que el nuevo dualismo se instala en un mismo y único marco espacial - temporal, este marco es dislocado por la segunda característica del proceso en curso. Ella consiste en extremar la tensión entre modernización y modernidad, escindiendo sus ámbitos institucionales. Hoy en día, tanto

las categorías de la racionalidad técnico instrumental (el cálculo medio - fin manifestado en eficacia, productividad, competitividad, etc., como los valores de la racionalidad normativa (soberanía popular, derechos humanos) pueden ser considerados normas universales, pero no sucede con las respectivas instituciones. Por un lado, las expresiones propias de la modernización como el mercado y el desarrollo científico - tecnológicos llegan a ser los mecanismos típicos de la integración transnacional; por el otro, las instituciones propias de la modernidad como estado democrático quedan restringidas a una esfera nacional. Es decir, la modernidad sufre un déficit institucional para enfrentar la dinámica de la modernización.

### **La dinámica de la modernización**

La modernización da lugar en un mismo proceso a dos tendencias contradictorias: Integración y Marginalización. Más exacto la modernización impulsa una integración transnacional que provoca la marginalización tanto de amplios sectores sociales como de regiones enteras. Antes de esbozar tal dinámica, sin embargo, conviene destacar el carácter imperativo de la modernización. Se trata de un imperativo en el sentido de que no existen alternativas de desarrollo económico viables. Ningún país y menos uno latinoamericano puede atrincherarse en sus fronteras nacionales sin condenarse al subdesarrollo. La

transnacionalización de los mercados y de las innovaciones tecnológicas han transformado a la racionalidad instrumental en la **racionalidad predominante**. Ella deviene una norma universal en un doble sentido como principio orientador de la acción social y en tanto valor objetivado en productos tecnología (un standard objetivo). La modernización ha llegado a ser hoy en día un criterio ineludible para el desarrollo económico, pero además un punto decisivo una forma legitimadora del proceso político. Se trata de un valor cultural, generalmente aceptado, y ello condiciona la dinámica antes señalada. En la medida en que la integración transnacional es considerada una necesidad legítima, la consiguiente marginalización aparece como un mal menor, no deseado pero aceptado. O sea, no se trata de repudiar la exclusión, sino de atenuarla.

### **Modernización sin modernidad**

Aceptar la modernización como un marco obligatorio para cualquier política en el sentido de que pone (impone) un conjunto de condiciones de alcance transnacional al desarrollo social, Asumir tal condicionamiento no significa empero, aceptar un modelo único de modernización. Se trata de un proceso históricamente determinado, definido por factores específico

(8) Precisamente porque todas las fuerzas políticas invocan la necesidad de modernización, resulta indispensable precisar que tipo de modernización preferimos. A pesar de que parezca inadecuado comparar

diferentes caminos, dadas las especificidades históricas, existen configuraciones ejemplares que ilustran las alternativas.

Chile representa de un modo emblemático un camino particular de modernización: modernización sin modernidad. El régimen militar impulsa un cálculo exclusivamente técnico-instrumental de las ventajas comparativas e inhibe toda reflexión normativa acerca de tal reestructuración de la sociedad. Tiene lugar una modernización económica (cierre de industrias obsoletas, diversificación de las exportaciones, incipiente informatización, nuevos mecanismos financieros etc., que intensifica la inserción de Chile (en términos productivos sobre todo de expectativas de consumo) en el mercado mundial. Chile es una sociedad completamente capitalista, lo cual modifica la naturaleza de la población marginal. Más exacto: existe una modernización a costa de la exclusión de amplios sectores sociales que quedan estructuralmente al margen del mercado (desempleo) y de la protección estatal (servicios públicos).

De esta dinámica de la modernización debemos retener dos aspectos. Por un lado, la exclusión social no puede ser proclamada legítima. Tanto desde el punto de vista liberal o marxista como, en especial, desde la tradición cristiana de América Latina, el orden se funda en una idea de comunidad que no acepta "apartheid". No obstante este rechazo "en principio", por otro lado, se acepta la existencia de una

población marginal. La exclusión es consentida por los mismos sectores excluidos en la medida en que aparece inscrita es una especie de ley natural” o justificada como un mal pasajero. De hecho, la ofensiva neoliberal se apoya en ambos argumentos: se presenta como la vía natural y exclusiva de modernización y plantea la marginalización como un problema sólo económico y, por lo demás, transitorio.

## **BUROCRACIA, MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO POLITICO DEL ESTADO.**

Es obvio que no existe un criterio único para definir los conceptos de desarrollo político y de modernización. Al respecto G. O. 'Donnell expresa: "el esfuerzo por formular concepciones de desarrollo político no ha sido enteramente en vano, pero no cabe duda que ha fracasado". Por otra parte, J. Lapalombara manifiesta que el significado de moderno y modernismo, aplicado a sistemas políticos, carece de precisión. "Con lamentable regularidad, llegamos a suponer que un sistema político moderno es el que opera en una sociedad con urbanización relativamente alta, con un nivel bastante elevado de alfabetización y de movilidad social, que presenta una especialización de cierta magnitud en los roles ocupacionales y cuyo desarrollo económico ha superado en forma considerable la etapa de despegue". El mismo autor expresa que la objeción al uso de moderno y modernismo, en la terminología política, se basaría en que estos términos sugieren un estado final y único de cosas, una teoría determinista y unilateral de la evolución política.

No obstante estas discrepancias de orden teórico sobre desarrollo político y modernización, la burocracia pública juega de todas maneras un rol característico, aunque no definido en términos precisos.

Se parte de la base que una sociedad, en su desarrollo, tiende a constituirse en una sociedad industrial, lo cual determina el establecimiento de una estructura de autoridad del tipo legal – racional y, por consiguiente, el desarrollo de una estructura administrativa racionalizada.

En la medida que la sociedad se racionaliza, se produce una especialización de funciones que exige instaurar reglas formales y una estructura jerárquica que se manifiesta en una burocracia estatal. De esta manera, la burocracia se convierte en “alma del gobierno moderno”.

La idea racional – legal se asociaría con la concepción de Weber en relación con los procesos de modernización. Esto significa que la burocracia, para la realización del cambio y transformación social, requiere como elemento básico que la Administración Pública presente los atributos Weberianos: jerarquía; responsabilidad, racionalidad, finalidad, especialización y diferenciación; disciplina y profesionalismo. En consecuencia, los sistemas de administración pública que no lleguen a cumplir con este modelo legal – racional de Weber, no son modernos.

J. Lapalombara objeta este criterio expresando: “sabemos, por ejemplo que, cuando Gran Bretaña y Estados Unidos experimentaron sus cambios económicos más rápidos, las respectivas burocracias, empeñadas en favorecer el cambio, se adaptan mucho menos al modelo

de Weber que en la actualidad. En ambos países el desarrollo económico está unido con un sorprendente grado de particularismo y corrupción administrativa”.

Por otra parte, David Apter sostiene que a medida que el desarrollo se realiza por medio del gobierno, la administración pública tiene importancia fundamental como grupo responsable. “La administración pública constituye, pues, una elite especial que, en cierto sentido, está subordinada al gobierno. Por consiguiente, cuanto más eficiente es esta administración, más confía en ella el gobierno para cumplir sus objetivos de desarrollo.

Nos encontramos también con autores, como Huntington, quién postula que: “para encarar con éxito la modernización, un sistema político tiene que estar ante todo en condiciones de innovar la política, es decir, de promover la reforma social y económica por medio de la acción estatal”

Según Huntigton, existen diversos tratadistas que sostienen que la modernización política tiene como característica distintiva el paso de un “estado tradicional” a un “estado moderno” y que, por consiguiente, los aspectos más importantes que comprendería la modernización política serían: “la racionalización de la autoridad, el reemplazo de un gran número de autoridades políticas tradicionales, religiosas, familiares y étnicas por una única autoridad, política secular, racional (el gobierno es

producto del hombre, no de la naturaleza o de Dios)". A esto se debe agregar: "con la diferenciación de nuevas funciones políticas y el desarrollo de estructuras especializadas para ejecutarlas – surgen nuevos organismos autónomos, especializados – las jerarquías administrativas se vuelven más elaboradas". Por último, emerge una participación en política de grupos sociales cada vez más numerosos.

Concretamente, para el autor es conveniente distinguir entre aquella modernización que conlleva el urbanismo, la industrialización, el crecimiento del producto nacional, etc. y aquella modernización que dice relación con el grado de desarrollo de la democracia, estabilidad, diferenciación estructural, pautas de realización e integración nacional. De esto, se puede concluir que, para Huntington, la modernización implica "movilización social y desarrollo económico."

Históricamente, las burocracias juegan un rol importante en los procesos de modernización, por ejemplo, los recursos humanos, la organización y la tradición del servicio civil de los periodos coloniales, en países como América Latina, se mantuvieron por largo tiempo. Lograda la independencia, estos recursos proporcionan la estructura básica para la posterior extensión y desarrollo de la administración burocrática que, por lo general, tiende a ocuparse de fines más amplios, ya que existen nuevos grupos que presionan por adelantos en lo económico, social, educacional, etc. De esta forma, la burocracia pública operacionaliza las

metas políticas del sistema, regulando y representando los intereses políticos de los diferentes grupos y estratos sociales.

Estas ideas pueden ser ilustradas a través de lo que Eisenstadt denomina “imperios burocráticos históricos”, que son sistemas de transición entre reinos patrimoniales y los sistemas feudales, por una parte, y las modernas democracias o sistemas autoritarios, por la otra. En los imperios históricos, la burocracia es más numerosa y se halla especializada en una gran variedad de unidades funcionales; por otra parte, las relaciones entre éstas con el gobierno tienden a ser más impersonales. En los sistemas modernos esas tendencias se agudizan notablemente; los roles y subsistemas son más especializados en sus funciones, más complejas las relaciones recíprocas y más impersonales con el gobernante.

La dificultad en definir el concepto de burocracia es debido a la gran complejidad del problema de precisar su alcance y su grado de desarrollo. Esto se debe, según J. Lapalombara, al hecho que “los diferentes sistemas de administración pública del mundo contemporáneo abarcan desde el tipo más primitivo, funcionalmente difuso, en el que resulta difícil aislar la función administrativa de otras actividades; hasta las formas más avanzadas, donde predomina un grado relativamente alto de especialización y diferenciación funcional y estructural”.

En este sentido, resulta en parte útil el criterio de clasificación de Merle Faisand, basado en la relación entre la burocracia y el flujo de la autoridad política. De acuerdo con este enfoque, se identifican cinco formas de diferentes burocracias.

1. **Burocracia representativa**, es la responsable ante las fuerzas políticas que disponen del apoyo del electorado y dominan los organismos del gobierno en determinado momento.
2. **La Burocracia de Estado** – Partido que es un subproducto de los regímenes totalitarios y de otros sistemas políticos dominados por un solo partido. En estos sistemas, el papel trascendental lo desempeña el partido y, más específicamente, el grupo dirigente de éste.
3. **Burocracias dominadas por el poder militar**, que surge por lo común en sociedades donde las Fuerzas Armadas ocupan una posición estratégica de poder. Sus propósitos pueden ser conservadores o modernizantes. Los regímenes de este tipo tienden a realizar virtudes militares como la jerarquía y las disciplinas y a conceder menor vigencia a los procesos de persuasión y discusión.

4. **Burocracia dominada por un gobernante**, son aquellas que sirven de instrumentos altamente personal a un gobernante autocrático o a un dictador, el que utiliza el sistema burocrático para proyectar su control e imponer su autoridad al pueblo que gobierna.
  
5. **Burocracia gobernante** es cuando la misma burocracia, de hecho, es el elemento que ejerce el poder dentro del sistema político. Ejemplo de esto, lo constituye la administración durante algunas etapas del gobierno colonial, en las que los representantes administrativos recibían del centro metropolitano un mínimo de directivas y tenían autoridad, más o menos absoluta, sobre los habitantes locales.

Otra forma de clasificación, que relaciona burocracia – desarrollo político – modernización, es la que sustenta G.A. Donnell respecto a Sudamérica, al describir como “regímenes burocráticos autoritarios” a los que fueron instaurados en Argentina y en Brasil a consecuencia de los respectivos golpes de estado de 1966 y 1964. Estos regímenes burocráticos autoritarios se distinguieron, en general por la marcada influencia y poder ejercido por los niveles tecnocráticos, con exclusión o prescindencia del sector popular, y con un alto grado de coerción.

La idea central del desarrollo de estos sistemas burocráticos autoritarios es que debe excluirse la participación popular en la política para permitir una transformación de la estructura socio-económica por medio de un aumento general de la eficiencia, la que se logra gracias a la dominación política y la acumulación económica por parte de los sectores más dinámicos. Sólo entonces sería posible pensar en una mejor distribución de bienes y servicios; en un reparto más balanceado de los recursos y un retorno a la democracia política (11).

A pesar que la burocracia, en el contexto del desarrollo político, gravita positivamente en diversas esferas de la sociedad, no es menos cierto que el impulso, acción y desarrollo de este sistema ha tenido también efectos negativos que es necesario destacar. Entre ellos, se puede distinguir el ritualismo excesivo, que se produce cuando la organización, en gran escala, controlada por una dirección única, termina por preferir atenerse a procedimientos rutinarios y sistemáticos, a fin de evitar el tomar decisiones que implican asumir responsabilidades. El apego extremado a los reglamentos y a las rutinas del trabajo suelen conducir a prácticas inútiles y complicadas, debido al desajuste que se producen entre la norma general y cada caso específico. Además, se produce un desplazamiento de las metas, en atención a que un valor instrumental se convierte para la burocracia en un valor final.

Otra manifestación negativa de la burocracia la constituye la impersonalidad del sistema. Esto se hace evidente cuando se pone el acento en la estructura formal. El sistema burocrático tiende a crear un vacío muy importante en las relaciones sociales; si la impersonalidad de la burocracia tendiente a proporcionar en cierta medida eficacia a la organización, produce efectos negativos en cuanto se desliga de la realidad y no proporciona a los usuarios y al público en general la atención que reclama.

Desde otro punto de vista, considerando el carácter estrictamente formalista de la organización burocrática, este tipo de organización social es refractario a cualquier innovación, y ello se debería en parte a que la burocracia se hace insensible a nuevas necesidades y, por consiguiente, la estructura burocrática aparece como un potente instrumento de reacción contra todo intento de implantar un nuevo orden.

## **LA MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA EN CHILE.**

La necesidad de modernización del Estado es un tema que ha sido tomado como un símbolo emblemático de los países Latinoamericanos y Chile no está al margen de este proceso, innumerables han sido los debates en que se ha expuesto la necesidad de modernizar el aparato público y el Estado en sí debido a la gran globalización que han experimentado las economías, de no asumir esta realidad los países estarían condenados al subdesarrollo.

Al respecto Eduardo Aninat ex ministro de Hacienda también ha manifestado su opinión.

Para Eduardo Aninat: la modernización responde, en primer lugar, a la exigencia que nos impone el proceso de consolidación democrática que está viviendo nuestro país. Nos hemos propuesto que la democracia chilena sea de verdad, y ello requiere que todas las instituciones del país, y en especial las públicas, funcionen de acuerdo con ese objetivo, de manera eficaz, transparente, e integradas a la sociedad.

Además señala que para fortalecer la democracia, es fundamental que el Estado esté en condiciones de proporcionar, a todos los ciudadanos, los instrumentos necesarios para que puedan ejercer sus

derechos y tener acceso a servicios adecuados, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

El estado chileno cuenta con una larga tradición de servicio, apoyada en la existencia de sólidas instituciones que han desempeñado un rol de primer orden en áreas como la salud, la educación, la previsión social y el fomento productivo.

Es innegable, sin embargo, que en los últimos decenios se ha ido produciendo un cierto deterioro en la imagen del Estado. Este obedece, por una parte, a la fuerte insistencia con que el gobierno autoritario pasado atacó y desprestigió la labor desempeñada por el sector público. Se llegó por esa vía a consolidar la idea de que el Estado era un administrador intrínsecamente ineficiente y, a veces, derrochador.

Otros factores que contribuyeron a degradar la imagen del Estado fueron la falta de inversión y el abandono en que se lo mantuvo. No hubo preocupación ni interés en mejorar los servicios públicos ni en modernizar la gestión estatal, renunciando así a revertir el proceso de deterioro.

La modernización del Estado es también una condición indispensable para alcanzar otros objetivos necesarios a nuestro desarrollo económico. En una economía crecientemente globalizada como la que se está perfilando hoy día en el mundo, es fundamental que

los países cuenten con elevados grados de excelencia en todos los campos, para ir ganando y asegurando un lugar en los mercados internacionales. Esto plantea grandes exigencias para nuestro país, y existe amplia conciencia sobre ello en el gobierno, entre los empresarios y en la ciudadanía en general. Uno de los requisitos fundamentales para que el país sea realmente competitivo en el ámbito internacional, es que cuente con un Estado moderno, ágil, que facilite y estimule la actividad económica, se comprometa con el desarrollo, con el avance permanente de los recursos humanos del país.

La labor de modernización del Estado y el mejoramiento de la gestión pública nos ponen por delante una serie de tareas concretas. Entre ellas, la más urgente es corregir procedimientos heredados en la Administración pública, que hoy día aparecen particularmente obsoletos e ineficaces. En el actual sistema predomina, a veces, un estilo de gestión demasiado atento sólo a los procesos, al cumplimiento de normas y a la exhaustividad de controles. Todo ello, si bien tiene alguna utilidad parcial, desemboca en el fomento de un gran formalismo que hace engorrosa la propia actividad administrativa y de gestión, y dificulta la evaluación de la misma, tanto para los usuarios como para los administradores y los funcionarios públicos.

Lograr una gestión pública más eficaz y, por lo tanto, comprometida con los resultados, requiere también desarrollar liderazgos al interior de

los servicios, para que impulsen las transformaciones necesarias, incorporen las técnicas modernas hoy día disponibles, faciliten el proceso de toma de decisiones y el trabajo en grupos, identifiquen los proyectos prioritarios y sean capaces de generar metas medibles y justas de desempeño.

El mejoramiento de la gestión pública es una tarea que va a plantear mayores exigencias a cada uno de los integrantes de la administración del Estado. Tenemos que estar preparados para ello, con un positivo sentido de futuro. Las oportunidades que este nuevo proceso abre para los funcionarios públicos, son superiores: ver dignificada su función, desenvolverse en un ambiente de trabajo más estimulante y exigente, tener acceso a mayores grados de profesionalismo, ser reconocidos objetivamente por el desempeño propio y, lo más importante, la satisfacción de ir brindando a la ciudadanía un servicio de mayor calidad.

## EL PROCESO DE MODERNIZACION DEL ESTADO.

- Conferencia del Ex Presidente de la República Don: Patricio Aylwin

Concibamos al Estado como “la nación jurídicamente organizada”, como la “personificación del poder público en la sociedad política” o como “órgano del bien común”, lo cierto es que, desde la antigüedad hasta nuestros días, las naciones se han constituido y se constituyen como Estados para afirmar su identidad e independencia, relacionarse con los demás, regular su convivencia y el ejercicio en su seno de la autoridad o poder público y atender a la satisfacción de necesidades colectivas.

Lo dicho basta para descartar las tesis de quienes conciben la modernización del Estado en función de su tamaño. Superadas en nuestros días las ideologías totalitarias – comunismo, fascismo, nazismo – que tanta influencia tuvieron en el curso del siglo que termina, hoy está de moda preconizar como panacea el achicamiento del Estado. Su modernización consistiría en reducir el número de Ministerios, eliminar servicios públicos, disminuir personal administrativo y privatizar actividades tradicionalmente realizadas por Estado.

Obvio que si un Estado burocrático, generador de empleos inútiles para crear ocupaciones o para servir clientes electorales de quienes ejerzan el poder político, exige ser reducido. No creo que ése sea nuestro

caso. Puede que hay algunos servicios con sobredotación de personal, no me atrevo a aseverarlo de ninguno. Más bien advierto casos en que faltan funcionarios.

El problema, a mi juicio, no es de tamaño. Es de calidad eficiencia. Modernizar no es lograr un Estado pequeño; es conseguir un Estado capaz, eficiente, que cumpla bien las tareas y sirva eficazmente a la Nación y a su gente.

¿Cuáles son esas tareas?. Hay algunas que sin duda son ineludibles, porque dicen relación con la propia existencia del Estado: la conservación del orden y seguridad interna, la defensa nacional, las relaciones internacionales, la gestión de la hacienda pública. Otra es la respuesta ineludible a necesidades colectivas de la población que, por su trascendencia, deben ser atendidas de manera regular y continua, tales son, por ejemplo, el establecimiento de las normas constitucionales legales y reglamentarias; la administración de justicia; la creación y mantención de infraestructura básica de bienes de uso político; la atención de los requerimientos de la gente en materias de salud, educación, previsión, etc.

El estado existe para servir al hombre; no para esclavizarlo ni dominarlo. Los derechos humanos son anteriores y superiores al Estado.

Este es el fundamento para excluir y rechazar cualquier especie de totalitarismo.

Precisado lo anterior sobre las tareas o actividades del estado y sus límites, lo importante es que cumpla bien las que asuma, con la mayor eficacia y el menor costo que sea posible.

Como el Estado no es un ente autónomo de la sociedad, sino que parte de ésta, no podrá cumplir esa exigencia sino en la medida en que oiga sus voces y procure interpretarlas.

En una sociedad democrática, en que los órganos superiores y directivos del Estado están a cargo de personas elegidas por el pueblo y se renuevan periódicamente por elección popular, esta exigencia está en cierto modo garantizada en lo que dice a esas personas por la necesidad que ellas tienen de mantener la confianza de sus electores. Pero esto no alcanza a los numerosos órganos estatales que no se generan por sufragio popular.

La publicidad de la gestión pública, la fiscalización parlamentaria y, sobre todo, el pleno ejercicio de las libertades de información y de opinión, permiten a la gente conocer lo que el Estado hace y permiten a los órganos públicos imponerse de lo que la gente piensa y quiere de ellos.

La modernización, en esta materia, consiste en mejorar y agilizar los medios de comunicación recíproca entre los órganos del Estado y la sociedad, de modo que ésta y, especialmente, los sectores interesados, puedan expresar sus aspiraciones, exponer sus puntos de vista y aportar sus sugerencias a quienes deban tomar decisiones públicas, y éstos, a su vez, puedan mantener permanentemente informados a esos sectores en particular y, en general, a la opinión pública, sobre el fundamento o razón de ser de lo que hacen o resuelven. La práctica de escuchar a las organizaciones representativas de la comunidad, dialogar con ellas, procurar acuerdos entre los grupos con intereses divergentes, en un camino que puede ser muy útil en este sentido.

En esta materia, sin embargo, es fundamental resguardar la independencia de los órganos públicos para adoptar sus decisiones. Escuchar a la gente no significa renunciar a decidir según su propia conciencia.

Para Patricio Aylwin, hay dos criterios que tomar en cuenta en lo que respecta a la modernización del Estado: primero, que ésta es una tarea que ha de emprenderse a partir de lo existente, sin pretender reestructurarlo todo volviendo a fojas cero; y segundo, que no toda modernización exige leyes, sino que es posible efectuar importantes avances por la vía administrativa, que tiene la ventaja de permitir ensayos

en el camino de una mayor perfectibilidad, antes de rigidizar las fórmulas por la vía legal.

## **LA MODERNIZACION DE LA GESTION ESTATAL Y SU IMPACTO SOBRE LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS CHILENOS.**

### **La modernización de la gestión del sector público en Chile.**

#### **a) Antecedentes generales.**

Durante la primera mitad del siglo XX las sociedades latinoamericanas experimentaron un proceso de modernización de orientación populista el cual, más allá de sus diferentes particularidades históricas, puso en el centro de este proceso al Estado. Durante este periodo, el Estado latinoamericano no sólo se transformó en el principal agente y promotor del crecimiento de estos países, sino también en el factor fundamental de integración y movilidad social de los diversos grupos organizados (2).

Sin embargo, a lo largo de estas últimas décadas, los diversos países del continente han vivido un agotamiento de este patrón de desarrollo. Las nuevas elites tecnocráticas y los gobiernos de la región están empeñados en promover e impulsar una nueva estrategia de modernización. A la propuesta anterior liderada por el Estado se le

opone hoy en día un patrón modernizador diferente que tiene tres ejes fundamentales: el despliegue del mercado como asignador de recursos y articulador de la creciente diferenciación y complejidad social, la privatización y apertura de la economía a la competencia internacional y la progresiva inserción de las sociedades del continente en un escenario de desarrollo globalizado.

En el caso de Chile, esto se ha traducido en que el Estado ha perdido centralidad, lo cual no significa que haya perdido importancia o significación social, sino simplemente que su rol histórico se ha ido redefiniendo a medida que se despliegan las nuevas tendencias modernizadoras en el ámbito económico, social y cultural.

Ahora bien, lo central de este cambio en las estrategias de modernización es que tanto el Estado como la sociedad civil están siendo crecientemente desafiadas en sus formas de organización integración tradicional por los imperativos funcionales de la eficiencia y productividad que les impone el nuevo patrón de desarrollo globalizado. De aquí que en los debates actuales acerca de la modernización del continente la discusión haya girado desde una preocupación centrada en los modelos de desarrollo y el rol que le cabía al Estado, a una que tiene como foco preferente la modernización del propio Estado como forma de responder a las nuevas exigencias de modernización de la sociedad.

## **b) Iniciativas de modernización.**

En Chile el debate acerca de la necesidad de modernizar el Estado no es nuevo. Desde la crisis de lo que la CEPAL llamo “el modelo de desarrollo hacia adentro” y, más específicamente a partir de mediados de los 70, el nuevo gobierno militar de orientación neo liberal se abocó a la tarea de redefinir el rol protagónico que el Estado había jugado hasta allí. En el nuevo modelo el Estado debía asumir un rol subsidiario al del mercado. Por lo tanto, su modernización estaba directamente relacionada con un redimensionamiento de su importancia social

Acorde con esta nueva orientación, durante 1973 y 1989, se impulsaron diversas políticas de reducción de personal y se introdujo la iniciativa privada en algunas de las funciones que tradicionalmente habían sido asumidas por él. Asimismo, se impulsaron un conjunto de reformas administrativas orientadas a desconcentrar más que a descentralizar la gestión estatal.

Si bien la modernización del Estado fue la preocupación central del primer gobierno en el nuevo período democrático, el tema tampoco se abandonó. El fue asumido desde una perspectiva de continuidad y cambio de lineamientos del gobierno anterior. Sin embargo, se puso un mayor énfasis en la idea de descentralización y en la preocupación gubernamental por el tema de la equidad y participación social.

El eslogan del momento se formuló como “Modernización con la gente”.

Es sólo a partir del segundo gobierno democrático desde 1994, es que coloca importancia la necesidad de modernización del aparato público y de la gestión administrativa, o si se quiere el vínculo entre modernización y organización.

Todo esto se ve reflejado por la creación de un comité interministerial de modernización de la gestión pública y en el anuncio del gobierno de un plan de modernización centrada en el desarrollo de una planificación estratégica y una administración por objetivos en todos aquellos servicios públicos interesados en modernizar su gestión.

Muchos son los que han opinado y escrito que la gestión y el desarrollo del actual proceso de modernización , es incentivar un tránsito desde un gobierno regido por procedimientos hacia uno orientado a resultados.

Es ahora que cualquier plan de modernización de la gestión estatal sólo tendrá resultados a mediano y largo plazo si se logra movilizar y comprometer el capital humano que actualmente conforma la administración del estado.

## PERFIL SOCIAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS CHILENOS.

### a) Características socioeconómicas.

Guillermo Wormald, en conjunto con la Dirección de Presupuesto, realizó en 1994, una encuesta en un universo de 3.154.- funcionarios de los diferentes servicios que conforman la administración pública.

Los datos obtenidos permitieron establecer que había una igual proporción de hombres y mujeres en los servicios considerados.

Pero es mayor la proporción de hombres que de mujeres casadas. Ello probablemente se debe a que en la muestra los hombres eran más viejos que las mujeres, y al hecho que durante los últimos 15 o 20 años ha existido una tendencia en la administración pública chilena a reclutar más mujeres que hombres jóvenes.

No obstante la continua reducción de personal durante el gobierno militar, un número significativo de funcionarios ha tenido una relativa estabilidad y permanencia en la administración pública.

Esto queda de manifiesto ya que al momento de la encuesta realizada por Wormald, casi el 50% de los consultantes tenían más de 18 años de antigüedad y la gran mayoría eran de planta.

Al mismo tiempo el estudio reflejó que el nivel de instrucción de los funcionarios era bastante significativo, más de un 40% tenía educación universitaria completa o incompleta. Esta situación es consistente con la registrada por R: Echeverría (19841) para el resto de América Latina y con el hecho, también destacado por este autor, que la administración pública emplea proporcionalmente más profesionales que en el sector privado.

### **b) Satisfacción Laboral.**

En general, el grado de satisfacción laboral de los funcionarios públicos chilenos es regular.

Son los funcionarios más antiguos y de más edad los que representan un mayor grado relativo de satisfacción laboral. Por contraposición, los más jóvenes son los más insatisfechos. Esto se debe a que los funcionarios más antiguos en su mayoría hombres, son los que ocupan en mayor proporción los cargos directivos y de planta. Esto se traduce en mejores sueldos y condiciones de trabajo y en una mayor estabilidad relativa en el empleo.

Por otra parte, al analizar el grado de satisfacción laboral por categoría ocupacional se observa un mayor grado de satisfacción laboral en los directivos que en los no directivos, lo cuál no es de extrañar si

pensamos que un número importante de ellos son funcionarios de confianza política que tienen un alto compromiso con el gobierno.

De acuerdo al estudio realizado por WORMALD entre el personal no directivo los más insatisfechos son los administrativos, seguidos por los profesionales jóvenes.

En resumen se puede decir que el grado de satisfacción laboral aumenta en aquellos funcionarios cuyos servicios han avanzado más en el proceso de modernización.

## **MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTATAL: IMÁGENES, EXPECTATIVAS Y TEMORES.**

En la percepción de los funcionarios públicos chilenos es claro que existe un proceso de cambio y modernización organizacional en marcha. La mayoría de ellos piensa que en sus respectivos servicios se han estado tomando diversas medidas modernizadoras durante estos últimos años y que este proceso es algo importante que debe ser impulsado, pero con cuidado . Una de las principales razones que explica esta visión es que, no por experiencia o por simple referencia, la imagen que ellos tienen de este proceso está asociada a expectativas de mejoramiento, lo mismo que a temores y amenazas. En este sentido, la modernización de la gestión estatal enfrenta oportunidades y obstáculos que conviene profundizar.

### **a) La modernización de la gestión estatal: Imágenes positivas.**

En general, son funcionarios jóvenes; los de menor antigüedad; aquellos que tienen un alto nivel de instrucción y; muy especialmente los directivos, quienes opinan que la modernización es un proceso que debe ser impulsado decididamente. Es interesante ver que son precisamente los jóvenes quienes tienen un mayor grado de insatisfacción laboral con la

situación actual. Vale decir, son ellos quienes tienen puestas las mayores expectativas de mejoramiento en el proceso modernizador.

De los resultados obtenidos por Wormald, se visualiza que la mayoría de los entrevistados, ve la modernización de la gestión estatal como un proceso que tiene aparejado un aumento de la eficiencia organizacional y el uso de los recursos públicos ello se asocia a mejores sueldos, incorporación de tecnología moderna (fundamentalmente incorporación de computadores) y, lo que es significativo, a un mayor prestigio de aquellos que trabajan en el estado.

Por contraposición, los funcionarios más antiguos, cuando piensan en modernización, piensan la preferencia en introducción de equipos modernos y computadores. Esto no es de extrañar si pensamos que son ellos; especialmente el personal administrativo de más antigüedad el que probablemente ha surgido con mayor intensidad (objetivos y subjetivo) el impacto de la computarización.

Por otra parte, esta nueva propuesta de modernidad valida crecientemente el consumo como una forma privilegiada de integración social. El consumo, no sólo representa la posibilidad de satisfacer necesidades y deseos, sino la posibilidad de obtener reconocimiento social.

Por último la asociación entre modernización y prestigio también cobra sentido en el marco de este cambio de contexto sociocultural. Es un hecho que la autoimagen de los funcionarios públicos es muy baja también lo es que el estado y la función pública han perdido parte del prestigio que tenían tradicionalmente y que ello ha repercutido negativamente en la propia imagen de los funcionarios públicos. En este sentido, la modernización y la idea asociada que lo moderno es lo que la sociedad valora y da status con probablemente elementos que ayuden a explicar esta asociación.

#### **b) La modernización de la Gestión Estatal: Imágenes negativas.**

Así como genera expectativas de mejoramiento, también genera temores e incertidumbre. En la imagen de los funcionarios públicos este proceso trae aparejados reducciones de personal, pérdida de la estabilidad laboral y no abre nuevas o mejores posibilidades de ascenso. Los más antiguos por esta razón opinan que este proceso debe ser impulsado con cuidado. Adicionalmente la idea que la modernización implica pérdida de estabilidad laboral se ve reforzada por el hecho que las políticas modernizadoras que especialmente en el pasado tuvieron un contenido fundamentalmente racionalizado- implicaron de hechos despidos y reducción de personal.

A esta percepción negativa se agrega la opinión de la mayoría que piensa que la modernización ha sido un proceso centralizado, malamente informado y poco participativo.

Lo centralizado del proceso tiene que ver, a lo menos en parte, con el desafío de la eficacia que enfrentan los directivos de los diferentes servicios. Parece difícil de la noche a la mañana hacer participativa una organización que tradicionalmente ha funcionado conforme a cánones jerárquicos y burocráticos en las cuales los jefes mandan y los subordinados obedecen. Adicionalmente existen recelos de tipo político entre las autoridades y el personal a su cargo que generan desconfianzas que entran la participación. Y también parece ser un factor importante el patrón culturalmente autoritario que tiende a predominar entre algunos jefes que optan por ordenar más que liderar la organización.

En suma entre nuestros entrevistados existe una imagen matizada acerca del proceso de modernización de la gestión estatal.

La imagen positiva de este proceso está asociada con mejoras técnicas y con una mayor eficiencia y calidad del servicio. Asimismo el proceso se asocia a un conjunto de beneficios personales entre los que destacan el mayor prestigio y los mejores sueldos.

Son los directivos y aquellos que participan de las reparticiones en donde se han impulsado más iniciativas modernizadoras los que tienen una visión más favorable del proceso al igual que los jóvenes que tienen un nivel más alto de instrucción.

## **LA MODERNIZACION DEL ESTADO: PROBLEMAS Y DESAFIOS FUTUROS.**

El desafío modernizador asumido por el gobierno chileno es consecuencia directa de la estrategia de globalización asumida por las elites y crecientemente por la sociedad como un todo en la cuál el Estado ha dejado de ser el centro articulado y promotor del crecimiento para transformarse en uno de los objetivos fundamentales de dicho proceso. Este desafío, por lo tanto, está marcando por la necesidad de incrementar la eficiencia y la eficacia organizaciones como condición necesaria para reforzar la legitimidad de la propia acción estatal.

Con realismo el desafío está siendo asumido a partir de la diversidad organizaciones que representa el aparato estatal y poniendo énfasis en un método- planificación estratégica y gestión orientada a resultados- más que en un contenido sustantivo. En este sentido es la “vieja” estructura estatal la que se intenta agilizar. Por ahora, el intento modernizador no parece centrarse en una reorganización o redefinición de las funciones del estado- que probablemente es algo inevitable a futuro- sino más bien, es hacer mejor lo que se venía haciendo. El peligro radica aquí en centrar demasiado la atención en satisfacer un conjunto de indicadores de rendimiento, olvidándose del desafío de fondo que implica cambiar la propia estructura estatal y la cultura burocrática tradicional.

De este modo, la modernización puede transformarse en un barniz sin capacidad de penetrar la cultura funcionaria. Sin embargo, es dentro de esta opción donde tenemos que situar la percepción de los propios afectados.

En este sentido una primera segmentación relevante la constituye la antigüedad y edad de los funcionarios. El problema aquí parece radicar en las diferencias de expectativas y temores que manifiestan ambos segmentos.

Por una parte, los funcionarios más antiguos - que son la mayoría - están relativamente más satisfechos con la situación actual y más temerosos de un posible cambio organizacional. Ello es perfectamente comprensible si pensamos que las condiciones laborales que ellos tienen en sus respectivos servicios, sin ser buenas debido al bajo nivel de remuneraciones y al menor reconocimiento social de la función estatal, son mejores que las que encontrarían en el mercado laboral. Muchos de ellos han realizado carrera dentro de sus servicios, son reconocidos por sus pares y tienen una estabilidad laboral que no se obtiene fácilmente fuera.

Una de las consecuencias inevitables del proceso de modernización es la valoración -probablemente desmedida- de lo nuevo (ej. tecnologías y mejores procedimientos) y la correspondiente

desvaloración de la experiencia. Esta situación de marginalización relativa se combina, por una parte, con una relativa incapacidad de los funcionarios más antiguos de adaptarse al cambio y, por la otra, con una relativa prescindencia -a veces por razones políticas y a veces por supuesta incompetencia- de parte de aquellos que encabezan el proceso modernizador. De aquí surge, me parece, la acusación de centralismo.

Al respecto un desafío fundamental parece ser la capacitación e incorporación de todos aquellos que desean involucrarse en el proceso. De hecho una mayoría importante, incluido naturalmente los funcionarios antiguos, tienen puestas expectativas de mejoramiento en la modernización en marcha. Hay aquí un potencial de experiencia que no puede ser desechado en la medida que muchas de las funciones estatales son las tradicionales y la mayor eficiencia probablemente sólo requiere de un esfuerzo racionalizador más que transformador. Por cierto, es también un desafío importante buscar formas que permitan aliviar el "lastre" que significan aquellos funcionarios desmotivados y que no aportan sino su insatisfacción al desarrollo del proceso. Aquí la mayor responsabilidad recae en los jefes quienes deben asumir el rol de liderazgo que es fundamental dentro de una organización burocrática acostumbrada a un ejercicio vertical de la autoridad. El éxito del proceso dependerá del compromiso que despierte lo cual, a su vez, se funda en un fluido proceso de comunicación y un adecuado liderazgo organizacional.

Los funcionarios más jóvenes manifiestan un menor grado de satisfacción con la situación tradicional y tienen mayores expectativas de mejoramiento en la dinámica modernizadora. Para ellos modernizar significa, no sólo mejorar su situación actual, sino tener posibilidades de aprender y desarrollarse con perspectivas de futuro. Al respecto lo fundamental parece ser la redefinición de los criterios de reconocimiento y ascenso. Se trata de pasar progresivamente de un premio a la antigüedad a un estímulo del rendimiento. Ello supone avanzar, especialmente, en un cambio de la actual estructura de remuneraciones.

En suma, mientras con lo más antiguos el problema se plantea en relación con el temor a la exclusión (despidos, centralismo) y a la obsolescencia prematura (desvalorización de la experiencia), los más nuevos temen la falta de perspectiva que les ofrece la situación actual. Ambos segmentos plantean como problema el reconocimiento. Sin embargo, unos fundados en la experiencia y los otros en el rendimiento.

Una segunda segmentación importante es la que dice relación con las diferentes percepciones que manifiestan los funcionarios que se desempeñan en diversas categorías ocupacionales. Al respecto existe una clara disociación entre el grado de satisfacción de los directivos, profesionales, técnicos y subordinados. Ello ha repercutido desfavorablemente y es claro que sin ellos la modernización tiene mucho de ficción. En este sentido, el principal desafío vuelve a ser la mayor

participación e información que debe ir acompañada, especialmente en el caso de los más antiguos, de una mayor capacitación.

En este sentido, un desafío fundamental parece ser la transformación del obstáculo que representa la inamovilidad funcionaria, en una oportunidad de profesionalización de la administración estatal. El éxito de la modernización se funda en un cambio de estructura y cultura organizacional y; dicho cambio, pasa centralmente por la actitud que sean capaces de desplegar quienes conducen la organización.

Un punto adicional que vale la pena mencionar dice relación con la cultura de la dignidad y el reconocimiento que caracteriza a los funcionarios públicos. El reconocimiento que se reclama tiene que ver con la labor que desempeñan como servidores públicos y que debe ser reconocida no sólo por los jefes sino también por la sociedad. Es interesante señalar que esta convicción se traduce en demanda por mejores sueldos y también por un buen trato.

Digamos, finalmente, que estos datos y reflexiones preliminares confirman la centralidad e importancia de la iniciativa modernizadora emprendida por el gobierno chileno. Este proceso es, por una parte, una obligación que la modernización de la sociedad impone sobre el Estado y que éste no puede eludir y, por la otra, un deseo de los propios funcionarios que depositan en él un conjunto de aspiraciones. Queda por delante el desafío de mantener y mejorar el camino trazado aminorando

los temores y movilizando el capital humano del Estado tras un objetivo de eficiencia y eficacia social que redignifique la función pública y el rol del Estado como agente de desarrollo y modernización de nuestras sociedades.

## **INTRODUCCION A LA INFORMATICA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION ADMINISTRATIVOS.**

La Modernización del Estado, debe tener una correlación respecto a que tanto los avances en la utilización de nuevas y mejores herramientas de gestión, como también que la mayor capacitación del recurso humano de los distintos servicios, se traduzca en una mejor y más expedita atención a los requerimientos de los ciudadanos usuarios de dichos servicios.

Los Sistemas de Información Administrativa resulta una herramienta valiosa para ordenar, integrar y hacer más accesible los beneficios, ya sean productos o servicios, que brindan las organizaciones, al respecto, es necesario incorporar esta herramienta a la gestión de la Administración Pública, reconocida organizacionalmente como compleja, lenta y burocrática, de manera de agilizar la entrega de los servicios que brinda.

Es necesario evaluar la importancia que la capacitación del recurso humano adquiere para la incorporación de los Sistemas de Información a los Servicios Públicos, definiendo tanto aquella dirigida al manejo técnico de estos sistemas, como también aquella capacitación dirigida a lograr la

aceptación del uso de nuevas técnicas en el ámbito de las actitudes y comportamientos de los recursos humanos de los Servicios Públicos.

La mayoría de las economías en desarrollo se caracterizan por un alto grado de proteccionismo de las actividades productivas internas, una tendencia al monopolio y al oligopolio y, por ende, un bajo grado de competencia en los diferentes mercados.

Esta situación lleva a desenfatar el problema de la eficiencia y efectividad en las empresas –costos, productividad, calidad, en general, el uso óptimo de los recursos productivos-, creándose sistemas administrativos muy característicos. Tales sistemas tienen como sello principal su simplicidad y el bajo grado de coordinación que ejercen sobre las diferentes actividades de la empresa. Es así que se generan, en forma natural, estructuras administrativas y procedimientos que conducen a una participación funcional de actividades que pueden ser desarrolladas en forma relativamente independiente y con flujos de información mínimos entre ellas. En tales estructuras los ejecutivos tienen un bajo grado de control sobre el funcionamiento de la empresa, ya que no existen mecanismos formales de información que permitan controlar permanentemente las actividades de la misma. La administración es, en estos casos, por crisis, ya que los ejecutivos responden sólo a situaciones “catastróficas que se producen por falta de coordinación.

Por tanto la falta de control como las consecuencias de las “catastrofes” que se producen por falta de coordinación no afectan la rentabilidad de la empresa, ya que esta ineficiencia es traspasada al consumidor. En el caso de una institución que brinda servicios, como es el caso del Instituto de Normalización Previsional, afecta en la demora en los plazos de respuesta de los beneficios y posiblemente en la calidad de éstos.

Diferente es el caso en el ámbito de una economía abierta, allí se fomenta la competencia y se regulan los precios, la organización no tiene control sobre estos últimos. En este caso se requiere un mayor poder de manipulación y control sobre aspectos claves que determinan la viabilidad de la empresa y su adaptación a mercados cambiantes. Esto requiere mayor coordinación entre actividades y, por lo tanto, más información.

Este es un problema que ya se ha enfrentado con éxito en países desarrollados, habiéndose llegado a sistemas administrativos que ven amplificadas sus poderes de coordinación por medio del uso de las modernas técnicas de administración: los modelos y el computador digital. De la simbiosis de los sistemas Administrativos con estas nuevas tecnologías han nacido los Sistemas de Información Administrativos (SIA), que son la respuesta al desafío que plantea la necesidad de ser eficiente y efectivo en economías competitivas.

## **ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION ADMINISTRATIVA.**

Desde que el hombre tuvo la necesidad de contar, han venido desarrollandose distintos métodos y herramientas para hacer más fácil esta tarea.

Del uso de los dedos, que fue la base del sistema decimal de numeración que hoy usamos, se pasó, después de un largo período, a la utilización de piedrecillas; éstas, al ser colocadas en tablillas acanaladas de arcilla, servían para hacer más fácil el proceso. Los chinos y japoneses perfeccionaron el método colocando cuentas perforadas en alambres sujetos a un marco, las que podían deslizarse por estos últimos, dando origen al ábaco (chino) y el soroban (japonés), que aún hoy son ampliamente utilizados.

De los dispositivos desarrollados posteriormente, el más significativo fue la “máquina calculadora” construida por Blaise Pascal en 1642, la que era capaz de realizar operaciones de suma y resta. La máquina de Pascal fue mejorada posteriormente por el matemático alemán Leibnitz, entre los años 1671 y 1694, logrando que pudiera también multiplicar y dividir. Sin embargo, todas estas máquinas no

tuvieron un uso difundido debido a la escasa precisión mecánica que podía lograrse, en su época, al construirlas.

El avance más notable en esta dirección lo hace Charles Babbage, un profesor de matemáticas en la Universidad de Cambridge, quién propone y parcialmente construye una máquina que llamo la “máquina de Diferencias”, y que podía llevar a cabo una larga secuencia de cálculos sin intervención humana. Aunque mecánica, esta máquina estaba basada en los mismos conceptos que hoy son fundamentales en los computadores. Ella tenía lo que Babbage llamó un “almacenamiento”, un molinillo y un control. El almacenamiento servía para los mismos propósitos que las memorias magnéticas actuales, el molinillo hacía las veces de la unidad de procesamiento y el control estaba asociado a lo que es hoy un programa de computador. La falta de financiamiento y de precisión mecánica de la época hicieron imposible la implementación de esta máquina, aunque sus ideas permanecieron latentes hasta ser efectivamente construida.

En 1886, el Dr. Herman Hollerith desarrolla, para la Oficina del Censo de los Estados Unidos, un sistema de procesamiento basado en tarjetas perforadas: Este consistía en almacenar datos en tarjetas, mediante perforaciones que eran hechas en una máquina perforadora. Las tarjetas podían ser clasificadas mediante otra máquina que, por medio de escobillas metálicas, podía detectar si había una perforación ( al

dejar pasar un pulso eléctrico). Esta clasificadora podía manipular las tarjetas de tal manera que quedaran en una cierta secuencia y así poder hacer cálculos sobre sus datos.

Aunque este sistema de procesamiento no estaba basado en los principios con que funcionan los computadores, iba a ser una forma de procesar información por mucho tiempo; además, tuvo el mérito de incorporar la tarjeta perforadora, que hasta hace muy poco tiempo fue el más importante medio de entrada de datos a los computadores.

Las máquinas desarrolladas por Hollerith tuvieron tal éxito que él mismo formó la empresa Tabulating Machine Company que las fabricó y comercializó. Esta empresa llegó a convertirse, en 1924, en la International Business Machine Company Corporation (IBM) que es actualmente la mayor proveedora de computadores en el mundo.

## **LOS SISTEMAS DE INFORMACION ADMINISTRATIVA –SIA .**

### **Conceptos básicos para comprender los SIA.**

**INFORMACION** : En el contexto de la Administración de organizaciones (empresas o instituciones) la información es el elemento que alimenta las diferentes **FUNCIONES** que hacen que la organización opere.

**PROCESOS** : Son las actividades que convierten la información (proveniente de acciones) y los recursos físicos y monetarios en productos y servicios.

**SISTEMA** : En general un sistema es concebido como un conjunto de componentes que interaccionan de alguna manera. Este concepto aplicado a los Sistemas de Información Administrativa, implica que un SIA corresponde al sistema que permite la captura, incorporación e integración de la información relevante para los procesos de una organización, convirtiendo dicha información en productos y servicios que permiten hacer que la organización sea más eficiente y eficaz en el logro de sus objetivos.

## CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES DE LOS SIA:

En general los SIA modernos envuelven cantidades grandes de equipos, software y recursos humanos. Numerosos efectos, que son poco importantes en sistemas pequeños, presentan enormes dificultades a medida que el tamaño de tal sistema crece, y las interrelaciones entre las partes deben ser consideradas en la operación total.

Algunas de las características más relevantes de los SIA complejos, con énfasis en el PROCESAMIENTO DE DATOS (SPD), son:

1. - El sistema opera sobre un horizonte de tiempo dado, de tal manera que permanecen las especificaciones del mismo, a pesar del cambio de programas individuales.
2. - El SPD debe procesar muchos tipos diferentes de entradas y salidas. Los recursos (computaciones) del interior deben ser asignados a las varias actividades y las acciones programadas en forma dinámica.
3. - El procesamiento en el interior debe ser dividido en un número de partes (programas) debido a que el equipo y software no son capaces de llevar a cabo toda la operación a un tiempo.

4. - Los Programas operan sobre datos que deben ser almacenados en archivos (de computador) por periodos variables de tiempo. La organización de tales datos es un factor importante en el comportamiento del sistema. Los Programas mismos tienen que ser almacenados, al igual que los datos, y estar disponibles cuando se necesitan.

5. - Las especificaciones operacionales pueden ser suficientemente complejas como para hacer conveniente que el equipo debe ser adaptado al sistema. Una gran cantidad de software debe ser desarrollada especialmente.

6. - El conjunto equipo (hardware), software envuelve grandes costos de desarrollo y recurrentes, los que justifican un considerable esfuerzo de "optimización" del diseño, antes de que se empiece la etapa de construcción.

7. - Los requerimientos sobre el sistema y las capacidades de los equipos y software cambian en el tiempo, por lo tanto, el diseño "optimo" cambia también en el tiempo.

En la actualidad han cobrado gran relevancia en la incorporación y resultado de los SIA, los factores organizacionales, ya que éstos determinan en gran parte la efectividad de los SIA. Entre aquellos que

están siendo enfatizados por su relevancia en la gestión de las organizaciones están:

A.- La etapas por las cuales pasan las actividades asociadas a los SIA en una organización:

A.1.- **INICIACION:** Es el período que empieza con la implantación del primer computador en la organización.

A.2.- **CONTAGIO:** Caracterizado por la aceptación del computador por la mayor parte de la organización, la proliferación de aplicaciones y un incremento violento de gastos en hardware y personal utilizado en los SIA.

A.3.- **CONTROL:** Que comienza cuando los ejecutivos introducen métodos de control formales para restringir el crecimiento del presupuesto de las actividades asociadas a los SIA, por considerarlo inaceptable con relación a los beneficios que proporcionan.

A.4.- **INTEGRACION:** En la cual se ha superado la crisis de la etapa 3, y los SIA han encontrado su lugar en la organización y se utilizan para maximizar su beneficio

Cada una de estas etapas, que dura varios años, se caracteriza por problemas organizacionales claves que inciden en forma determinante en el éxito o fracaso de los SIA. Entre estos factores, los más relevantes en cada etapa son:

**En etapa de INICIACION: Los problemas organizacionales son:**

- Donde y a que nivel ubicar en la Organización las actividades de desarrollo y operación de SIA; En un departamento de Línea o Staff.
- Temor al computador por parte del personal debido al cambio que produce en la organización; por ejemplo, temor de perder el trabajo.
- Falsas expectativas acerca de lo que se puede obtener de los SIA y los plazos en que pueden obtenerse logros; por ejemplo, creer que el computador es un "cerebro electrónico" que va a tomar todas las decisiones.

**En la etapa de CONTAGIO:**

- La proliferación de aplicaciones debido a la consolidación de las actividades y la aceptación de los SIA por parte de los usuarios, lo cual condice al desorden y mala utilización de los recursos.
- La existencia de mandos medios que administren las actividades asociadas a los SIA con criterios de efectividad y con adecuada planificación, con el fin de combatir el desorden y gasto excesivo.
- La diversidad de personal- analistas, programadores, operadores, etc.- de alta calificación que debe administrarse.

**En la etapa de CONTROL:**

- La necesidad de introducir cambios drásticos en los métodos de selección, justificación y desarrollo de los SIA.
- La planificación del cambio desde una actividad no controlada a una con controles formales.
- Reubicación de las actividades asociadas a los SIA, centralizando los recursos computacionales y descentralizando el desarrollo de sistemas y

creando nuevas unidades de coordinación tales como comités de usuarios y especialistas.

### **En la etapa de INTEGRACION:**

- Estabilidad v/s cambio continuado.
- Comunicaciones con los ejecutivos.
- Relaciones con los Usuarios.

### **DEFINICION DE ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN SIA**

- Estudio de Factibilidad.
- Diseño Lógico.
- Diseño Físico.
- Construcción
- Implementación.
- Operación.
- Mantenición.

## CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

En términos generales capacitación es hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa. Sin embargo, no parece existir consenso en lo que se refiere a capacitación ocupacional o formación profesional. Una vez más nos encontramos frente a un concepto que puede ser abordado de distintos puntos de vista.

El D.L. 1446 entiende por capacitación: “el proceso destinado a promover, facilitar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo, y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y las modificaciones estructurales de la economía”.<sup>1</sup> (1)

Este enfoque considera la capacitación desde el punto de vista económico, la visualiza como un proceso que se adapta a los cambios tecnológicos del sistema productivo y que influye en la productividad nacional.

La O.I.T. en su recomendación 150, se refiere a la orientación y formación profesional de la siguiente manera: “ es aquella que tiene por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa,

---

<sup>1</sup> (SENCE), Ministerio del Trabajo de Previsión Social, Estatuto de Capacitación y Empleo .Texto actualizado y refundido, Stgo. 1978

productiva, satisfactoria y en unión con las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y el medio social e influir sobre ellas”.<sup>2</sup> (2)

Este concepto añade al aspecto productivo de la capacitación la posibilidad que los individuos o los grupos influyan o comprendan sus condiciones de trabajo y el medio social, iniciándose un enfoque más integral del concepto.

---

<sup>2</sup> OIT; Recomendación 150.OP.cit. sc.si.

## **OBJETIVOS DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN**

### **1. - Objetivo General**

El objetivo general del subsistema de capacitación, es administrar la capacidad ocupacional de la empresa logrando de este modo el desarrollo de la organización y por ende el de sus trabajadores.

### **2- Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos corresponden a las metas puntuales que se pretende alcanzar en el mediano y corto plazo. Pueden referirse tanto a la empresa misma como al trabajador.

#### **A.- Objetivos específicos para el desarrollo de la empresa.**

- Solucionar problemas productivos, administrativos u otros cuando sea de su competencia.
- Adaptar a la organización a los avances tecnológicos recientes.

- Preparar a los trabajadores conforme al plan de desarrollo de recursos humanos de la empresa.
- Preveer oportunamente la existencia de problemas por falta de capacitación.
- Apoyar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

#### **B.- Objetivos específicos para el desarrollo del trabajador**

- Contribuir a la ubicación y a la adaptación del trabajador a su puesto de trabajo y a la organización.
- Regularizar y complementar la educación escolar.
- Nivelar los conocimientos técnicos y las destrezas básicas.
- Actualizar los conocimientos teóricos y técnicos sobre descubrimientos recientes.
- Orientar y motivar a los trabajadores para que por medio de la capacitación logren su desarrollo personal.
- Mantener a los trabajadores informados acerca de la realidad de la capacitación en la empresa y en el contexto que la rodea.

- Contribuir a la existencia de un clima laboral sano, solidario, creador y participativo, etc.

## **FUNCIONES DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN**

Se entiende por funciones los diferentes roles o acciones que deben realizarse para el cumplimiento de los objetivos. Se puede decir que el subsistema tiene funciones de Staff y funciones de Línea. Entre las funciones de Staff se encuentran todas las que permiten asesorar a la organización que dice relación con fijación de políticas, toma de decisiones y planificación de las acciones de planificación. Dentro de las funciones de línea están todas aquellas que se refieren al trabajo con los jefes de línea y con los propios trabajadores y donde el nivel de compromiso de éstos tiene un rol muy importante.

### **1. - Función de planificación**

La función inicial y básica de toda administración es la planificación. El éxito o fracaso de la organización, dirección y control dependen en gran medida de la forma como se lleve a cabo la planificación. Sin embargo, estas funciones se encuentran estrechamente relacionadas entre sí y actúan simultáneamente en innumerables ocasiones

Con el objeto de comprender al máximo esta función a continuación se detalla lo que ella implica:

- Motivación para que se planifiquen y programen las actividades de capacitación.
- Coordinación con el equipo interdisciplinario que tome decisiones acerca de las políticas generales de capacitación en la organización.
- Proposición de alternativas de políticas de capacitación elaboradas en conjunto con las distintas unidades. Información de las diferentes modalidades de capacitación, más adecuadas a la organización en un momento determinado.
- Relacionar la política de capacitación con los objetivos generales de la empresa y con otras políticas de la misma, especialmente con las políticas de personal: remuneraciones, plan de desarrollo de los recursos humanos, etc.
- Toma de decisiones sobre la programación general en cuanto a:
  - que capacitación se debe dar
  - con que orden de prioridad
  - cuanto debe darse
  - y donde debe darse
- Elaboración con los jefes de línea de la programación anual de la capacitación en sus etapas de diagnóstico, programación, ejecución y evaluación.

- Empezar y fomentar o patrocinar investigaciones y estudios, a fin de que la formación sea eficaz y esté al día.

## **2. - Función de Organización.**

La función de organización es la que da un orden a una estructura interna al sistema de capacitación. Asigna responsabilidades y autoridad, coordinando horizontal y verticalmente dichas relaciones y los sistemas de información internos y externos de ellas.

Es esencial que la estructura sea eficaz para que a través de ella los trabajadores y la empresa puedan lograr las metas que se han propuesto.

Esta función implica conocer el tipo de trabajo que hay que realizar y la estructura adecuada para llevarla a cabo, el tipo de decisiones que se deben tomar y la contribución que se puede recibir y solicitar a los otros subsistemas de la empresa. Permite:

- Determinar las actividades necesarias para llevar a cabo los objetivos.
- Aumentar, clasificar y agrupar estas actividades para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
- Asignar al personal del subsistema las funciones y la autoridad que le corresponden.

### **3. - Función de Dirección**

Esta función requiere de un contacto directo y permanente con las personas y con los grupos mediante un adecuado sistema de información y comunicación.

#### **Son funciones de dirección:**

- Asesorar y proporcionar conocimientos técnicos en materias de capacitación a los niveles de decisión y a la línea.
- Mantener el interés permanente por la capacitación en todos los niveles ocupacionales.
- Comunicar e informar sobre aspectos generales de capacitación al interior de la organización.
- Representa interna y externamente a la empresa en asuntos relacionados con capacitación.

### **4. - Función de Control.**

Es una función destinada a medir los avances, a descubrir los errores y a señalar los cambios que es necesario realizar.

Esta función debe ser objetiva, flexible, comprensible y en lo óptimo debería llegar a demostrar la rentabilidad de la capacitación.

Implica una evaluación total del subsistema:

- Controlar la aplicación de las aplicaciones y el funcionamiento de éste.
- Evaluar la programación general en un periodo determinado.
- Evaluar cada uno de los cursos.
- Evaluar al personal de la unidad, departamento, oficina, etc.
- Comprobar y demostrar la rentabilidad de la capacitación (relación costo-beneficio)

## **RECURSOS DEL SUBSISTEMA DE CAPACITACION**

Recursos son los medios necesarios para implementar y desarrollar la capacitación. Son de diversa índole: los hay financieros, humanos, institucionales y materiales.

### **1. - RECURSOS FINANCIEROS.**

Conforme al Estatuto de Capacitación y Empleo (Decreto Ley 1.446, Art. 24) las empresas pueden disponer del 1% del total de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores para gastos de capacitación, los que posteriormente descuentan del Impuesto de Primera Categoría establecido en la Ley sobre Impuestos a la Renta. De éste 1% sólo se podrá destinar un 15% de él a gastos relacionados con la administración del subsistema de capacitación.

No obstante esta franquicia tributaria, se estima aconsejable que las empresas de acuerdo a su realidad establezcan un sistema de financiamiento voluntario que vaya más allá de éste aporte.

Se debe tener presente que la mejor manera de obtener los recursos necesarios es planteando la capacitación como una inversión, cuya rentabilidad es posible medir y traducir en pesos. Para ello se requiere un estudio fundamentado y detallado de su costo-beneficio.

## **2. - RECURSOS HUMANOS.**

Como ya se ha señalado, la capacitación no es una tarea aislada de una sola persona, es una labor de línea y de staff. De allí que debe colaborar con la persona encargada de la capacitación un equipo de la empresa (ejecutivos, mandos medios, operativos) especialmente en las tareas en las etapas de diagnóstico de necesidades, fijación de políticas y evaluación.

La O.I.T. en la recomendación 117 dice: “A los efectos de la preparación y aplicación de los planes de formación dentro de la empresa, los empleadores deberían consultar y cooperar con los representantes de los trabajadores empleados en su empresa”<sup>3</sup>

Esta sugerencia también la considera el DL 1.446 en sus artículos 18 y 21 señalando que los trabajadores deben estar en conocimiento de las acciones de capacitación.

### **El Perfil del Encargado de Capacitación.**

Diseñar el perfil de este cargo es establecer los diferentes requisitos que debe reunir una persona para desempeñarlo

eficientemente. Si entendemos por cargo de tareas, responsabilidades y condiciones laborales asignadas a un trabajador para realizar algún objetivo de la organización, los requisitos del encargado de capacitación están relacionados con las funciones de planificación, organización, dirección y control ya señaladas. Cada una de ellas enfatiza indistintamente aspectos técnicos y administrativos propiamente tales.

### **3. - RECURSOS INSTITUCIONALES.**

Son entidades externas a la empresa, públicas o privadas, nacionales o internacionales, que realizan una labor ya sea de apoyo o control de la tarea de capacitación.

#### **Entre ellas está:**

\_ El Servicio de Capacitación y Empleo (SENCE), organismo dependiente de Ministerio del Trabajo y Previsión Social, de carácter nacional, con atribuciones para normar, coordinar y fiscalizar la capacitación en las empresas.

\_ Los organismos técnicos de ejecución (O.T.E.) que imparten capacitación ofreciendo una variada gama de recursos en distintas áreas, entre ellos se puede señalar: las Universidades, el Departamento de Relaciones del Trabajo y Desarrollo Organizacional (DERTO, Universidad

de Chile). el Centro de Capacitación Adiestramiento Industrial (CAI; Universidad de Santiago), el Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP), La División Universitaria para la Ocupación y la Capacitación (DUOC), Pontificia Universidad Católica de Chile), el Instituto Tecnológico (Universidad de Santiago). A fines del año 1981 existen algo más de 400 organismos técnicos de capacitación en el ámbito nacional encontrándose el 90% en el área metropolitana.

#### **4- - RECURSOS MATERIALES.**

Dependen en gran medida de la modalidad de capacitación que se este llevando a cabo, vale decir, si se realiza una capacitación externa o interna. En el caso de esta última es indispensable contar con una sala adecuada para capacitación, además del material didáctico necesario (audiovisuales, libros, revistas, leyes, documentación pertinente, etc.).

También es importante considerar el lugar físico y el material de oficina necesario para que la capacitación funcione (oficina, teléfono, muebles, máquinas de escribir, máquina calculadora, material fungible y otros).

## ANALISIS DE LA ENCUESTA.

América Latina, amenazada por la expansión de las nuevas potencias emergentes, no es capaz de preservar su unidad política y cultural.

Si para otros pueblos la modernización fue el desarrollo interno que se genera y expande con el surgimiento de nuevos grupos sociales y de nuevas cosmovisiones, para los países latinoamericanos el cambio se presenta más bien como una imperiosa necesidad de ajuste de una identidad ante el nuevo equilibrio de fuerza que se produce entre las potencias emergentes. De esta manera “la vida social comienza a ser vista como objeto de planificación, como algo que puede alterarse mediante acción racionalmente programada y efectuada... la modernización no es más, entonces un ajuste con el pasado sino un dilema de la construcción del futuro”.

Chile es un caso particular en América Latina, en relación a un proceso de modernización; por cuanto la modernización no sigue las mismas pautas culturales ni adopta las nuevas estructuras políticas en las diferentes repúblicas latinoamericanas.

Al respecto Augusto Merino señala que en Chile "la cultura política pareciera estar caracterizada por rasgos que la hacen claramente distinta, e individual, cuando es comparada con el resto de América Latina.

La cultura chilena en consecuencia resulta de una combinación heterogénea de los vicios y virtudes de la cultura autóctona e hispánica, ambos distorsionados por las características y circunstancias que los hacen antagónicos, a lo que se viene a sumar la superposición de las otras culturas foráneas ya indicadas.

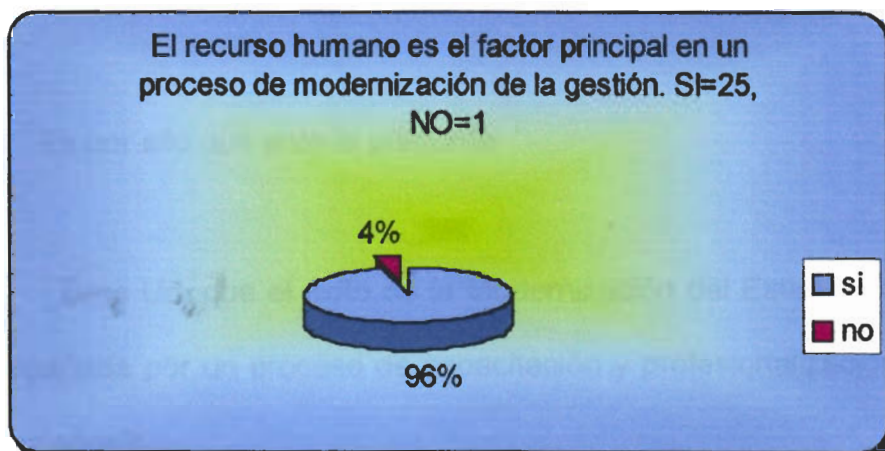
Estos factores socioculturales reflejan las características de la burocracia pública que es herencia del Sistema Administrativo hispánico; pero que va adquiriendo su propia filosofía a partir de 1830.

Al mismo tiempo en todo periodo de transformación y de cambio en la estructura del sector estatal aparecen diferentes "fantasmas", que dificultan en alguna medida los procesos que se quieren introducir.

Es por ello que ante la pregunta:

¿El recurso humano es el factor principal en un proceso de modernización de la gestión?

Los encuestados en 96% respondieron en forma positiva, contra un 4% que lo hizo en forma negativa



Hoy en día estamos en presencia de una interesante discusión sobre Modernización del Estado, tema que necesariamente nos lleva a reflexionar sobre el estilo de desarrollo que queremos construir al interior de nuestras organizaciones.

Si volvemos la mirada hacia el pasado, constatamos que en el proceso de modernización vivido en el siglo XVIII, la revolución industrial constituye el corazón del modelo.

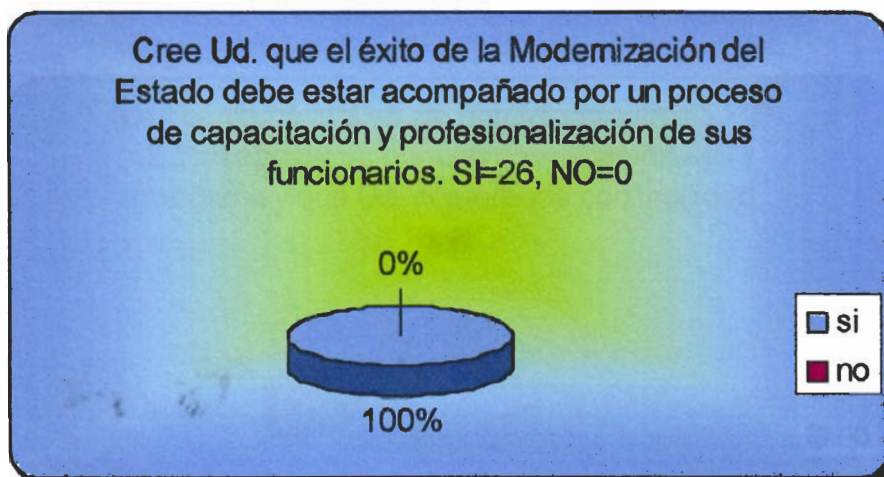
La capacitación como cualquier otra actividad humana, se realiza en un contexto social, por lo tanto cuando hablamos de capacitación explícita o implícitamente en sus políticas y actividades se trasluce una expectativa de desarrollo, de hecho, los programas de capacitación de las organizaciones se orientan a responder a las necesidades personales y

colectivas de la organización, ya sean técnicas, psicológicas, o sociológicas.

Es por ello qué ante la pregunta:

¿Cree Ud. que el éxito de la Modernización del Estado debe estar acompañada por un proceso de capacitación y profesionalización de sus funcionarios?

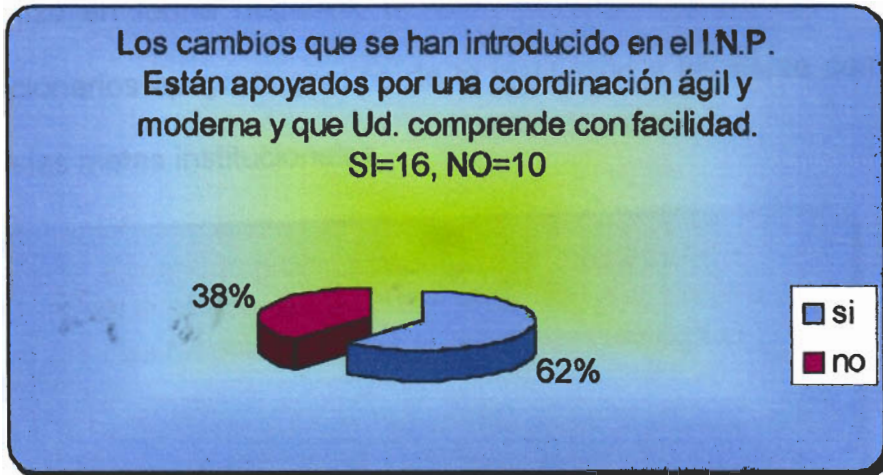
La respuesta obtenida fue un 100% positiva de parte de los entrevistados, de lo cual podemos concluir que la capacitación y la profesionalización son elementos de vital importancia en todo proceso productivo, y en este caso en particular de la Modernización de la Gestión Pública.



Ante la pregunta que dice relación con:

¿Los cambios que se han introducido en el I.N.P. Están apoyados por una coordinación ágil y moderna y que Ud. comprende con facilidad?

A esta consulta la gran mayoría de los encuestados respondió positivamente con un 62%, mientras que en forma negativa sólo lo hizo un 38%.



El I.N.P. a contar de 1990, producto del nuevo escenario político, comenzó un proceso de adecuación de sus políticas internas que van en directo beneficio de nuestros usuarios, reflejándose en un mejoramiento de los servicios que proporciona a éstos últimos, lo que se observa en la agilización y la calidad de los diferentes beneficios otorgados por nuestra Institución y también en la modernización de los lugares físicos destinados para tal efecto.

Por lo tanto ante la consulta:

¿El período o tiempo que Ud. ha trabajado en el I.N.P. le permite tener una visión objetiva frente a los servicios que entrega el I.N.P. a sus usuarios?

Un 77% respondió en forma afirmativa, en tanto que sólo un 23 % lo hizo en forma negativa, lo que indica que la gran mayoría de los funcionarios apoya la gestión de la institución y se siente comprometido con las metas institucionales.



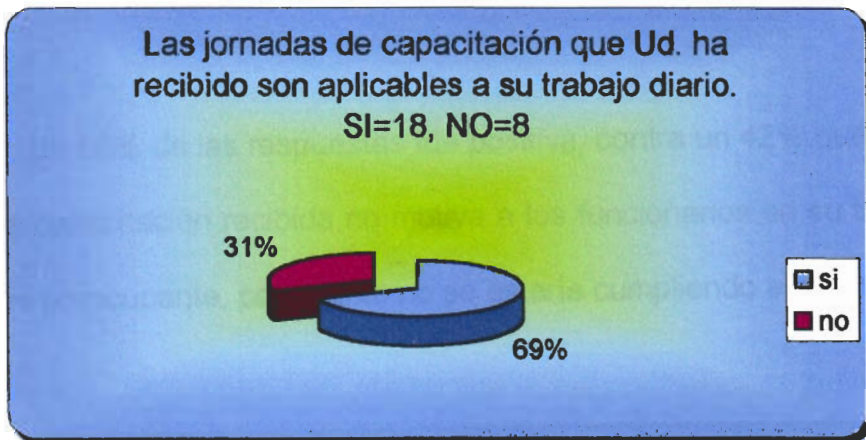
Se dice que la capacitación ayuda al desarrollo personal y profesional de los individuos y también a la competitividad y permanencia de las empresas en el tiempo.

Todas las organizaciones, grandes y pequeñas, y en la medida de los recursos de que dispone implementa cursos de capacitación. El I.N.P. posee una Oficina de Capacitación cuya función es planificar los cursos que serán impartidos de acuerdo a las necesidades de cada División, así como los tiempos a utilizar en cada uno de ellos y la cantidad de personas que deberán ser capacitadas.

Ante la pregunta:

¿Las jornadas de capacitación que Ud. ha recibido son aplicables a su trabajo diario?.

Un 69% de los entrevistados respondió en forma positiva, contra un 31% que lo hizo en forma negativa, lo que confirma que un alto porcentaje aplica los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación.



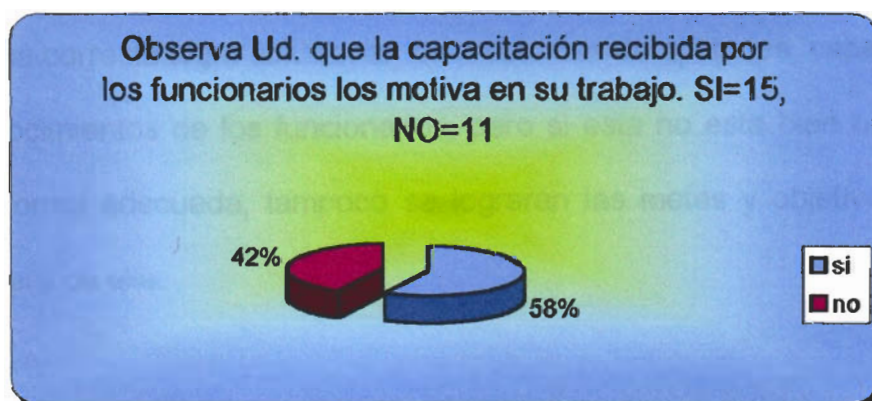
Al interior de las organizaciones se pueden implementar Programas de capacitación, dirigidos a responder solamente las necesidades técnicas de las personas, entregando un adiestramiento para incorporar nuevos conocimientos y técnicas. Sin embargo ello, por si sólo, no es capaz de producir efectivamente otros resultados.

Es necesario cambiar mentalidades, comportamientos colectivos, valores y reglas morales para que las relaciones entre las personas puedan sufrir otros efectos. Uno de los elementos claves de este comportamiento es la motivación, por cuanto ello contribuye a que la capacitación recibida pueda traducirse en un aporte a la organización.

Por lo tanto ante la pregunta:

¿Observa Ud. que la capacitación recibida por los funcionarios los motiva en su trabajo?

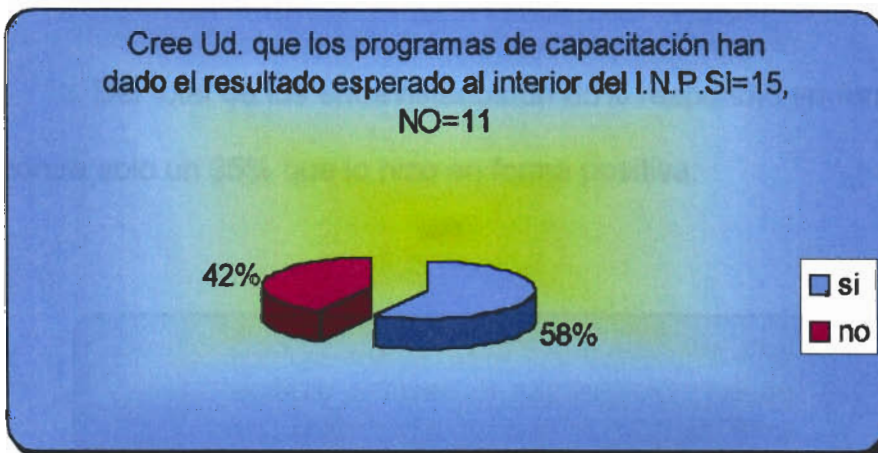
Un 58% de las respuestas fue positiva, contra un 42% que asegura que la capacitación recibida no motiva a los funcionarios en su trabajo, lo que es preocupante, por cuanto no se estaría cumpliendo el objetivo.



Inmediatamente ante la pregunta:

¿Cree Ud. que los programas de capacitación han dado resultado al interior del I.N.P.?

Al igual que la pregunta anterior los porcentajes son idénticos en relación a los resultados de los cursos de capacitación, un 58% respondió en forma positiva y un 42% lo hizo negativamente.



El tema de la capacitación que si bien es cierto es planificado de la forma correcta logra solucionar los problemas de aptitudes, capacidades y conocimientos de los funcionarios, pero si esta no esta bien orientada y en forma adecuada, tampoco se logran las metas y objetivos que se espera de ella.

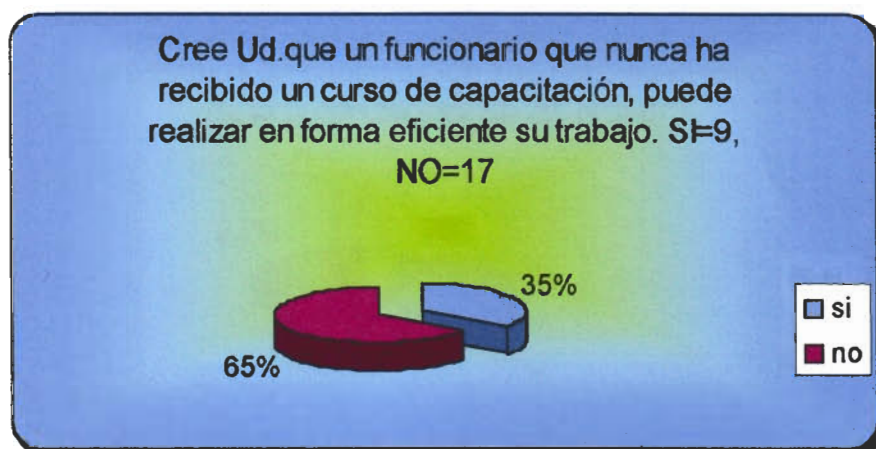
Es por ello que la mayoría de los funcionarios considera importante y necesaria la capacitación para mejorar su trabajo, pero si los entrevistados responde que nunca ha asistido a curso alguno, queda

reflejado que todo conocimiento y aprendizaje de las nuevas tecnologías ha sido en forma de autocapacitación.

Es por ello que ante la pregunta:

¿Cree Ud. que un funcionario que nunca ha recibido un curso de capacitación, puede realizar en forma eficiente su trabajo?

Del total de los entrevistados un 65% respondió en forma negativa, contra solo un 35% que lo hizo en forma positiva.



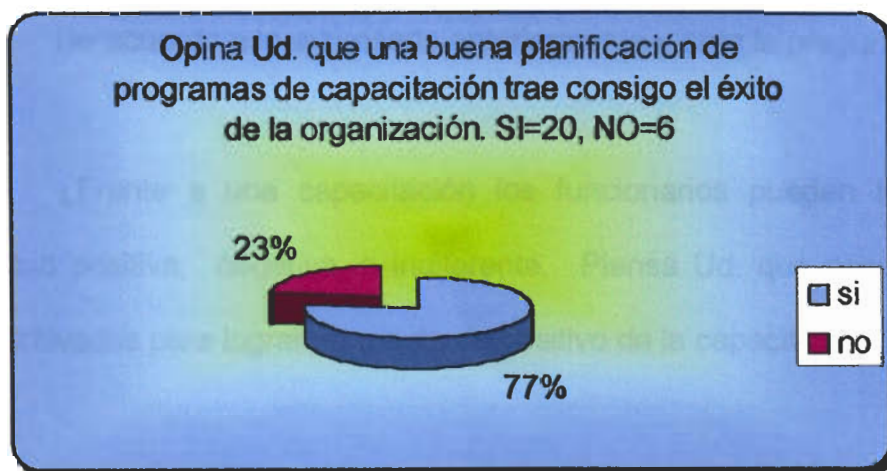
Las organizaciones son un conjunto de individuos que a través de una conducta determinada, unen sus esfuerzos para alcanzar ciertos objetivos que individualmente no podrían alcanzar. Por ser un conjunto de partes que desarrollan un comportamiento, las organizaciones forman un sistema. Por lo tanto la planificación debe estar sujeta a las necesidades

de la organización involucrando a todos los actores que en ella se desempeñan logrando así el éxito de la organización.

Es por ello que ante la pregunta:

¿Opina Ud. que una buena planificación de programas de capacitación trae consigo el éxito de la organización?

Del total de los entrevistados un 77% respondió en forma positiva, mientras que un 23% lo hizo en forma negativa.



El bienestar físico y económico ya no son ingredientes básicos para la satisfacción en el trabajo; pero si son necesarias.

Tampoco se puede sostener que se motiva a los empleados con la esperanza de obtener aumentos o promociones acompañados de sueldos

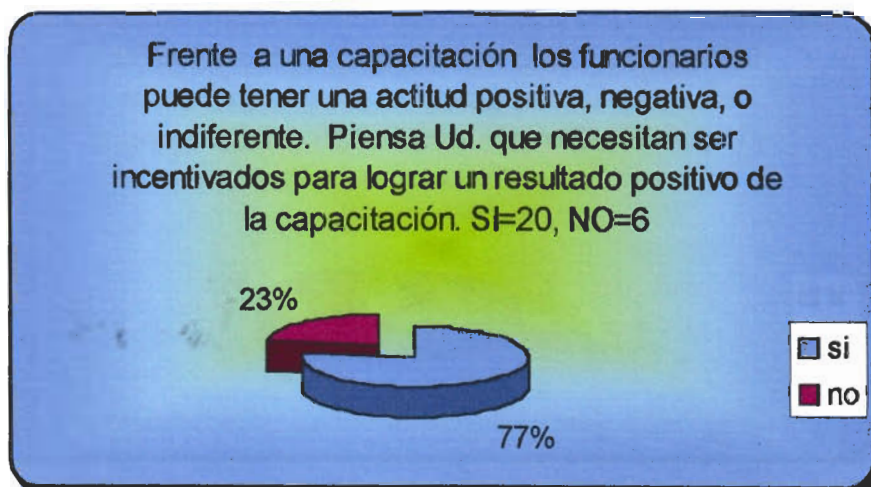
más altos, es obvio que se les puede motivar así. Pero las investigaciones indican que, a largo plazo, cuando se satisfacen solamente las necesidades inferiores y nada más, lo único que se logra producir es una actitud neutra hacia el trabajo. Si se considera el gran número de trabajadores insatisfechos en los años sesenta, especialmente entre los jóvenes, se ve claramente que muchas veces ni eso se logra.

Hay otras formas de incentivar a los funcionarios, ya sea reconociendo sus logros en la labor desarrollada, estimulando sus aptitudes, o bien permitiendo su creatividad.

De acuerdo a lo expresado anteriormente y ante la pregunta:

¿Frente a una capacitación los funcionarios pueden tener una actitud positiva, negativa, o indiferente. Piensa Ud. que necesitan ser incentivados para lograr un resultado positivo de la capacitación?

Un 77% respondió en forma positiva, sólo un 23% se mostró contrario a dicha afirmación.

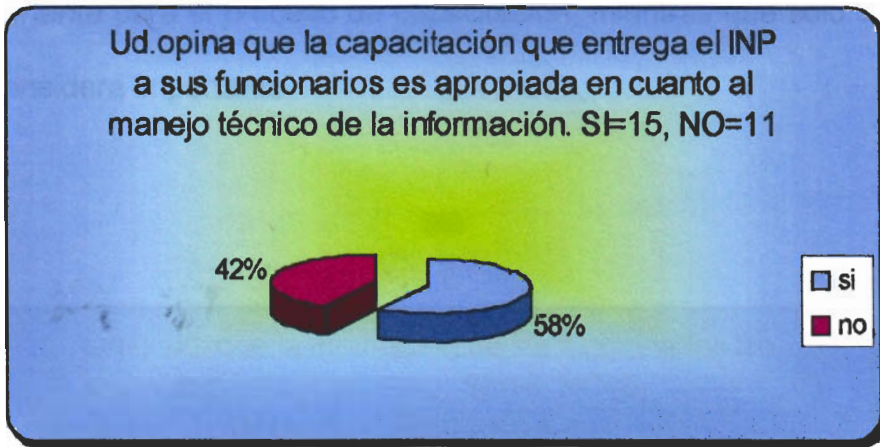


La información en las organizaciones debe ser oportuna, fidedigna, y posible de ser llevada a la práctica para la toma de decisiones. Si no se obtienen estos elementos, toda capacitación está condenada al fracaso y por consiguiente, al fracaso de los objetivos de la organización.

Es por ello que ante la pregunta:

¿Opina Ud. que la capacitación que entrega el I.N.P. a sus funcionarios, es apropiada en cuanto al manejo técnico de la información?

Es preocupante el hecho de que sólo un 58% de los funcionarios opinara que la capacitación es positiva, en cuanto al manejo técnico de la información, contra un 42% que respondió en forma negativa. Lo que nos lleva a pensar que se deben reevaluar estos cursos de capacitación.

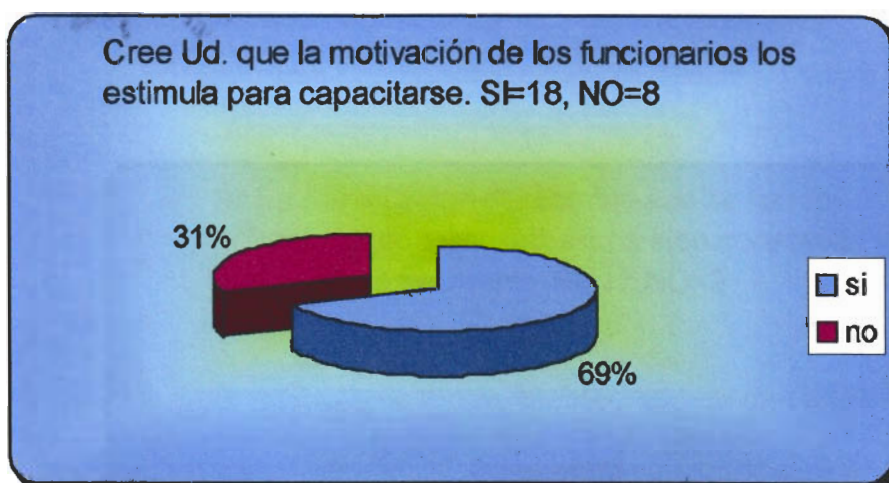


Se puede definir la motivación como la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo con el fin de alcanzar metas organizacionales en que se condiciona por la habilidad de ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Mientras que la motivación general se refiere a un esfuerzo para alcanzar cualquier meta, aquí se refiere a objetivos organizacionales porque el enfoque es el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos claves en nuestra definición son: esfuerzo, metas de la organización, y necesidades.

Es por ello que ante la pregunta:

¿Cree Ud. que la motivación de los funcionarios los estimula para capacitarse?

Un 69% considera en forma positiva que la motivación es un factor importante para el proceso de capacitación, mientras que sólo un 23% no la considera importante.

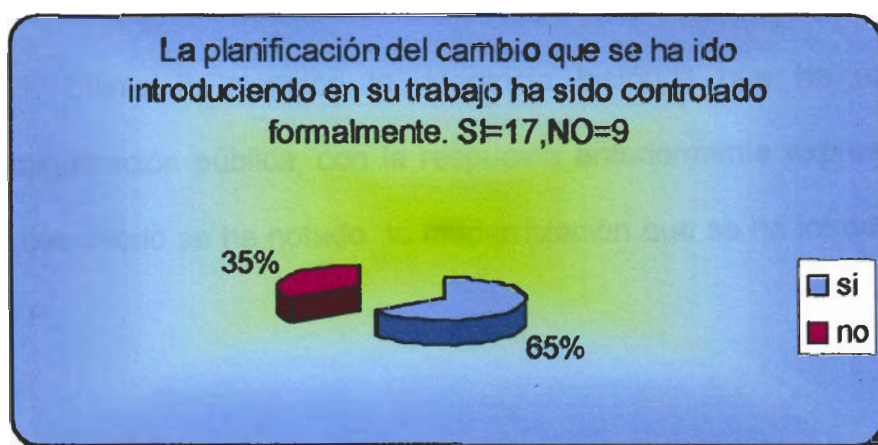


En todo proceso de planificación, está incorporado el factor Control, ya que ello nos permite una constante evaluación de los procesos y de los resultados, lo que va en directo beneficio al logro de las metas y los objetivos de la organización. En la medida que surjan dificultades en el proceso de planificación se tiene la oportunidad de readecuar los procedimientos utilizados hasta ese momento, lo que no debe ser considerado como castigo, sino como factor de solución.

Ante la consulta:

¿La planificación del cambio que se ha ido introduciendo en su trabajo, ha sido controlado formalmente?

Un 65% opinó en forma positiva, contra un 35% que considera que no se han realizado los controles necesarios dentro de la planificación del I.N.P.



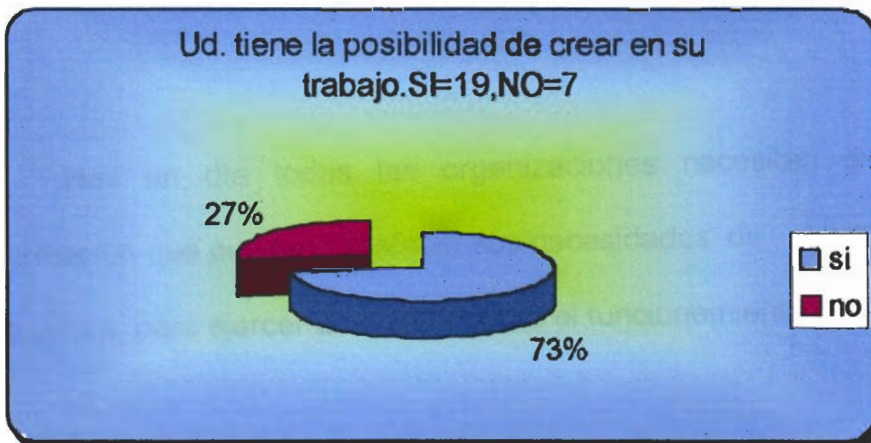
Dentro de la Administración Pública, el factor creatividad está limitado por la rigurosidad de las leyes orgánicas que rigen el quehacer de los diferentes servicios públicos, por esto la creatividad está enmarcada dentro de espacios limitados, y tan sólo para cuestiones de forma, no así de fondo. No obstante lo anterior es sabido que la cultura institucional actual de los Servicios Públicos, enfatiza tanto los procedimientos, como también aquellas gestiones que permitan maximizar éstos, con esto se ha logrado mejorar los resultados los que se reflejan en la disminución de los plazos de respuesta.

Es por ello que ante la pregunta:

¿Ud. tiene la posibilidad de crear en su trabajo?

Un 73% respondió en forma positiva, y consideró que sí pueden crear formas de innovar en sus tareas cotidianas, contra un 27% que lo hizo en forma negativa.

Llama la atención la diferencia histórica que ha regido a la administración pública, con la respuesta anteriormente expresada, dicho de otro modo se ha notado la modernización que se ha introducido en el I.N.P.

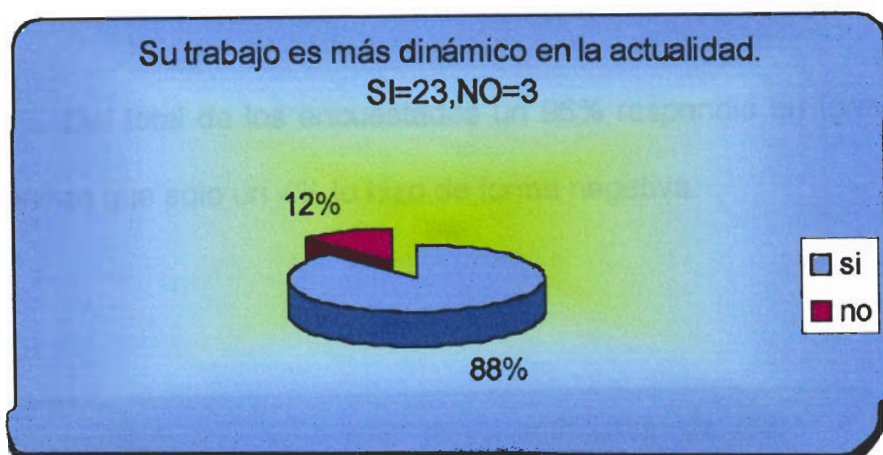


Inmediatamente ante la consulta:

¿Su trabajo es más dinámico en la actualidad?

La gran mayoría de los encuestados respondió en forma positiva, con un 88%, mientras que sólo un 12% opinó lo contrario.

Lo que confirma la pregunta anterior, en cuanto, a la creatividad y al dinamismo que ha experimentado la modernización al interior del I.N.P.



Hoy en día todas las organizaciones necesitan sistemas de información que puedan satisfacer sus necesidades de acuerdo a su estructura, para ejercer un control sobre el funcionamiento de la empresa.

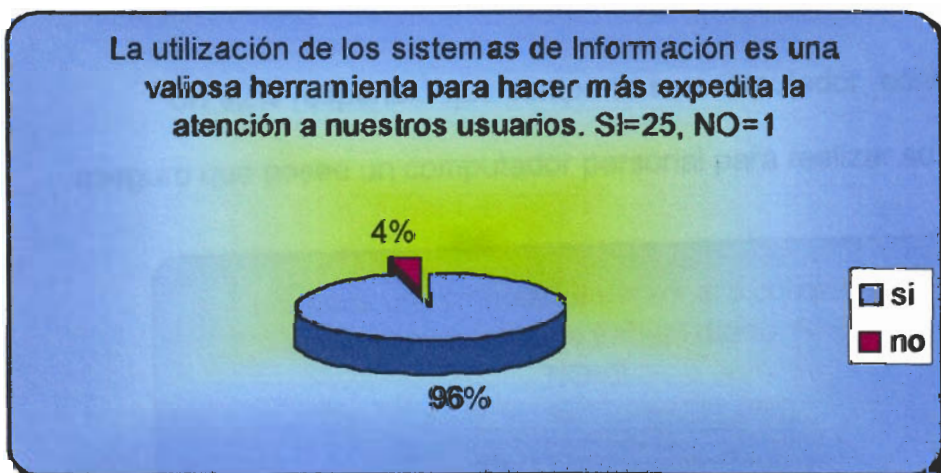
En tal contexto, la información es el elemento que alimenta las diferentes funciones que hacen que la Organización opere.

Por lo tanto una buena información y oportuna nos permitirá que la atención que una Institución o empresa brinde a sus usuarios sea de la mejor calidad y en el menor tiempo posible.

Es por ello que ante la pregunta:

¿La utilización de los sistemas de información es una valiosa herramienta para hacer más expedita la atención a nuestros usuarios?

Del total de los encuestados un 96% respondió en forma positiva, mientras que sólo un 4% lo hizo de forma negativa.

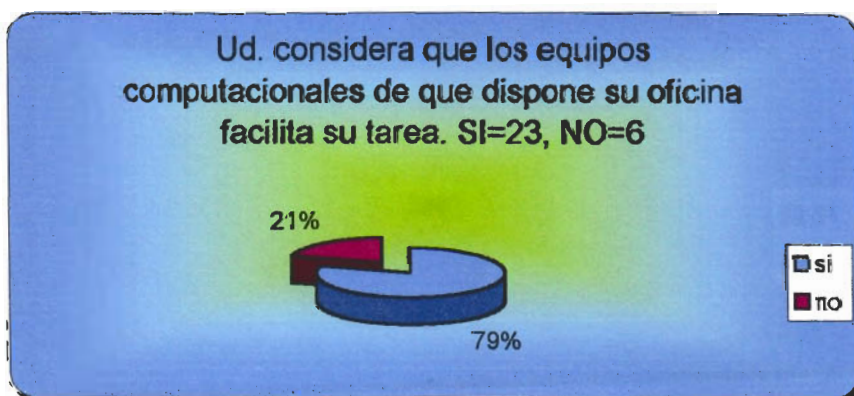


Dentro del proceso de Modernización, implementado en el I.N.P. a contar del año 90, una de las prioridades fue de modernizar los procedimientos que otorgaban los diferentes beneficios, para ello se

Inmediatamente ante la consulta:

¿Considera Ud. que los equipos computacionales de que dispone su oficina facilita su tarea?

Del total de los entrevistados un 79% considera que el uso de los equipos computacionales facilita su labor, mientras que un 21% se declaró en forma contraria.

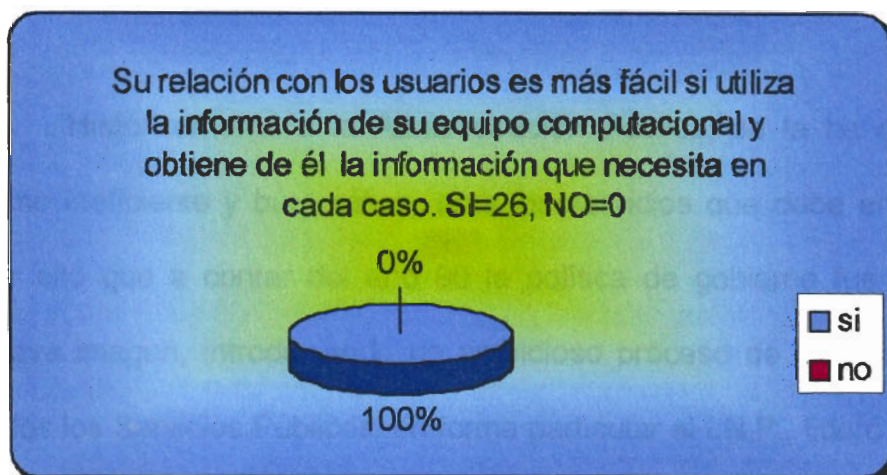


En las organizaciones que prestan servicios, uno de los elementos más importantes es la relación que se crea con los usuarios de esos servicios, por lo tanto la información o los productos que ellos requieran deben ser de la mejor calidad, lo que conlleva al prestigio de la organización, el I.N.P. no está ajeno a esta situación por ser una institución de Seguridad Social, y que está al servicio de los más desposeídos de nuestra sociedad.

Es por ello que ante la pregunta:

¿Su relación con los usuarios es más fácil si utiliza la información de equipo computacional y obtiene de él la información que necesita en cada caso?

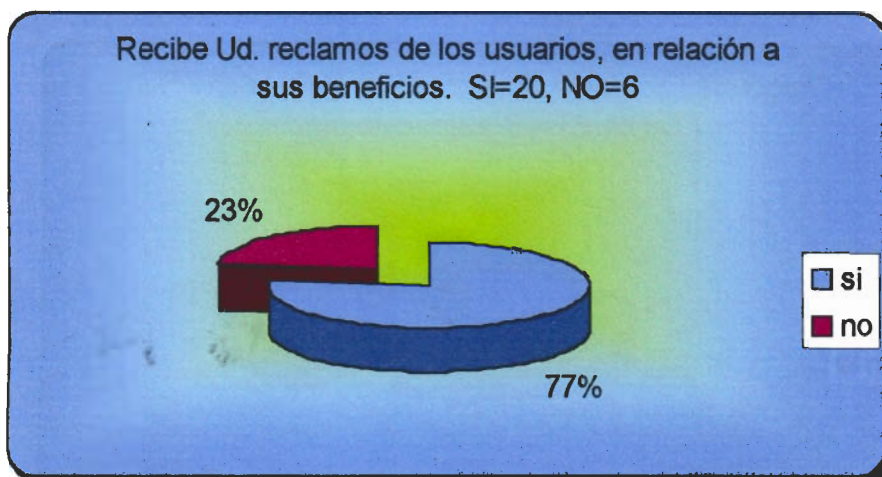
Del total de los entrevistados un 100% respondió en forma positiva.



Si agregamos a lo anteriormente expuesto la consulta.

¿Recibe Ud. reclamos de los usuarios, en relación a sus beneficios?

La respuesta fue mayoritariamente positiva, con un 77%, contra un 23% que no recibe reclamos de parte de los usuarios.

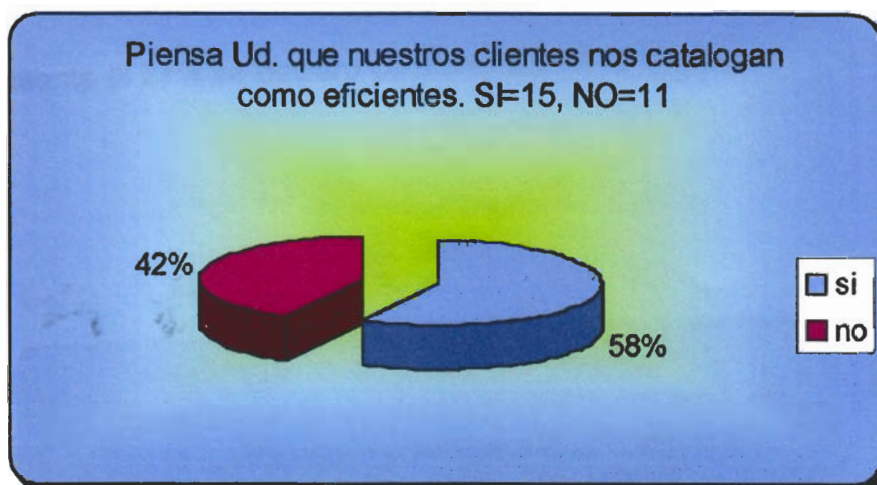


Históricamente a la Administración Pública, se la ha catalogado como ineficiente y burocrática, ante los servicios que debe entregar, es por ello que a contar del año 90 la política de gobierno fue darle una nueva imagen, introduciendo un ambicioso proceso de Modernización a todos los Servicios Públicos, en forma particular el I.N.P., lideró el plan de modernización de los Servicios Públicos, lo que ha traído consigo el reconocimiento de todos los sectores.

Producto de lo anterior y ante la pregunta:

¿Piensa Ud. que nuestros usuarios nos catalogan como eficientes?

Un 58% respondió en forma positiva contra un 42% que lo hizo en forma negativa.

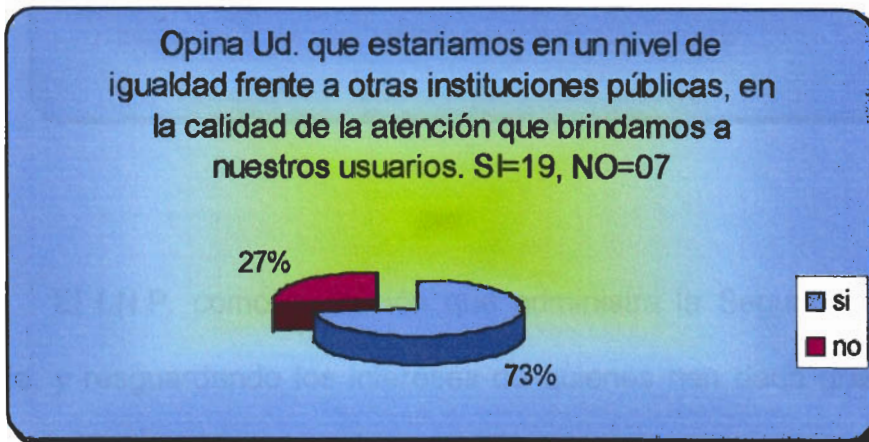


Dentro del proceso de modernización del Estado, los diferentes Servicios Públicos, han implementado planes estratégicos para alcanzar un alto rendimiento en sus funciones y en la atención de sus usuarios. El I.N.P. en este contexto implemento programas tales como: Talleres de Desarrollo Personal para el Cambio, Calidad de atención al Usuario, creación de la Red Corporativa y en especial la preocupación por el Adulto Mayor. Lo que ha significado que de acuerdo a la evaluación hecha por el gobierno, nuestra institución lidere el proceso de modernización de la Administración Pública.

Es por ello que se decide la consulta:

¿Opina Ud., que estamos en un nivel de igualdad frente a otras instituciones públicas, en la calidad de la atención que brindamos a nuestros usuarios?

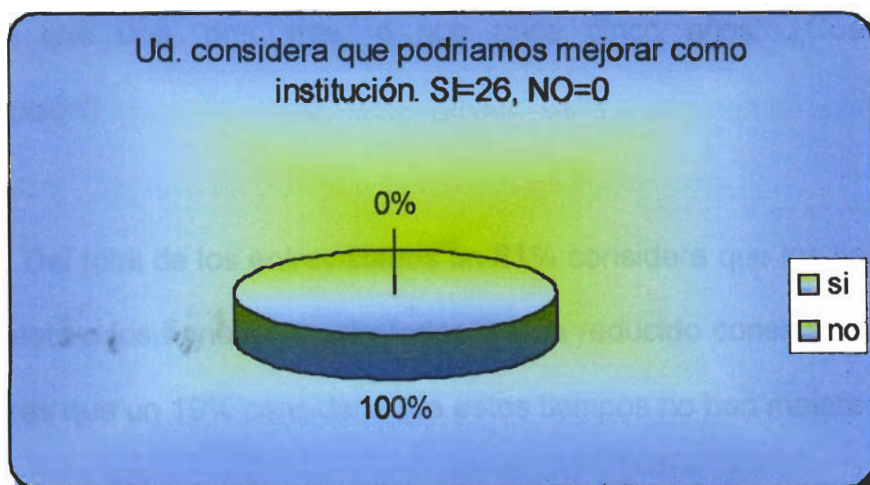
Del total de los entrevistados un 73% respondió en forma positiva, solamente el 27% se declaro contrario a esta alternativa.



Inmediatamente ante la pregunta:

¿Considera Ud., que podríamos mejorar como institución?

Un 100% considera que sí es posible seguir mejorando tanto en el aspecto interno, como en el externo, esto es brindando un mejor servicio a nuestros usuarios.



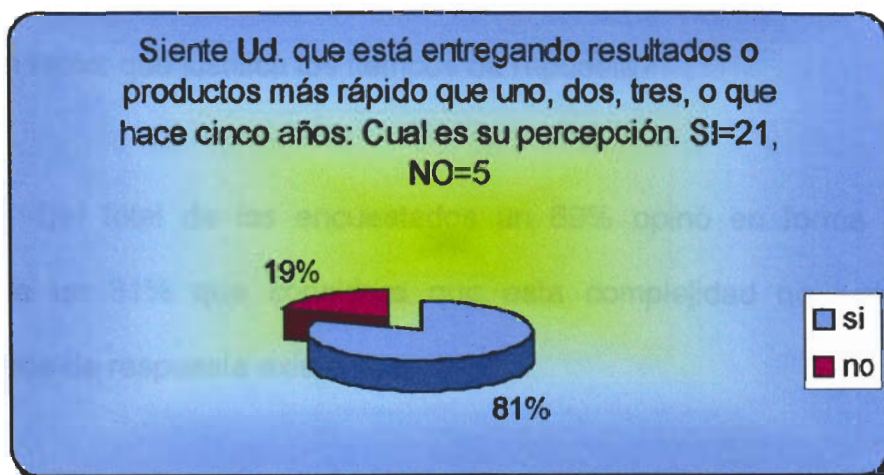
El I.N.P. como institución que administra la Seguridad Social en Chile, y resguardando los intereses de quienes han dado gran parte de sus vidas al engrandecimiento de nuestro país en los diferentes sectores de la producción, le corresponde otorgar los beneficios a que tiene derecho después de una vida de trabajo.

El I.N.P., producto de su modernización, ya sea en cultura organizacional, y procedimientos computacionales, ha reducido considerablemente los tiempos en el otorgamiento y en las respuestas a los diferentes beneficios que otorga.

Por lo tanto ante la consulta:

¿Siente Ud. que está entregando resultados o productos más rápido que uno, dos, tres, o que hace cinco años. ¿Cuál es su percepción?

Del total de los entrevistados un 81% considera que los tiempos de respuesta a los beneficios solicitados, se ha reducido considerablemente, mientras que un 19% considera que estos tiempos no han mejorado.



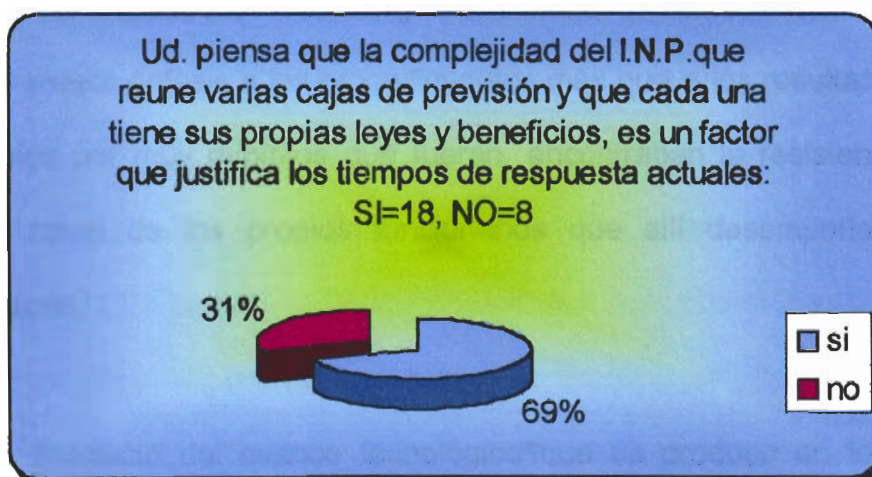
Producto de la alta complejidad de las leyes orgánicas, y la considerable variedad de beneficios de las diferentes ex cajas de previsión social que están fusionadas a contar del año 1987 en lo que es hoy día el Instituto de Normalización Previsional, es, lo que en alguna medida se justificaría los tiempos de respuesta que se utilizan en los diferentes beneficios solicitados.

Producto de lo anterior, constantemente se está utilizando la autocapacitación con los funcionarios, con el propósito de lograr que todos los funcionarios sean polivalentes, en las diferentes funciones que involucran el otorgamiento de los beneficios solicitados.

Es por ello que ante la pregunta:

¿Piensa Ud. que la complejidad del I.N.P. que reúne varias ex cajas de previsión, y que cada una tiene sus propias leyes y beneficios, es un factor que justifica los tiempos de repuesta?

Del total de los encuestados un 69% opinó en forma positiva, contra un 31% que considera que esta complejidad no justifica los tiempos de respuesta existentes.



## CONCLUSIONES

Las conclusiones, así como las recomendaciones obtenidas de la investigación tienen un carácter de definitivas para las situaciones investigadas únicamente a nivel del Instituto de Normalización Previsional, no siendo extrapolables al resto de las Instituciones de la Administración Pública en Chile.

No siempre se puede obtener las respuestas y comentarios de los encuestados, de manera fiel, ya que al someterlos a las diferentes preguntas que dieron origen a la encuesta antes planteada, a veces podrían tener temor, y/o desconfianza o tal vez no querer comprometerse con la respuesta.

Por décadas la cultura organizacional de la Administración Pública, ponía mayor énfasis a los procedimientos más que a los resultados, y los cambios por muy mínimos que fueran, encontraban la resistencia tanto legal como de los propios funcionarios que allí desempeñaban sus funciones.

Producto del avance tecnológico que se produce en los países desarrollados, América Latina no puede quedar ajena a esta realidad, por cuanto la apertura de las fronteras y las globalización de las economías,

nos lleva a producir grandes cambios en la estructura de las organizaciones tanto privadas como públicas, y nuestro país no está al margen de éstos, es por ello que a contar de la década del 90, fecha en que se produce la democratización de nuestro país, tras un largo período de un gobierno de facto, en donde su discurso diario era que la Administración Pública era ineficiente e improductiva, y por ende debería reducirse al máximo. Producto de ello la inversión en tecnología, en una gestión moderna, y una infraestructura adecuada, era nula.

Por esta razón los gobiernos a contar del año 1990, su prioridad principal fue la modernización de la gestión pública, introduciendo tecnología de punta, infraestructura adecuada e involucrando en esta modernización la participación activa del recurso humano.

Dentro de este contexto el Instituto de Normalización Previsional, le correspondió liderar la modernización de los servicios públicos, lo que en el transcurso de estos diez años, los resultados lo sitúan en los primeros lugares de dicha modernización.

En relación al análisis de los antecedentes recabados en la presente investigación se ha podido concluir que el recurso humano, la capacitación y la profesionalización son factores primordiales en este proceso de modernización, a la vez estos factores deben estar acompañados por una coordinación ágil y moderna, que permite

maximizar la utilización de los recursos de la institución, tales como:  
Entrega oportuna de los beneficios y una información rápida y fidedigna.

Si bien es cierto que nuestra institución ha tenido una especial y constante preocupación para capacitar a su personal, no es menos cierto que en algunos casos los funcionarios, no se sienten motivados y que tampoco los cursos de capacitación han dado los resultados esperados.

Pese a la negativa de algunos funcionarios contrarios a los cursos de capacitación obtenidos, la gran mayoría afirma que dichas capacitaciones ha permitido que su trabajo sea más creativo, dinámico y participativo que en épocas pasadas.

Al interior del Instituto de Normalización Previsional, se ha desarrollado una amplia red de sistemas de información administrativa, que permite la interacción a nivel nacional con usuarios internos y externos, lo que ha sido evaluado positivamente por la gran mayoría de los funcionarios.

En relación al nivel de igualdad con los demás servicios públicos, podemos manifestar que los funcionarios de I.N.P., están mayoritariamente conformes y aprueban su gestión ante los requerimientos de nuestros usuarios, señalando a la vez que es posible y

necesario mejorar aún más en la atención y en la relación con nuestros clientes.

La percepción que los funcionarios consultados tienen del proceso de modernización al interior del I.N.P., es que se están entregando productos con más calidad y a la vez en un tiempo mucho menor que hace cinco años, aún cuando la complejidad del I.N.P. en el sentido de que reúne a las antiguas ex cajas de previsión, justifica los actuales plazos de respuesta.

Se considera de utilidad manifestar que el análisis del cuestionario utilizado en este trabajo de tesis ha sido comparado con el estudio del Clima Laboral, que realizó el Instituto de Normalización Previsional, a través de su División de Recursos humanos, en conjunto con profesionales de organismos externos como también de sus propios profesionales, allí se observó claramente, entre otros, que los funcionarios están comprometidos y a la vez se sienten parte de un equipo de trabajo institucional, que también creen firmemente que sí se pueden mejorar aún más los resultados, pero de ninguna forma el análisis arroja que estos estén disconformes con los plazos de respuesta actuales.

Otro factor importante de este análisis es que los funcionarios tienen un sentido de pertenencia muy arraigado y un sentimiento de orgullo personal por trabajar en este servicio público.

La imagen que los funcionarios perciben de cómo nos ven los usuarios es altamente positiva, de acuerdo a los resultados que arrojó el análisis de la presente evaluación institucional.

En la encuesta llevada a cabo en este trabajo de tesis, se consultó a 30 funcionarios de alta especialización en su trabajo, esto en las distintas Ex Cajas de Previsión, que actualmente están fusionadas en el Instituto de Normalización Previsional. Se estimó que las personas encuestadas podían entregar una apreciación objetiva y muy real sobre las materias consultadas.

De este análisis se ha podido concluir que el I.N.P., es una institución de servicio público, que se preocupa en forma sistemática de capacitar a sus funcionarios utilizando para ésto elementos externos e internos inclusive con muy buenos resultados en la autocapacitación que entregan las diferentes áreas. El I.N.P., en estos últimos años ha proyectado de manera provechosa su imagen, se ha posesionado de su rol de entidad a cargo de la Seguridad Social en Chile, en tareas tan relevantes como la previsión de los trabajadores, del Adulto Mayor, del accidente del trabajo etc. De modo tal que se ha abocado a lo suyo, delegando funciones que pueden cumplir de mejor forma otras organizaciones, tal es el caso del pago de los beneficios como lo son las pensiones, entre otros, tarea que hoy la cumplen las entidades bancarias, así privilegia la calidad en la entrega de sus resultados.

El I.N.P. despliega un esfuerzo constante en satisfacer de manera eficiente la atención de sus usuarios, para ello se ha empeñado de internalizar en sus funcionarios que el servicio es en todo momento el centro de nuestro quehacer. Para lograr este propósito, también realiza jornadas periódicas en las que se logra reunir muchas buenas iniciativas, que posteriormente después de haberlas hecho temas de acondicionamiento y gestiones de administración son puestas en marcha. A la vez es bueno destacar que cada jornada es beneficiosa para las áreas en cuestión y también para los funcionarios y directivos participantes ya que se mezcla trabajo y recreación, con esto se logran desarrollar en cada uno de los que participan un sentido de trabajo en equipo y de compromiso efectivo con su trabajo, teniendo ahora plena conciencia de que su desempeño laboral es parte importante de una cadena que finalmente ayudara al logro de los objetivos institucionales.

En la inserción de las exigencias que nos impone la modernización, y para que esta institución llamada I.N.P., pueda seguir el ritmo de los pasos modernos y de lo que el Estado espera de sus organismos públicos, es que también, obligadamente ha tenido que mejorar su imagen institucional como también sus edificios hacerlos mucho más acogedores para las personas que allí concurran y también más expeditos y de fácil acceso.

Un aspecto relevante en este proceso de modernización y de modernidad ha sido la implantación de los sistemas de información administrativos, con los que actualmente tiene dotadas a sus oficinas, con ellos ha podido generar las posibilidades de aminorar sus plazos de respuesta de manera muy significativa desde que se creó el I.N.P., hasta la fecha. Para ello debió capacitarse y capacitar a sus funcionarios, crear programas de trabajo "Amigables", vale decir de fácil utilización para todo aquel que deba trabajar en ellos, pueda y deba obtener de éstos un máximo beneficio. En un principio, vale decir cuando se inició el trabajo con esta nueva herramienta, lógicamente hubo resistencia para aceptarlos como un "Buen compañero de trabajo", ya que no se tenía conocimiento ni información, sobre lo que significaría a futuro, el hecho de contar con computadores personales y/o compartidos. Además las personas tenían la sensación de "estar frente de un enemigo" que ocasionaría despidos y el temido "reemplazo del hombre por la máquina". Fue un proceso de cambios profundos, ya que afectaba tanto cuestiones de índole personal como, de mejoramiento de la calidad total de la institución I.N.P.

Hoy en el año dos mil, el sistema de información administrativo y la utilización adecuada de los computadores, en directa relación con las tareas de cada funcionario, es de vital importancia ya que a través de estos sistemas de manera ágil y eficiente obtenemos y proporcionamos información, corregimos antecedentes, procesos semanales y mensuales

para cancelar a los usuarios sus respectivos beneficios, etc. Dentro del I.N.P., existen oficinas de informática, de coordinación de sistemas que a la vez interactúan con las instituciones externas en materias de interés general.

Todo esto nos proporciona una micro visión de la manera como opera el I.N.P., a través de su recurso humano, elemento importante en el logro de los procesos internos, también de su avance tecnológico, el que ha sido incrementado con importación de ideas de procesos llevados a cabo en países extranjeros, que han tenido éxito en este ámbito.

El Instituto de Normalización Previsional, no cesa en la Modernización de sus procedimientos, en corregir sus errores, para lo cual aprende de su experiencia. Ha aminorado los plazos en los tiempos de respuesta si se los compara entre los años 1997 y 1999. Se observa de manera significativa que hoy entrega sus resultados al usuario en un menor plazo, ya sea a los clientes que permanecen en actividad laboral como aquellos que corresponden a los trabajadores que ya han jubilado u obtenido su pensión.

Aún considerando la información anterior no podemos permanecer indiferentes ante el hecho de que nos falta mucho camino que recorrer, o dicho de otro modo es factible aún, es más, es menester mejorar la calidad de sus productos y/o agilizar el resultado de los trámites. En esto

el I.N.P., tiene un factor negativo en materia previsional, ya que todas las Ex Cajas de Previsión, que están fusionadas en el I.N.P., operan con leyes propias, tienen requisitos diferentes y ofrecen beneficios distintos entre sí. Si se considera que en I.N.P., se satisfacen las necesidades de tan sólo un sector de la población, como lo son los trabajadores que aún permanecen en denominado sistema antiguo, podríamos pretender y exigir que la modernización de reflejara en el mejoramiento de sus resultados o de los tiempos de respuesta que tiene hoy el I.N.P., pero esto va ligado completamente a la cuestión legal, con la que se rige cada Ex Caja de Previsión, por lo tanto no pasa tan sólo por la manera como se generan los procesos o por como se utilicen los sistemas de información, sino que su quehacer está delimitado por leyes, que de no sufrir algún tipo de transformación legal, siempre dificultarán y harán más complejas las tareas y además no permitirán tan fácilmente que el I.N.P., mejore sus resultados.

## BIBLIOGRAFIA.

1. Bienvenidos a la Modernidad  
José Joaquín Bruner
2. La Modernización de la Gestión Publica en Chile  
Eduardo Aninat
3. Administración Publica en Chile 1920-1964  
“Proceso de Desarrollo Político y Modernización
4. ¿Son Compatibles Modernidad y Modernización?
5. La Modernización de la Gestión Estatal y su Impacto  
sobre los Funcionarios Públicos Chilenos
6. El Proceso de Modernización del Estado  
Conferencia del Ex Presidente Don Patricio Aylwin A.
7. Como Motivar a los Empleados de Hoy  
Mc Graw-Hill 1983
8. Motivación  
Claudio Fuchs, José Muga N., Astrid Flebich Z.
9. La Administración de la Capacitación Ocupacional en la Empresa
10. Sistemas de Información Administrativa  
D. Murdick, Editorial MC Graw-Hill, México 1990
11. Introducción a la Informática y los Sistemas de Información  
Administrativa  
Barros. Holgado y Pérez Editorial Universitaria, Santiago, 1993

## 12. Cultura Organizacional

H. Robbins, Editorial Prentice Hall, Colombia, 1991

# **ANEXOS**

**ESTE CUESTIONARIO ES UN TRABAJO ACADÉMICO QUE SE ESTA REALIZANDO PARA TERMINAR TESIS, DE LA CARRERA CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS, CONDUCENTE AL TITULO DE ADMINISTRADOR PUBLICO. ESTA ENFOCADO EN EL MARCO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PUBLICA, EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA EN EL INSTITUTO DE NORMALIZACIÓN PREVISIONAL.**

- NECESITA QUE UD. GENTILMENTE PROPORCIONE LA RESPUESTA QUE DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA LABORAL ES LA QUE REFLEJA SU VISIÓN PARTICULAR SOBRE LOS TEMAS CONSULTADOS.
- SE AGRADECE EL TIEMPO Y LA EXPERIENCIA QUE UD. ESTA ENTREGANDO EN SUS RESPUESTAS, ES UN VALIOSO APOORTE PARA LAS CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO QUE SE ESTA REALIZANDO.
- SE REQUIERE QUE RESPONDA SOLO UNA DE LAS ALTERNATIVAS EN CADA CASO, FUNDAMENTANDO BREVEMENTE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA.

1. El recurso humano es el factor principal en un proceso de modernización de la gestión.

**SI**   PORQUE   \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**NO**   PORQUE   \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. El período o tiempo que Ud. ha trabajado en el I.N.P. le permite tener una visión objetiva, frente a los resultados de los servicios que entrega el I.N.P. a sus usuarios.

**SI**   PORQUE   \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**NO**   PORQUE   \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Los cambios que se han introducido en el I.N.P. están apoyados por una coordinación ágil y moderna y que Ud. comprende con facilidad.

**SI**   PORQUE   \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**NO**   PORQUE   \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. La planificación del cambio que se ha ido introduciendo en su trabajo ha sido controlada formalmente.

**SI**   PORQUE   \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**NO**   PORQUE   \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_









## Estructura funcional del INP



Anterior

Inicio

## Hitos de la Modernización

### 1990

En el mes de Marzo de 1990, junto con el advenimiento del nuevo régimen democrático, el Instituto de Normalización Previsional inicia el proceso de modernización de su gestión para dar amplia y eficiente cobertura previsional a sus beneficiarios. Desde esa fecha, ha incorporado herramientas de gestión como la planificación estratégica, el empleo de indicadores de gestión y nuevas tecnologías de comunicación y de manejo de información, prestando especial atención al desarrollo de su personal.

### 1994

Se redefine el accionar de la Institución, en términos de consolidarla en todos los ámbitos de la Seguridad Social, estableciendo áreas específicas para la atención de las necesidades de diferentes tipos de usuarios, disminuyendo los tiempos de respuesta en la concesión de beneficios, haciendo más eficiente el proceso de recaudación de cotizaciones previsionales, ampliando su aporte a la estrategia global de superación de la pobreza, y desarrollando los controles necesarios que aseguren el correcto y eficiente cumplimiento de los objetivos y el adecuado empleo de los recursos fiscales.

### 1995

El INP puso al servicio de los trabajadores públicos su larga experiencia en el campo de la Seguridad Social, específicamente en el área de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, para lo cual creó el Departamento de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, el que tiene como misión otorgar una cobertura integral de los beneficios de la Leyes N°s 19.345 y 16.744 sobre seguro social contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Se realiza el lanzamiento de la Campaña "Devolviendo la Mano", Tarjeta de Identificación del Pensionado, destinada a lograr una atención especial y descuentos en los servicios y bienes que adquieran los pensionados del INP en tiendas y empresas existentes en todo el país.

### 1996

Se amplió la flota de INP Móviles, de 4 a 12 unidades, logrando con ello una cobertura de atención de la 1ª a la 11ª región del país. La flota de INP Móviles recorre todo el país, realizando 70.962 atenciones en 1.326 localidades.

Presentación de la "Carta de los Derechos de los Usuarios del INP", la que expresa la voluntad del INP de servir a sus usuarios conforme a principios que garantizan una atención oportuna y digna.

### 1997

Se crea la Red Corporativa del INP, la que permite la interconexión computacional de las Sucursales del INP con sus oficinas centrales y las bases de datos con información previsional. Su aplicación permite disminuir los tiempos de respuesta en la concesión de beneficios y asegurar una información actualizada a los usuarios que realizan sus consultas en las Sucursales.

Entraron en vigencia los nuevos contratos, con los Bancos BHIF y CORPBANCA

para el pago de las pensiones de los usuarios del INP. Los nuevos contratos fueron producto del proceso de licitación del Servicio de Cuentas Corrientes y Pago Masivo de Beneficios que se efectuó en 1997. Estos contrato permitieron ampliar la cobertura de pagos rurales y optimizar la atención que se realiza a través de las plazas de pago.

Para analizar los temas más esenciales en el desarrollo de la Seguridad Social, el INP organizó el "Seminario Iberoamericano de Servicios Sociales para el adulto mayor". El evento se realizó en el mes de octubre, con la participación de expositores chilenos y extranjeros. Con esta actividad, el INP entregó un aporte significativo a la reflexión acerca de la integración y mejoramiento de la calidad de vida de los adultos mayores.

## **1998**

Se amplia y consolida la utilización de la Red Corporativa, permitiendo la utilización de los computadores personales en todo su potencial en funciones de procesamiento de textos, planillas electrónicas, acceso a bases de datos, uso de correo electrónico, conexión con otros servicios públicos y con el mundo a través de Internet.

Se organiza el "Seminario Iberoamericano de Integración Social de las Personas con Discapacidad", destinado a analizar los temas relacionados con la inserción laboral y social de las personas con discapacidad.

Se desarrolla el "Taller de lecto escritura para pensionados adultos mayores del INP", destinado a desarrollar la capacidad de lecto escritura de un importante grupo de adultos mayores, a lo largo del país, propendiendo con ello a la mejor integración social y calidad de vida de ellos.

Se alcanzan nuevas metas en la reducción de los tiempos de respuesta en la concesión de beneficios a imponentes activos, alcanzándose los siguientes tiempos:

- Concesión de Beneficios Empleados Particulares: 37 días.
- Concesión de Beneficios Empleados Públicos: 54 días.
- Concesión de Servicio de Seguro Social: 18 días.

En cuanto a la reducción de los tiempos de respuesta en la concesión de beneficios a pensionados, se alcanzan los siguientes tiempos:

- Concesión de Beneficios Pensiones Particulares: 23 días.
- Concesión de Beneficios Pensiones Públicos: 25 días.
- Concesión de Pensiones Servicio de Seguro Social: 16 días.

## **1999**

El INP, con la finalidad de promover la integración social de sus usuarios, creó – en Buin, San Bernardo y Copiapó– sus tres primeras Casas de Encuentro del Adulto Mayor, las que, dotadas de salas, cocinas, bibliotecas y otros medios,

permitirá a los pensionados realizar sus actividades gremiales y además, participar, entre otros, en cursos de repostería, bailes y artesanía.

[Anterior](#)

[Inicio](#)

## **Estilo de Gestión**

Nuestro estilo de gestión se caracteriza por potenciar el aporte de las personas a través de la participación, el trabajo en equipo y la capacitación, haciendo de cada funcionario un creador, un protagonista y, en definitiva, un líder del proyecto institucional para sumir la modernización en un clima de confianza y compromiso.

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

La modernización del Instituto de Normalización Previsional se está desarrollando en forma gradual y sostenida, permitiendo la participación de los funcionarios en la creación de nuevos procedimientos, de modo que los hagan suyos y vean los resultados de sus aportes. Ellos conocen mejor que nadie su trabajo, tienen una innegable vocación de servicio, lo que unido a una efectiva capacitación hace que el éxito sea una meta real.

[Anterior](#)

[Inicio](#)

## **Indicadores de Gestión**

Para evaluar la gestión global, se han establecido indicadores de gestión que permiten reconocer la efectividad de los cambios en la estructura organizacional y en los procedimientos de trabajo implementados al interior de nuestra institución. Dichos indicadores son: la calidad y oportunidad del servicio, el ahorro de recursos fiscales y la productividad.

[Tiempos de Respuesta en la Concesión de Beneficios Activos](#)

[Tiempos de Respuesta en la Concesión de Beneficios Pensionados](#)

[Anterior](#)

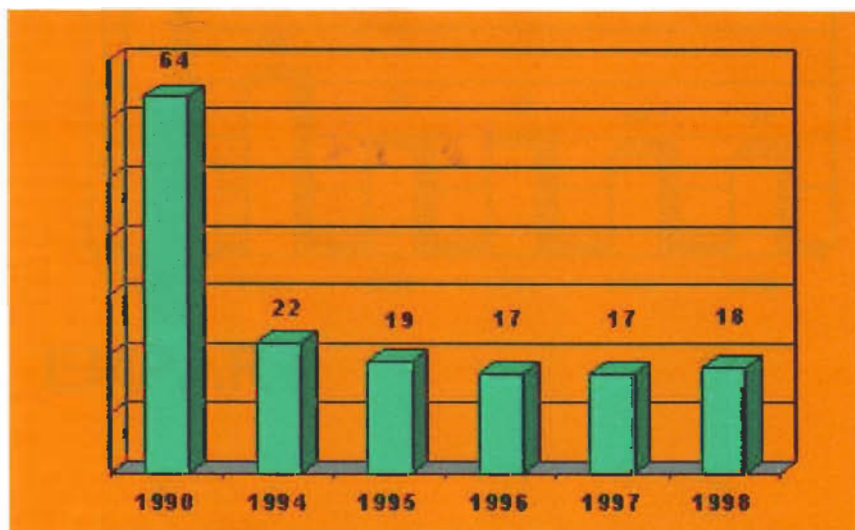
[Inicio](#)

## Tiempos de Respuesta en la Concesión de Beneficios - Activos

El Instituto de Normalización Previsional atiende a los trabajadores que se mantienen en actividad y efectúan sus cotizaciones en el INP. En tal sentido, determina la procedencia legal y concede las prestaciones previsionales que la ley establece para los beneficiarios en actividad.

### Tiempos de respuesta Concesión de Beneficios Servicio Seguro Social

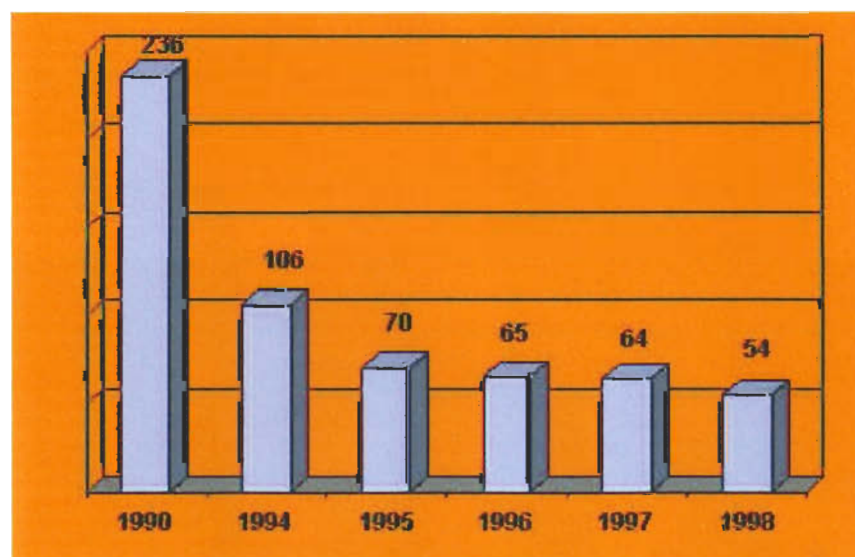
Año 1990 a 1998. (Tiempo expresado en días)



**SSS**

### Tiempos de respuesta Concesión de Beneficios Empleados Públicos

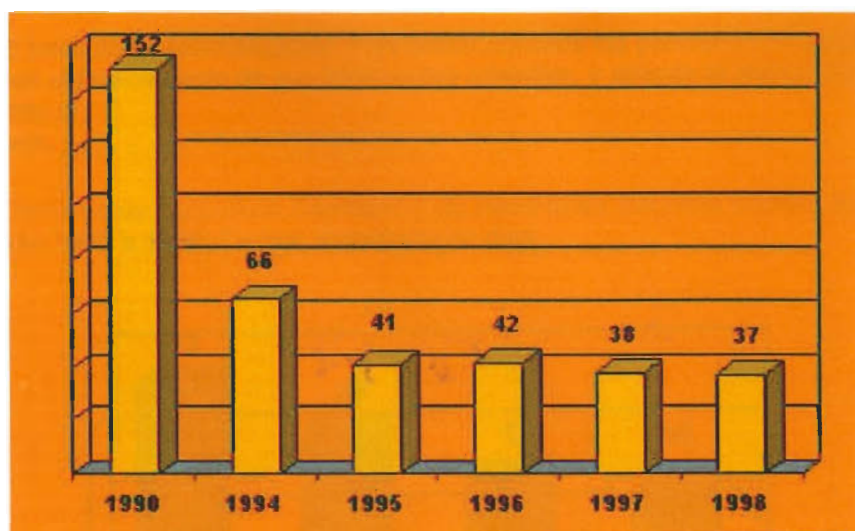
Año 1990 a 1998. (Tiempo expresado en días)



**PUBLICOS**

## Tiempos de respuesta Concesión de Beneficios Empleados Particulares

Año 1990 a 1998. (Tiempo expresado en días)



# EMPART

[Anterior](#)

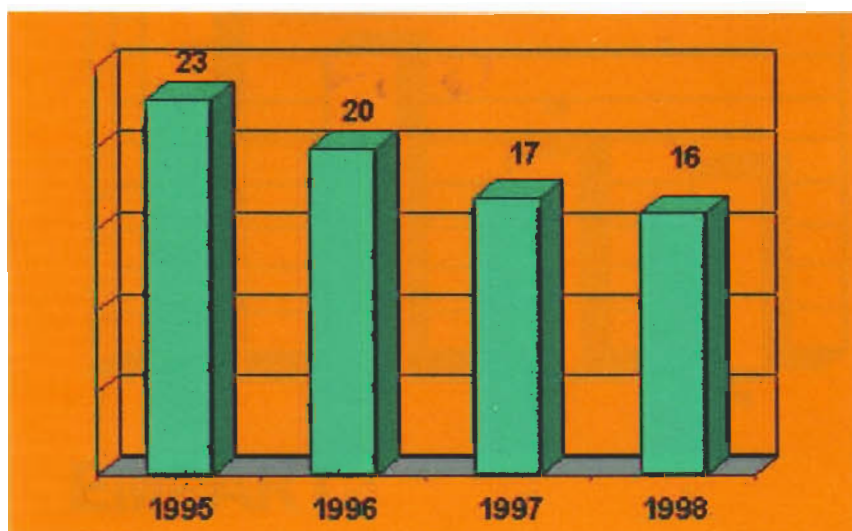
[Inicio](#)

## Disminución tiempos de respuestas en la concesión de beneficios de pensionados.

El Instituto de Normalización Previsional concede las pensiones de viudez y sobrevivencia que se originan con el fallecimiento de sus imponentes jubilados, y atiende la atención y pago de pensiones mensuales, en todo el país.

### Tiempos de respuesta Concesión de Pensiones Servicio Seguro Social

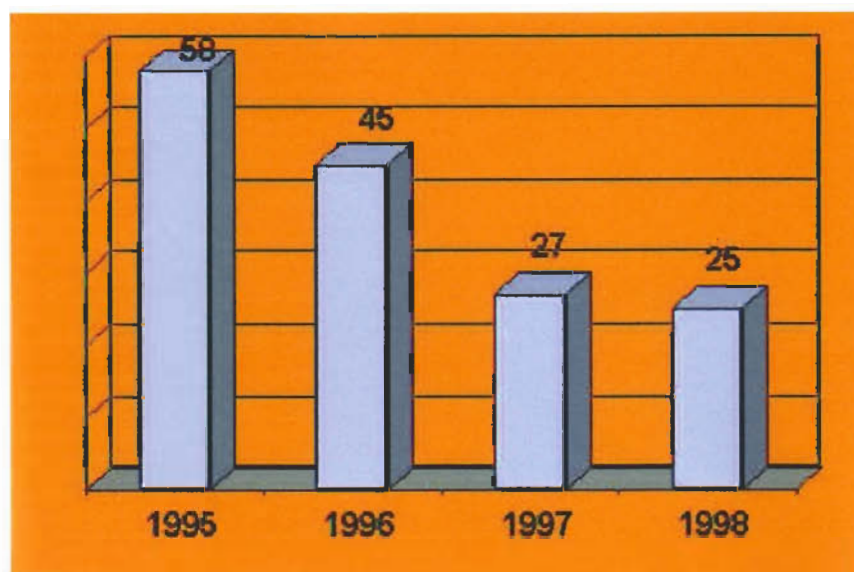
Año 1995 a 1998. Tiempo expresado en días.



**SSS**

### Tiempos de respuesta Concesión de Pensiones Sector Público

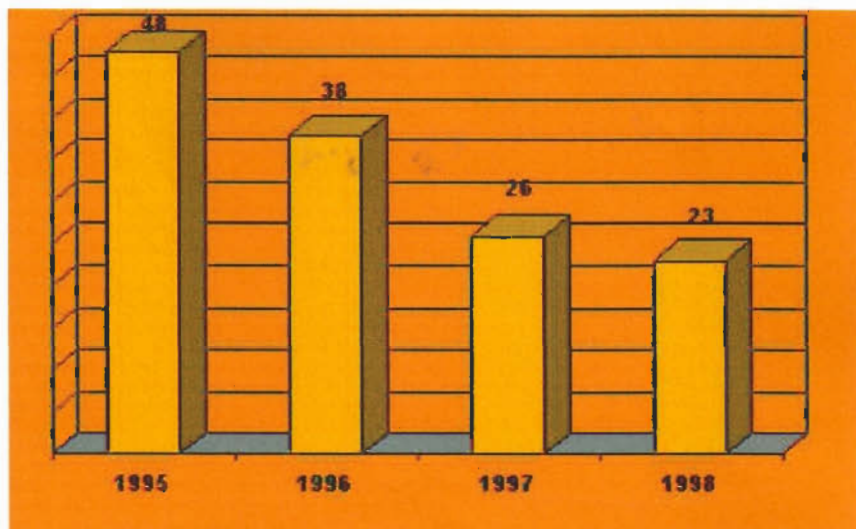
Año 1995 a 1998. Tiempo expresado en días.



# PUBLICOS

## Tiempos de respuesta Concesión de Pensiones Empart

Año 1995 a 1998. Tiempo expresado en días.



## EMPART

[Anterior](#)

[Inicio](#)