

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

ANALISIS DEL IMPACTO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION
AL INTERIOR DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CONSEJO
NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION PUBLICA

ALUMNO:
LUIS ANTONIO MAYA PAREJA.

PROFESOR GUIA
RAMIRO PADILLA BOCIG.

VALPARAISO, DICIEMBRE 2008



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
C H I L E

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION
AL INTERIOR DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CONSEJO
NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES**

Reg 6666

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

LUIS ANTONIO MAYA PAREJA.

Profesor Guía

RAMIRO PADILLA BOCIC.

Valparaíso, Diciembre 2008

DEDICATORIA

A mí por dejar atrás las frustraciones y mi familia por no renunciar en este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

*A mis viejos por el apoyo constante en este proyecto,
A mi hermana y su pequeña familia,
A Javier y esas tertulias que solo me hicieron crecer,
A Fernanda por irrumpir con confianza en vida y querer compartirla,
A Gustavo, Pollo, Vicky y B por adoptarme en su núcleo,
A Fonchi, Juan Pablo, Christian por compartir un periodo,
A César y Toño por generar un lazo afectivo en el tiempo,
A Patricia y su familia, por que esto también les pertenece,*

RESUMEN

El presente seminario de título tuvo por objetivo realizar un análisis respecto al impacto causado por la implementación del Programa de Mejoramiento de la Gestión al interior del Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión se enmarcan en el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios, en un conjunto de áreas comunes para todas las instituciones del sector público, denominado Programa Marco. Este incluye sistemas de gestión en las áreas de recursos humanos, calidad de atención de usuarios, planificación/control/gestión territorial, administración financiera y enfoque de género.

Para la determinación del impacto que ha tenido el programa de mejoramiento de la gestión. Se estableció como método la comparación entre los objetivos planteados por el marco básico de los PMG con las actividades realizadas al interior del Departamento de Recursos Humanos.

El impacto que ha tenido el programa de mejoramiento de la gestión se determinó para el componente Capacitación del área de recursos humanos del PMG mediante el porcentaje de asistencia a cursos ofrecidos por la Institución en su Plan Anual de Capacitación.

En segunda instancia, se observó como proceso objetivo y definido según las orientaciones planteadas por el programa de mejoramiento de la gestión, lo correspondiente para la Evaluación del Desempeño, por cuanto generó todos los productos derivados de su aplicación.

INDICE

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
CAPITULO I INTRODUCCIÓN	6
Ámbito de la Investigación	8
Objetivos del Seminario	8
Objetivos Generales	8
Objetivos Específicos	8
Metodología	9
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	10
1.1 Estatuto Administrativo	10
1.2 Marco Básico	11
1.3 Marco Avanzado	13
1.4 Concepto de Planificación	14
1.5 Concepto de Recursividad	15
CAPÍTULO III: ANALISIS DE PROCESOS Y FUNCIONES ASOCIADAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 Antecedentes	16
2.2 Diagnóstico	17
2.3 Tareas asociadas al Departamento de Recursos Humanos	19
2.4 Procesos Asociados al Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	21
2.4.1 Desarrollo y Cambio Organizacional	21
2.4.2 Remuneraciones	24
2.4.3 Gestión de Personas	27
2.4.4 Bienestar	29
CAPITULO IV RESULTADOS MEDICION DEL IMPACTO PMG EN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
3.1 Impacto de Evaluación de Desempeño	30
3.2 Impacto de Capacitación	31
3.3 Impacto Buenas Prácticas Laborales	32
3.4 Cuadro de propuestas derivadas de la medición del impacto PMG en Departamento de Recursos Humanos	33
CAPITULO V CONCLUSIONES GENERALES	35
Bibliografía	37
Anexos	39

CAPITULO I INTRODUCCION

El proceso de Reforma del Estado a conllevado necesariamente una fuerte discusión tanto acerca del rol que éste debe desempeñar cómo la forma en que cumple los objetivos que se plantea. Por ello resulta pertinente realizar un análisis respecto a la forma, entendida como la disposición y organización del aparato estatal para llevar a cabo las políticas públicas, es decir, cómo gestiona, independiente del debate en torno a la delegación de funciones que da lugar a los típicos problemas principal-agente¹. En ese contexto, el año 2000 la Reforma del Estado a través del Proyecto Modernización de la Gestión Pública, señala un enfoque global sobre las transformaciones institucionales y de modernización de la gestión, provocando todo un cambio de paradigmas en su interior, centrandolo sus fundamentos en un Estado al servicio del ciudadano, que aporta valor público, transparente, democratizador socialmente, eficiente y capaz, que disminuye los costos de transacción para el ciudadano, subsidiario, normativo y regulador, considerando que $\frac{3}{4}$ de las actividades del Estado consiste en la provisión de servicios². Bajo esos argumentos, la Modernización de la Gestión Pública cobra relevancia, tanto en sus principios orientadores que plantea como en la forma de organizar la provisión de servicios en función de dichos objetivos. En efecto, la satisfacción de necesidades a través de los servicios públicos debe entenderse primero como la disposición institucional que se articula en post de la satisfacción y prestación de servicios y en segundo término como una herramienta de fortalecimiento de las capacidades estatales que forman parte de las Reformas de Tercera Generación³.

Por ello la satisfacción de cultura, entendida como necesidad, obliga al Estado a movilizar recursos tanto financieros como humanos, en la creación de una institucionalidad que asegure y mantenga las distintas manifestaciones culturales que se desarrollan en el país además de ejecutar las políticas públicas orientadas hacia la satisfacción de cultura y las necesidades que se derivan de ella. En ese sentido, se crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes que tiene por objeto apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y

¹ PRZEWORSKI, Adam; "Acerca del Diseño del Estado: Una perspectiva principal-agente", en *Lecturas sobre el Estado y las Políticas Públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual*, página N° 153, Segunda Edición, 2008.

² MARCEL, Mario: "Reflexiones acerca del proceso de modernización del Estado en Chile", página N° 1, X Congreso Internacional del Ciudad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 2005.

³ CHARLA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO; dictada por Sepúlveda Toro María Alejandra, Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Administración Pública, 2005.

poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país⁴.

Toda vez que se ha dado el contexto de esta institucionalidad y los objetivos que ésta debe llevar a cabo, los acentos de este seminario de título, se aboca en cuanto al análisis del impacto que ha tenido los principios orientadores del Programa de Modernización del Estado a través del programa de mejoramiento de la gestión tanto en la creación como en la organización del Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Por medio de un diagnóstico, análisis de procesos y funciones asociadas al Departamento se pretende constatar el impacto de la implementación del programa de mejoramiento de la gestión y las consecuencias deseadas establecidas en sus objetivos

Para ello se hace necesario verificar si las tareas asociadas a las distintas funciones que debe realizar el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes han incorporado en su quehacer los elementos derivados del Programa de mejoramiento de la gestión.

En virtud de lo anterior, se pretende generar un cuadro de propuestas a través del análisis del Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes que permita determinar los procesos asociados a las unidades integrantes de éste.

⁴ Artículo N° 2, Ley Número 19.891; Ley del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la verificación del impacto del programa de mejoramiento de la gestión en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes se pretende observar el carácter sistémico del programa inspirado en los principios orientadores de la Reforma del Estado, estableciendo su validez y evaluación en los distintos procesos bajo los cuales se ejecuta. Junto con ello, la pertinencia de las propuestas que resultan de la aplicación en los distintos componentes del Sistema de Recursos Humanos del programa de mejoramiento de la gestión

OBJETIVOS DEL SEMINARIO

Objetivo General

- Evaluar si los procesos asociados al Departamento de Recursos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes han incorporado elementos derivados del programa de mejoramiento de la gestión

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de las funciones realizadas por el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes asociándolas a un sistema de procesos.
- Analizar el sistema de procesos del Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en virtud de los objetivos estratégicos planteados por el Programa de Mejoramiento de la Gestión.
- Establecer propuestas derivadas tanto de los procesos que realizan las unidades del Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura como de la información derivada de la aplicación del programa de mejoramiento de la gestión.

METODOLOGÍA

La metodología del presente trabajo es de carácter descriptivo. Trata de entregar un análisis respecto a la situación del Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en los procesos asociados a las tareas que debe realizar.

Para efectos de esta investigación, se estableció el siguiente plan de trabajo:

- Lectura y análisis de documento técnico PMG y demás.
- Investigación bibliográfica de sistemas de información y procesos.
- Revisión y análisis tanto de textos legales como de actos administrativos, que establecen funciones y responsabilidades a quienes están involucrados en los procesos del Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Uno de los elementos facilitadores para esta investigación, fue la realización de la Práctica Profesional en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, que permitió observar su realidad en forma empírica recogiendo esa experiencia administrativa con cierta propiedad.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

1.1 Estatuto Administrativo⁵.

En el Título I Normas Generales del Estatuto Administrativo, ley N° 18.834, desde el artículo N° 1 hasta el artículo N° 16, establece las relaciones entre el Estado y el personal que trabaja en él, queriendo de esta forma prescribir los efectos jurídicos derivada de esta relación, la garantía explícita de una carrera funcionaria al personal de planta, los cargos a los cuales se puede aspirar dentro del aparato estatal y las distintas calidades jurídicas con las que se mantiene el vínculo entre el Estado y su funcionarios, vale decir, planta, contrata y honorario. Lo anterior hace referencia directa para lo que posteriormente será el marco legal de ascensos y promociones contenidos en el componente de Evaluación de Desempeño del Área de Recursos Humanos del programa de mejoramiento de la gestión (PMG).

En tanto que el Título II párrafo 3 hace referencia a la capacitación la que se extiende desde el artículo 26° al 31°, en donde se establece sus tipos, pudiendo ser capacitación para promoción utilizada para los ascenso, de perfeccionamiento ligada a un mejor desempeño de las labores realizadas por funcionarios de servicios públicos y por último las capacitaciones voluntarias que corresponde al interés de la institución. Lo anterior corresponde la base jurídica del componente de Capacitación inserto en los programa marco del PMG.

⁵ Ley N° 18.834; Estatuto Administrativo.

1.2 Marco Básico⁶

Dada la implementación de la ley N° 19.553⁷ se inicia el desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Gestión en los servicios públicos, asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios, dando derecho a los funcionarios al siguiente año un incremento en sus remuneraciones, correspondiendo a un 7% en caso tal que el grado de cumplimiento sea igual o superior a un 90% y de 3.5% en que el grado de cumplimiento sea igual o mayor a 75% y menor a 90%.

Este programa marco se enmarca en un conjunto de áreas comunes para todas las instituciones del sector público, incluye sectores y sistemas esenciales para un desarrollo eficaz y transparente de la gestión del servicio, respondiendo a las definiciones de política en el ámbito de la modernización de la gestión del sector público. Estas áreas son: recursos humanos, calidad de atención a los usuarios, planificación/control/gestión territorial, administración financiera y enfoque de género y los sistemas son: capacitación, higiene - seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo, evaluación del desempeño, sistema integral de atención ciudadana, gobierno electrónico, planificación /control de gestión, auditoría interna, gestión territorial, sistema de compras y contrataciones públicas, financiero contable y enfoque de género.

⁶ Programa de Mejoramiento de la Gestión, Año 2009, Programa Marco Básico, Documento Técnico, Septiembre 2008.

⁷ LEY N° 19.553; Ley concede Asignación de Modernización y otros beneficios.

Cuadro 1
Áreas/Sistemas/Objetivos

Áreas	Sistemas	Número de Etapas	Objetivo
Recursos Humanos	Capacitación		Desarrollar el ciclo de gestión de la capacitación, en el marco de la gestión de Recursos Humanos, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación de impacto del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.
	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo		Formalizar y fortalecer los procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y en general, de las condiciones del lugar de trabajo con participación de los trabajadores.
	Evaluación del Desempeño		Reconocer el desempeño de los funcionarios mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.
	Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana		Contar con mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información, la transparencia de los actos y resoluciones, y el ejercicio de los derechos ciudadanos.
	Gobierno Electrónico		Contribuir al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar y simplificar los servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos y los procesos de soporte institucional. Diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos, y rendir cuentas de su gestión institucional.
	Planificación /Control de Gestión		Crear y fortalecer las Unidades de Auditoría, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.
	Auditoría Interna		Incorporar en los productos (bienes y/o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial.
	Gestión Territorial		Mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.
	Sistema de Compras y Contrataciones Públicas		Fortalecer la función Financiero-Contable a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones.
	Financiero Contable		
	Enfoque de Género		Incorporar enfoque de género en el proceso de provisión de los productos estratégicos (bienes y/o servicios) de la institución, considerando desde el diseño de estos hasta la entrega a los usuarios finales y su evaluación.

1.3 Marco Avanzado⁸

El programa Marco Avanzado para el año 2009 está formado por 7 sistemas de gestión, manteniendo los mismos sistemas del periodo anterior, es decir: Capacitación, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes Laborales, Evaluación de Desempeño, Sistema Integral de Atención Ciudadana (SIAC), Auditoría Interna, Planificación y Control de Gestión y Compras y Contrataciones del sector público.

Cuadro N° 2: Áreas/Sistemas/Objetivos

Áreas	Sistemas	Numero de Etapas	Objetivo
RECURSOS HUMANOS	Capacitación	4	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el Ciclo de gestión de la capacitación, relevando la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño o para el óptimo ³ funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.
	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	4	Normalizar, según el sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de los Comités Paritarios y los procesos de elaboración y ejecución del Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo del Servicio, con el objeto de formalizar y fortalecer los procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y en general, de las
	Evaluación del Desempeño	4	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el proceso de Evaluación del Desempeño, con el objeto de reconocer el buen desempeño o mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.
CALIDAD DE ATENCION A USUARIOS	Sistema Integral de Atención Ciudadana	4	Normalizar según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos del Sistema Integral de Atención Ciudadana con el fin de contar con mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información, la transparencia de los actos y resoluciones y el ejercicio de los derechos ciudadanos.
PLANIFICACION/ CONTROL DE GESTION	Planificación /Control de Gestión	4	Normalizar según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos, y rendir cuentas de su gestión institucional.
	Auditoria Interna	4	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de Unidades de Auditoría, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.
ADMINISTRACION FINANCIERA	Sistema de Compras y Contrataciones Públicas	4	Normalizar según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, mejorando su transparencia, eficiencia y calidad y fortaleciendo el acceso a mayor y mejor información

⁸ Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2009, Programa Marco Avanzado, Documento Técnico, Septiembre 2008.

PLANIFICACION/ CONTROL DE GESTION	Planificación /Control de Gestión	4	Normalizar según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de
	Auditoria Interna	4	Normalizar; según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de Unidades de Auditoria, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorias de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.
ADMINISTRACION FINANCIERA	Sistema de Compras y Contrataciones Públicas	4	Normalizar según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, mejorando su transparencia, eficiencia y calidad y fortaleciendo el acceso a mayor y mejor información

1.4 Concepto de Planificación

En términos de Koontz⁹ al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupo, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos y que justamente es la función de la planificación. Esto implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.

Para Hintze¹⁰ la planificación, en esencia, consiste en establecer qué se hará y los recursos que se emplearán para ello. Lo que se planifica hacer puede o no responder a las necesidades.

El plan responderá totalmente a la necesidad y en tal caso el plan operativo preverá un cien por ciento de eficacia: ésta será la eficacia planificada. Si embargo, los planes no sólo prevén eficacia, sino también eficiencia: pueden prever mayor o menor cantidad de recursos para el logro de un determinado fin, lo cual a partir de estándares, comparaciones con otros casos u otras fuentes, podrá ser considerado adecuado o no.

Cabe consignar además los tipos de planificación lo que pueden ser:

- Según su amplitud
 - Planes estratégicos
 - Abarcan a toda la organización

⁹ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz; Administración una perspectiva global, 11ª Edición, 1998, página 126.

¹⁰ HINTZE, Jorge, Instrumentos de evaluación de la gestión del valor público. En Responsabilización y Evaluación de la Gestión Pública, Clad & AECI, 2005, página 180.

- Establecen objetivos generales y de largo alcance
- Planes operacionales
 - Especifican y definen cómo lograr los objetivos estratégicos
 - Son de más corto plazo y amplitud que los estratégicos
- Según la temporalidad
 - Planes de corto plazo: a menos de un año
 - Planes de largo plazo: a más de un año
- Según su especificidad
 - Planes direccionales
 - Son flexibles y establecen lineamientos generales
 - Se utilizan en períodos de incertidumbre alta
 - Planes específicos
 - Tienen objetivos claramente definidos, sin margen de interpretación
- Según su frecuencia de uso
 - Planes de uso único
 - Elaborados para atender una situación irrepitable
 - Planes de uso permanente
 - Planes continuos para situaciones repetitivas¹¹

1.5 Concepto de Recursividad¹²

- concepto válido para sistemas dentro de sistemas mayores y para ciertas variables de análisis (funciones, conductas o relaciones), que se repiten en todas y cada una de las partes componentes del todo.
- Implica: lo que es aplicable al sistema lo es para el súper y el subsistema

¹¹ CATEDRA DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION; Dictada por: Rubina, Jaime; Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Administración Pública, 2004.

¹² IDEM 11.

CAPÍTULO III: ANALISIS PROCESOS Y FUNCIONES ASOCIADAS AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 Antecedentes

Anteriormente a su creación, esto es mayo del 2008, el Departamento de Recursos Humanos formaba parte de lo que se denominaba Sección de Personal, órgano dependiente del Departamento de Administración General del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, unidad organizacional encargada de gestionar toda función administrativa de la institución y junto con ello coordinar y controlar los subsistemas que la componen, esto es; Ejecución Presupuestaria, Unidad de Operaciones, Oficina de Partes, Unidad de Adquisiciones. En la actualidad el Departamento Recursos Humanos tiene ubicación en el organigrama institucional paralelo al Departamento de Administración General (*ver anexo 2*), producto del traspaso de competencias anteriormente realizadas por éste y entendidas dentro del concepto de eficiencia planteado por el Programa de Modernización del Estado; como la ejecución del Área y sistemas de Recursos Humanos del programa de mejoramiento de la gestión, esto es, Evaluación de Desempeño, Capacitación e Higiene Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo. Últimamente tiene facultades para comprometer y devengar según sistema Sigfe¹³ la ejecución del presupuesto en lo referente a Gasto en Personal, tarea anteriormente llevaba a cabo por la unidad de Ejecución Presupuestaria.

Bajo esa perspectiva el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes determina instaurar el Departamento de Recursos Humanos respondiendo tanto a necesidades de modernización de la gestión pública al implementar conceptos de eficiencia y su labor enfocada a resultados como a la satisfacción eficaz de los requerimientos demandados por los funcionarios que prestan servicios en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Así el Departamento de Recursos Humanos se propone la misión de crear y proveer estrategias, procedimientos y prácticas coordinadas para dar respuesta oportuna a solicitudes, preocupaciones y necesidades de las personas que conforman el equipo humano del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes¹⁴.

¹³ SIGFE: Sistema Información General Financiera del Estado.

¹⁴ www.consejodelacultura.cl

2.2 Diagnóstico

El Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ha determinado estratégicamente de dentro su orgánica interna dividir las funciones que debe desarrollar en cuatro secciones; Gestión de Personas. Oficina Nacional de Remuneraciones, Sección Desarrollo y Cambio Organizacional y Oficina de Bienestar.

Para la realización de las diversas tareas desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos, la sección Gestión de Personas cuenta con la siguiente dotación; 4 funcionarios en escala administrativa y 2 en profesional. En tanto que Remuneraciones son 3 los administrativos y 1 profesional. Para la sección de Desarrollo y Cambio Organizacional cuenta con 4 profesionales y Bienestar se articula con 1 profesional. Con esa dotación se configura y distribuye las diversas tareas que ejecuta el Departamento de Recursos Humanos dando respuesta a los diversos requerimientos demandados.

Dentro de una óptica administrativa se constata en el Departamento de Recursos Humanos, según observación realizada gracias al cumplimiento de Práctica Profesional, el siguiente cuadro situacional respecto a las tareas y procesos ejecutados por las distintas secciones que componen el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes:

- **Desarrollo y Cambio Organizacional:** esta sección es la encargada por definición de llevar a cabo la ejecución de dos componentes del Área de Recursos Humanos del programa de mejoramiento de la gestión. Esto implica que sus funciones se encuentran plenamente asociadas a procesos definidos por normas emanadas tanto de la Dipres¹⁵ como del Servicio Civil, ante lo cual las tareas realizadas por la sección queda determinada a la evaluación de las etapas a comprometer en la implementación de los componentes Recursos Humanos, esto es capacitación y Evaluación de Desempeño, además de hacer operativo los requerimientos que se le exige, esto es capacitación a los evaluadores del sistema de Evaluación de Desempeño, construcción de manuales y validez de los instrumentos de medición de gestión de los componentes.

¹⁵ DIPRES: Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

- **Gestión de Personas:** este subsistema del Departamento de Recursos Humanos es el que tiene mayor contacto directo con los funcionarios que realizan labores en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, con un alto grado de demanda, por cuanto es la sección encargada de dar satisfacción a las necesidades internas en lo referente a los derechos de los cuales pueden percibir los funcionarios y el estado de tramitación de nombramientos entre otros. Dentro de las tareas ejecutadas por los funcionarios de esta sección existe el reconocimiento implícito de la ejecución de un proceso, sin embargo, el establecimiento de tal no existe, provocando que las funciones queden sometidas a la contingencia y junto con ello fuera de una planificación de trabajo.
- **Remuneraciones:** la observación de esta sección deja de manifiesto una sobrecarga de trabajo durante los días del levantamiento de información y cálculo del proceso de pago de sueldos, no por cuanto a competencias de los funcionarios sino más bien por la inexistencia de una normativa que establezca a las otras unidades integrantes del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes plazos establecidos en donde se puedan solicitar el requerimiento de pago. Adicional a lo anterior, no se constata de procesos que involucren las tareas asociadas a la sección.
- **Bienestar:** la profesional a cargo de esta sección centra en esencia su labor en la recepción y tramitación de licencias médicas presentadas por los funcionarios de las unidades que forman parte del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Junto con ello, la sección es la responsable de la implementación del Plan Trienal de Buenas Prácticas Laborales, abocado principalmente a la difusión y realización de actividades socializantes del plan.
- **Gestión de Personas y Remuneraciones:** grupo de trabajo intermedio encargado de levantar la información requerida para hacer operativo el programa computacional Personal y Remuneraciones, que permite tanto ejecutar y calcular el proceso de pago según los datos generados por la digitalización de la información contenida en las fichas funcionarias como llevar un registro actualizado de la vida funcionaria de los trabajadores del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, labor llevada a cabo por Gestión de Personas. Para lo anterior, se ha designado a un funcionario de la Oficina Nacional de Remuneraciones como el encargado de coordinar este programa.

2.3 Tareas asociadas al Departamento de Recursos Humanos

El siguiente cuadro esquematiza las diversas tareas que realizan las secciones que componen el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

CUADRO N° 3

Descripción de Tareas asociadas al Departamento de Recursos Humanos

SECCIÓN	TAREAS ASOCIADAS A LA FUNCIÓN
DESARROLLO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> – Envío del Programa de capacitación del Sistema de Evaluación del Desempeño para jefaturas y funcionarios, a la Dirección Nacional del Servicio Civil. – Capacitación a Precalificadores, Calificadores y Funcionarios del Servicio – Dar cuenta del resultado de la capacitación a Precalificadores, Calificadores y Funcionarios del Servicio, a la Dirección Nacional del Servicio Civil
GESTION DE PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> – Nombramientos – Reloj Control – Ejecución Presupuestaria según glosa 21 – Elaboración, mantención y disposición de contratos de personal a honorarios. – Asignación Profesional – Reconocimiento de Bienios y Trienios – Registro de Cometidos – Ficha funcionaria
REMUNERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> – Certificación, rescate y control de licencias medicas del personal de contrata, planta y código del trabajo – Reintegro de asignaciones familiares – Elaboración y cuadratura de informes contables – Ingreso y control del Proceso mensual de honorarios permanentes – Ingreso y control del Proceso mensual de descuentos varios del personal de contrata planta y código de trabajó – Elaboración y cuadratura de informe mensual de honorarios permanentes – Emitir mensualmente cajero de honorarios – Ingreso y control del proceso de sueldo de los funcionarios a contrata planta y código de trabajo – Calcular pagos fuera de proceso – Emitir mensualmente cajero de los funcionarios a contrata planta y código de trabajo – Elaborar la petición de fondos para la cuenta de remuneraciones – Calculo de horas extras

BIENESTAR	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de licencias medicas - Aplicación Plan de Buenas Prácticas Laborales
GP& REMUNERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Operación Programa Informático Personal y Remuneraciones

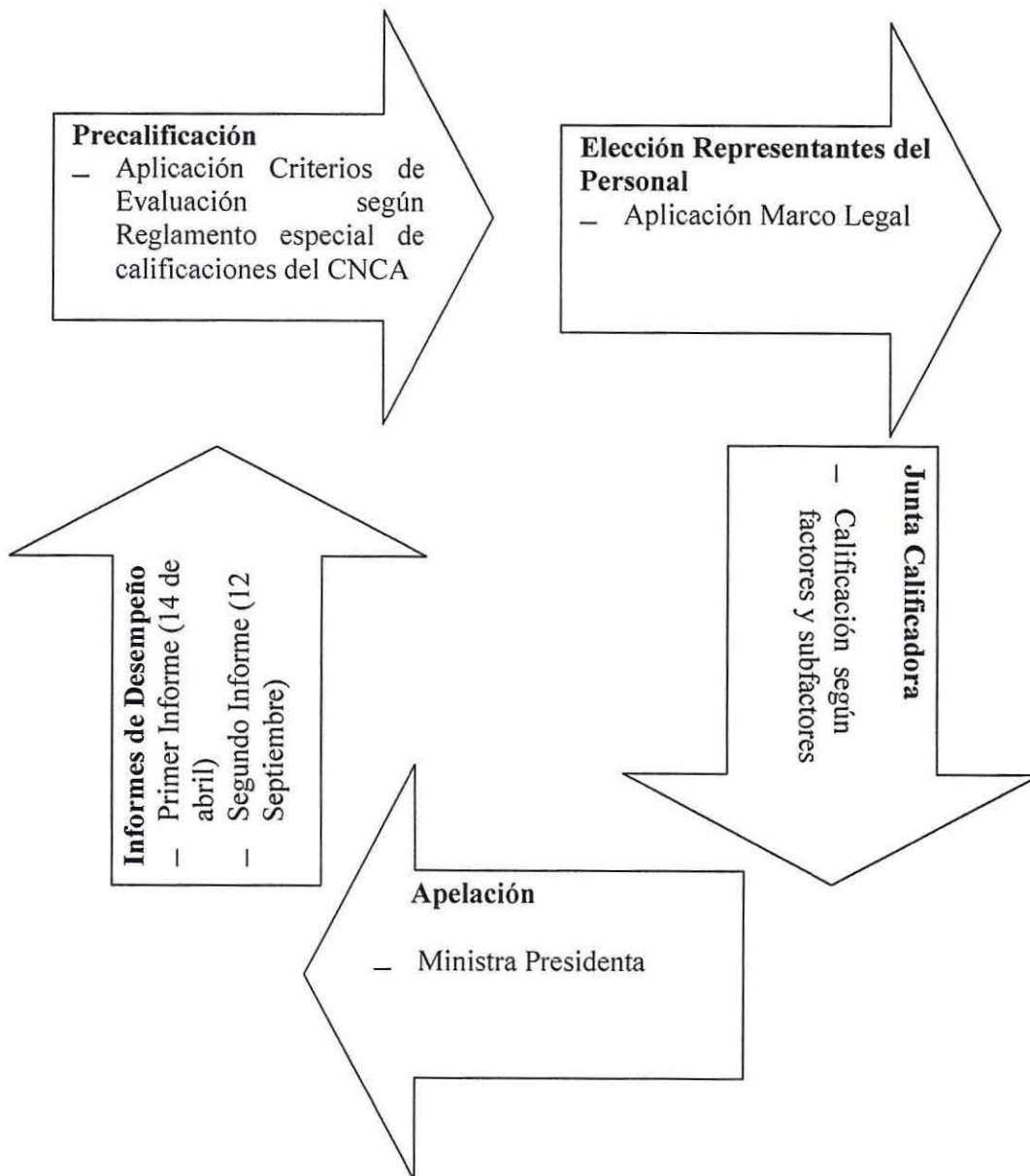
2.4 Procesos Asociados al Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

2.4.1 Desarrollo y Cambio Organizacional

Las funciones anteriormente descritas en el cuadro número 3 para la sección de Desarrollo y Cambio Organizacional tienen relación directa con la esquematización siguiente de los procesos asociados a los sistemas de Evaluación de Desempeño y Sistema de Capacitación.

Evaluación de Desempeño

Ciclo de Vida



La evaluación de desempeño es un instrumento de gestión que permite evaluar, anualmente, el ejercicio y las actitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo.

Los procesos establecidos para la ejecución del sistema evaluación de desempeño han logrado materializar las exigencias del marco básico del programa de mejoramiento de la gestión debido a las funciones previamente establecidas para su cumplimiento, asociándolas a cinco etapas y un plan de trabajo en pos del cumplimiento del componente evaluación de desempeño.

Para ello, en su primera etapa se emplean los criterios de preselección de los funcionarios a evaluar, vale decir, calidad jurídica del funcionario, extensión del período que ha prestado servicios en la institución, haciendo observación a la norma de los funcionarios que cumplen los requisitos para ser evaluados y quienes constituyen excepción.

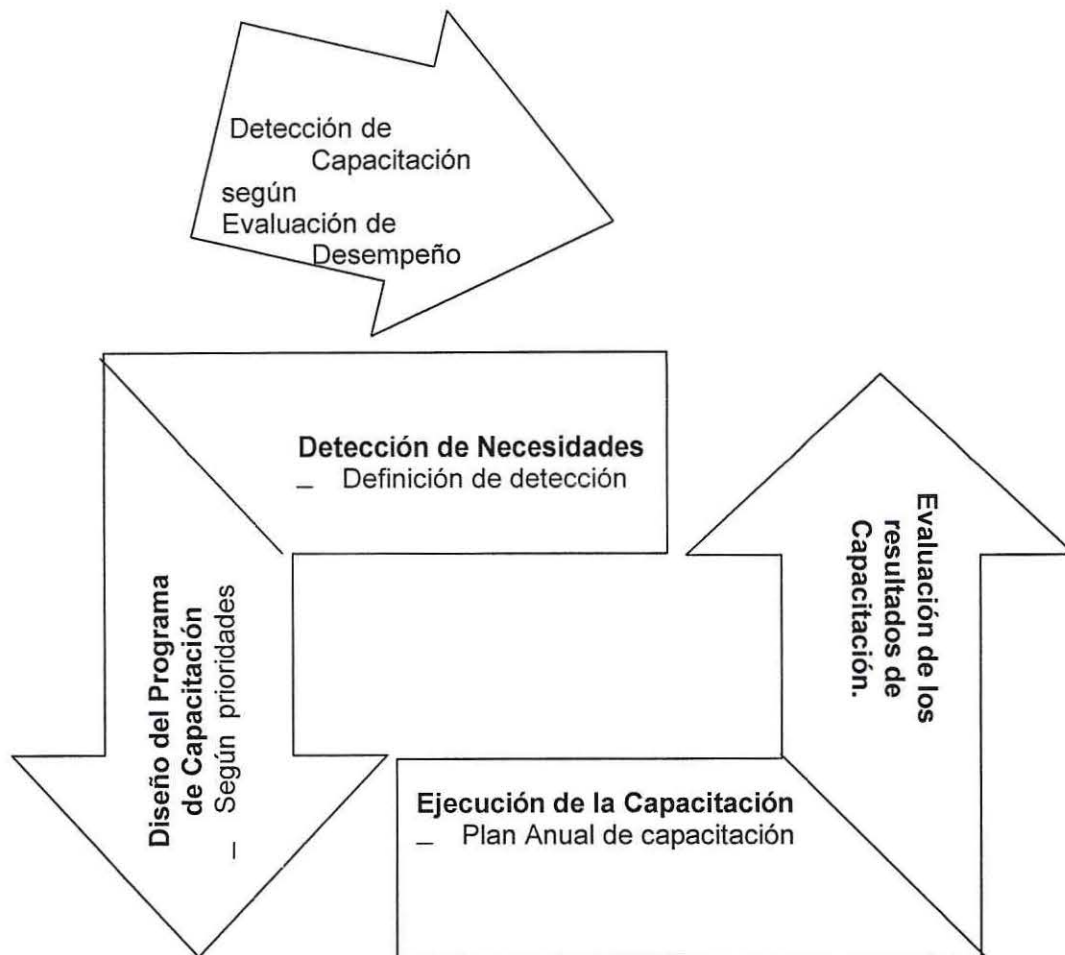
En segunda instancia se tiene la elección de representantes de los funcionarios para conformar la Junta Calificadora, esto es la aplicación del reglamento especial de calificaciones para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

El siguiente proceso comienza una vez determinado los representantes de los funcionarios en la junta calificadora, los jefes directos proceden a ejecutar el proceso de calificación según la construcción del instrumento de medición, el que esta dividido en factores y subfactores por estamento, es decir, directivos, profesional, técnicos, administrativos y auxiliares.

No existiendo conformidad por parte de los evaluados con respecto a la nota ponderada, se hace uso de la apelación presentada a la Ministra Presidenta del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes o al reclamo aludiendo vicios en el proceso de calificación ante la Contraloría General de la República.

Ejecutado o no el proceso anterior, se procede a la elaboración de los informes que contienen las notas, debidamente fundamentadas, en las que el jefe ha valorado el desempeño y las actitudes de cada uno de los funcionarios a cargo (para cada uno de los Subfactores de evaluación). Se deben realizar 2 Informes de Desempeño: dentro de los primeros 10 días del mes de abril y del mes de septiembre. En donde vuelve a constituir como antecedente para la precalificación.

Sistema de Capacitación



Las etapas del proceso del sistema de capacitación están relacionados con el cumplimiento del programa marco básico del PMG, en donde su ejecución radica en cuatro procesos.

La definición de la detección de necesidades de capacitación para la instauración del primer proceso del Sistema de Capacitación, responde al espíritu de creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ¹⁶ esto es al apoyo y difusión de las artes y la promoción cultural, sus líneas estratégicas y objetivos. Para ello se constituye una mesa de trabajo llamado Comité Bipartito, en donde se genera el diagnóstico para la detección de necesidades a satisfacer. Además la sección Desarrollo y Cambio Organizacional percatándose de la información que entrega el proceso de evaluación de desempeño, determinó utilizar esta herramienta de gestión como fuente válida para la detección de necesidades al interior del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

¹⁶ IDEM 4.

Una vez determinado el cuadro de necesidades se define cuáles son transversales al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y las unidades susceptibles del programa de capacitación institucional. Se diseña el Plan Anual de Capacitación levantando los requerimientos de capacitaciones a consultoras inscritas en el portal de Chilecompra, junto con ello elabora los folletos que anuncia sancionado el Plan Anual de Capacitación.

La ejecución del Plan Anual de Capacitación tiene relación con la planificación que se realiza en virtud de su cumplimiento. Se socializa entre quienes serán los receptores de la capacitación y las fechas a realizarse.

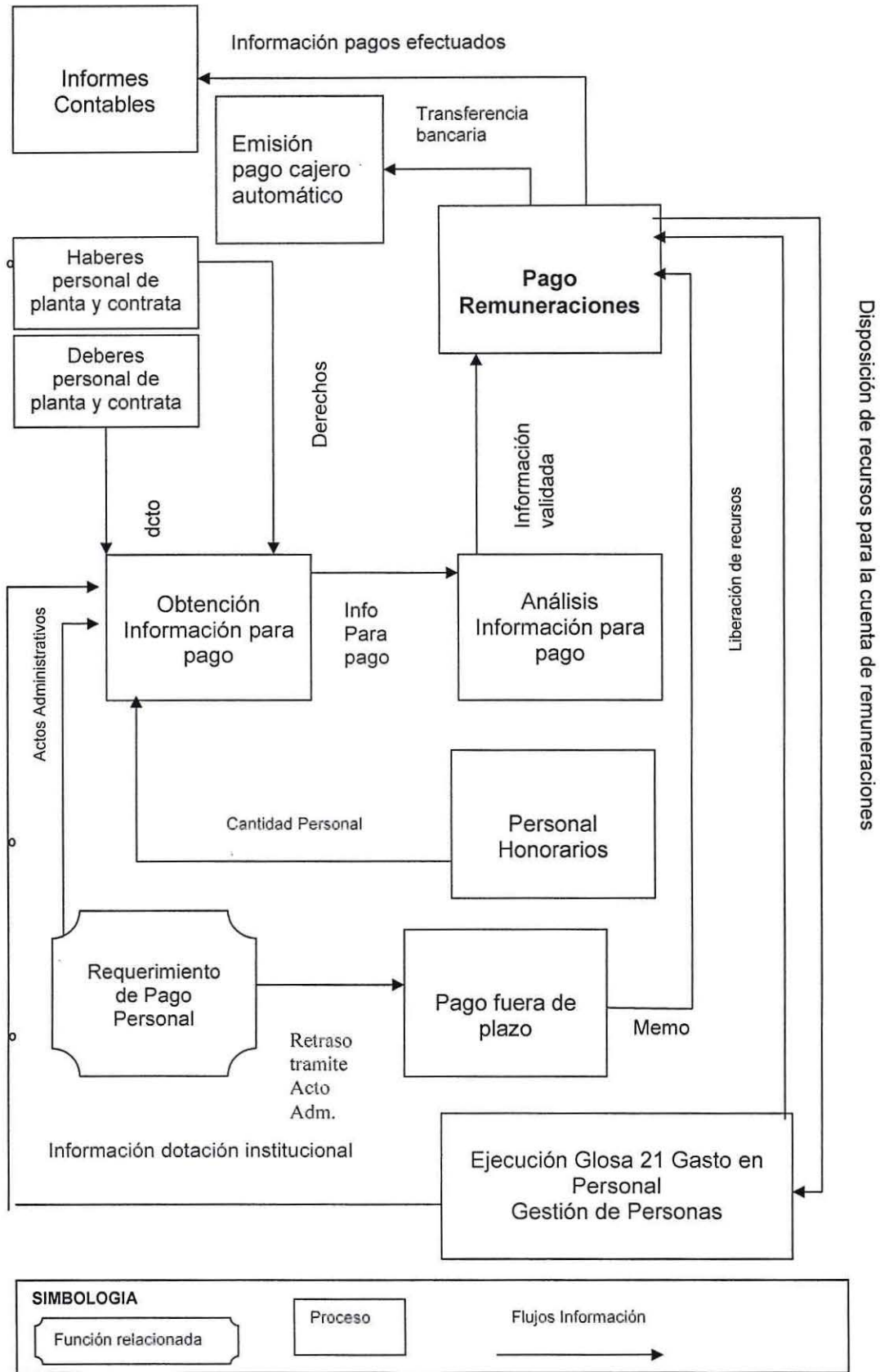
Para la evaluación del impacto del Plan Anual de Capacitación se utiliza como herramienta de medición las diferencias que arroja el primer y segundo informe de desempeño, desagregado en los factores y subfactores, cotejando las competencias adquiridas producto de la elaboración y ejecución del Plan Anual de Capacitación.

2.4.2 Remuneraciones

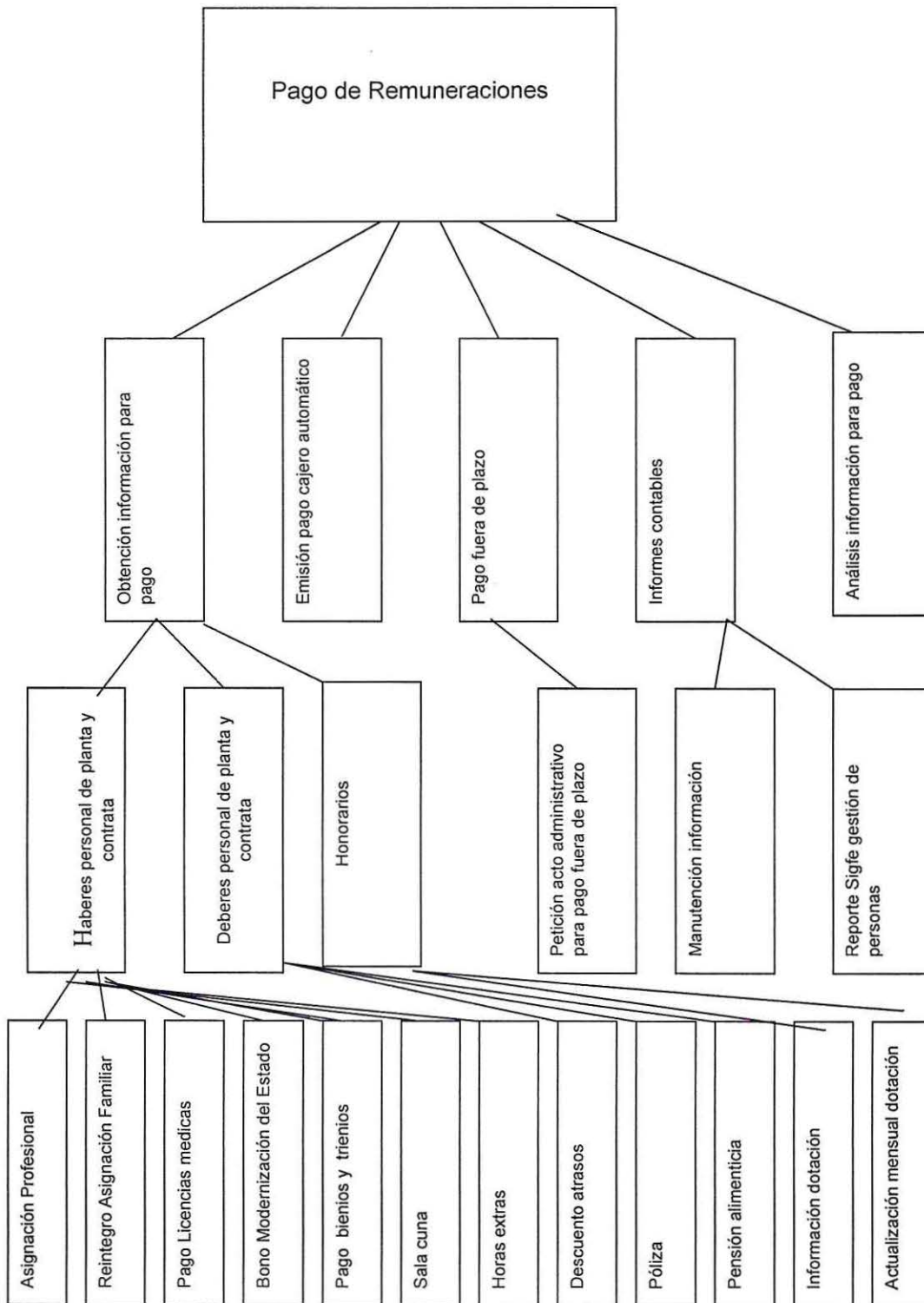
En virtud del diagnóstico, en esta sección no se observa procesos plenamente establecidos. Sin embargo, la claridad de las funciones asociadas a la sección permite realizar las tareas con cierta eficacia.

Para efectos de verificación del impacto del PMG al interior del Departamento de Recursos Humanos se descompondrá las funciones y sus interacciones.

Malla de funciones Oficina Nacional de Remuneraciones



Malla de función desagregada Oficina Nacional de Remuneraciones

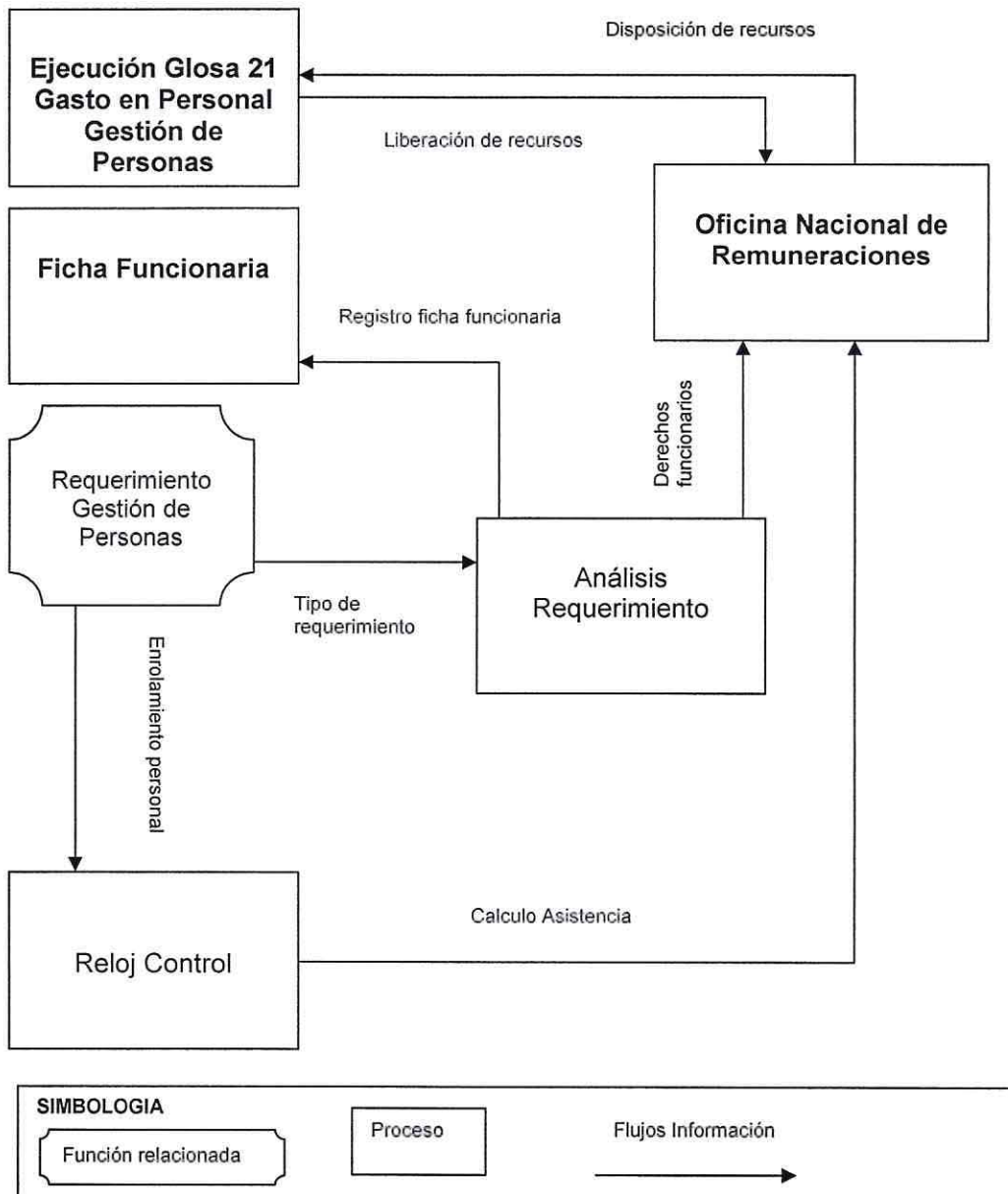


2.4.3 Gestión de Personas

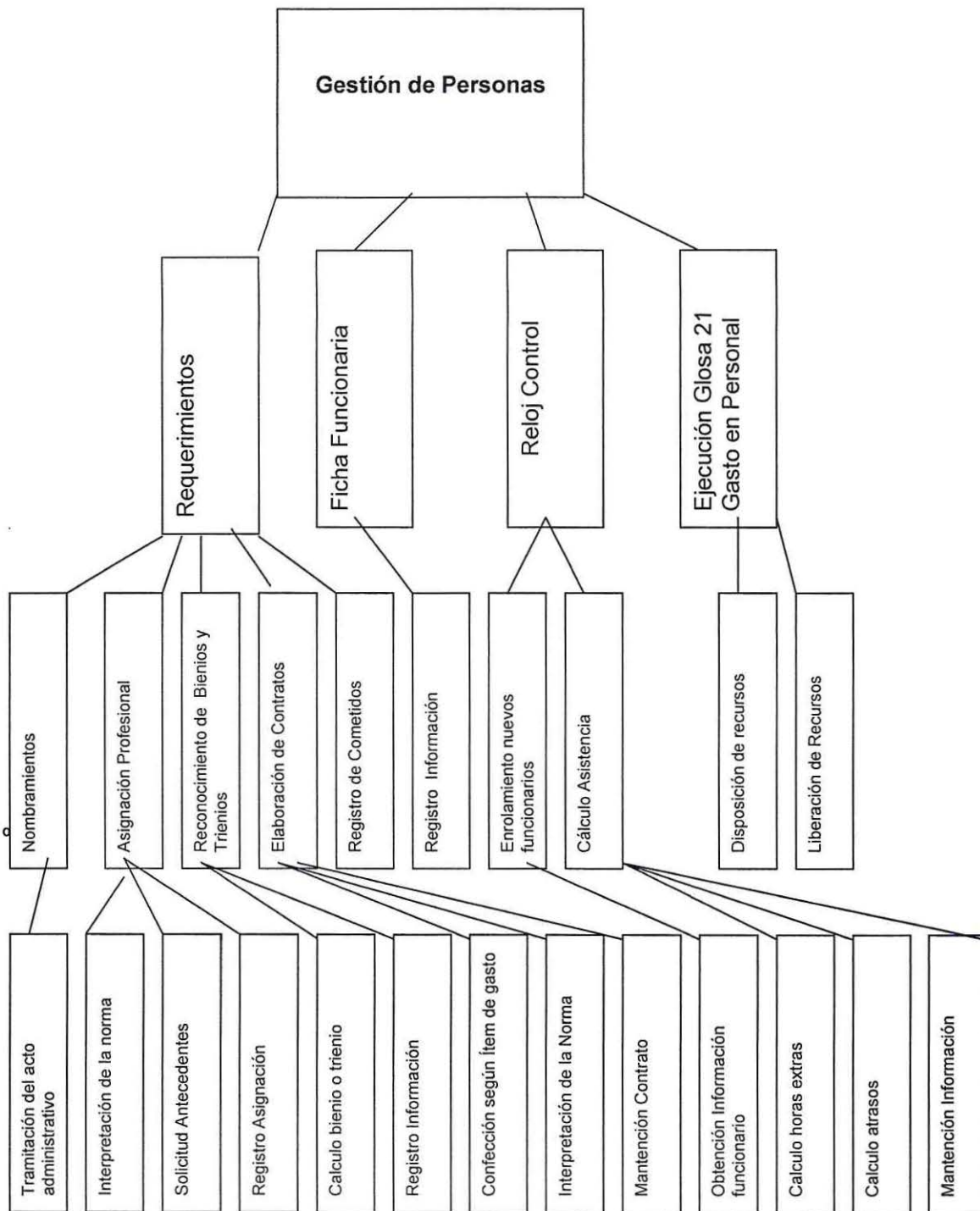
Esta sección del Departamento de Recursos Humanos no muestra procesos previamente establecidos, considerando la alta demanda por las funciones que realiza, ya que tiene directa relación tanto con la obtención de derechos y su implicancia económica como en la percepción de eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

Para lo anterior, se realizará la misma esquematización de funciones de la sección de Gestión de Personas a través del relevamiento de tareas.

Malla de funciones Gestión de Personas



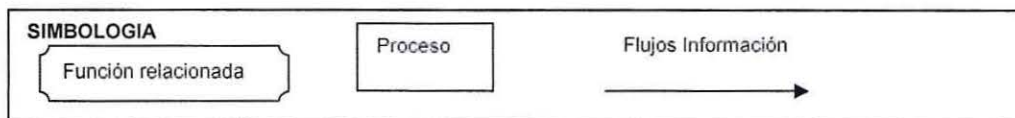
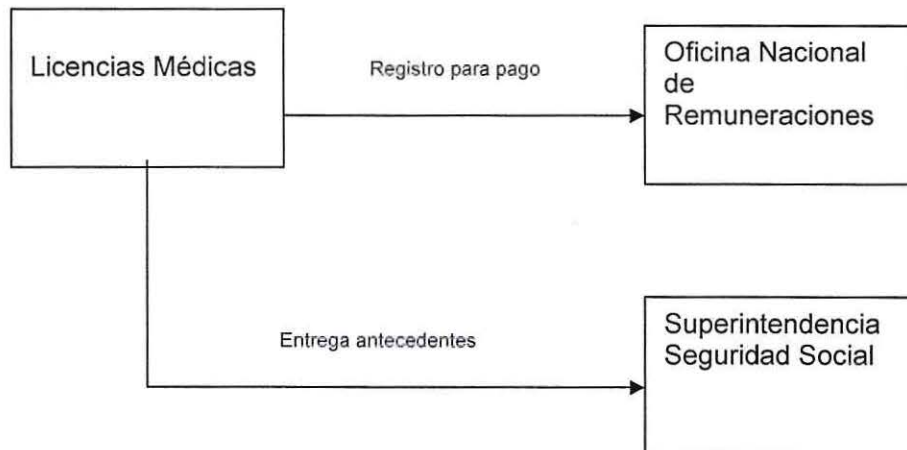
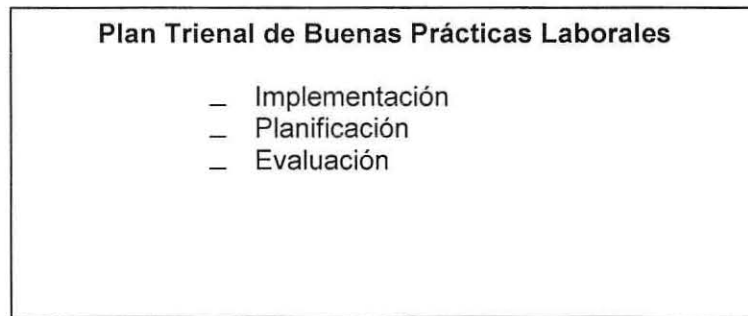
Malla de función desagregada Gestión de Personas



2.4.4 Bienestar

Esta sección tiene asociada el proceso de ejecución del Plan Trienal de Buenas Prácticas Laborales y la función de recepción de licencias medicas presentadas por los funcionarios que realizan labores en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y su posterior derivación a los interesados en su registro y posterior pago, esto es La Oficina Nacional de Remuneraciones y la Dirección del Trabajo.

Para una comprensión visual de sus labores se presenta de la siguiente manera:



CAPITULO IV: RESULTADO DEL IMPACTO PMG SOBRE FUNCIONES Y PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para efectos de la medición del impacto que ha tenido el programa de mejoramiento de la gestión en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, se utilizará el concepto de recursividad descrito en el marco teórico, es decir, lo que es aplicable al sistema lo es también para el subsistema.

Entendiendo además por impacto, los resultados y cambios efectivamente adquiridos producto de la implementación del programa de mejoramiento de la gestión.

Para ello convenientemente se analizará los componentes del área Recursos Humanos del PMG por sección integrante del departamento, a fin de tener una descripción analítica del proceso.

3.1 Impacto Evaluación de Desempeño

En primera instancia resulta interesante consignar la elección de los funcionarios calificadores, por cuanto lo descrito en el procedimiento podrá evaluar los funcionarios de planta de quienes dependen en forma directa los trabajadores a calificar. Ellos cumplen la función de “evaluadores” en los 2 Informes de Desempeño y de Precalificación, si por razones justificadas se requiera la evaluación previa de un funcionario a contrata u otra calidad jurídica, a cargo de una Unidad, Sección o Programa, se deberá registrar el nombre y firma del funcionario de planta que tenga la mayor jerarquía en relación directa con el funcionario precalificado. Lo llamativo no sólo es lo restrictivo de quienes cumplen los requisitos sino también porque para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes que cuenta con una dotación de personal de 56 personas en calidad jurídica de planta, 33 son profesionales y quienes cumplen funciones de jefatura o unidades a cargo son solo 17. Esto denota que para el ciclo de evaluación serán los mismos que ejecutarán la medición cambiando sólo la preselección de quienes serán evaluados. Esto no implica un vicio en el proceso sino más bien no permite un contraste o cambio en la óptica evaluativa que establezcan diferencias en los respectivos Informes de Desempeño.

En segundo lugar, si bien el proceso de evaluación de desempeño ha logrado generar un proceso objetivo y reglamentado, su impacto está asociado a la generación de herramientas de apoyo que se derivan de su aplicación, esto es, manual de

capacitación, charlas en referencia a cómo llevar el proceso a cabo y en qué consiste la implementación de la Evaluación de Desempeño.

Sin embargo, si correspondiese medir el impacto de la evaluación de desempeño respecto al interés que despierta su participación por parte de los funcionarios en el proceso de calificación, no ha resultado del todo socializante desde el punto de vista de lo que se deriva de la evaluación, esto es establecer las brechas de desempeño que sirve como fuente para la detección de necesidades al interior del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, más aún para el Departamento de Recursos Humanos que constituye el antecedente para la proroga de la contrata.

Además cabe señalar que la calificación sirve de base para el ascenso, en el caso de Administrativos y Auxiliares y su motivación por participar del proceso de evaluación de desempeño al interior del Departamento de Recursos Humanos, quienes cumplen labores en estos niveles son 8 funcionarios, 5 están en la calidad jurídica de Honorario Permanente, por lo que su implicancia de permanencia en el puesto de trabajo no está sujeta al proceso de evaluación de desempeño sino que al criterio de observación de la gestión del trabajo que realiza el jefe de Departamento, dejando en un segundo plano la incidencia y los efectos derivados de la evaluación.

3.2 Impacto Capacitación

Si bien el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes se encuentra comprometida en etapa tres del componente de capacitación del marco básico del programa de mejoramiento de la gestión, la observación que se hace respecto al impacto que ha tenido, es justamente la fuente de detección de necesidades de capacitación que arroja la diferencia entre el primer y segundo informe de desempeño, constituye una de las herramientas que sirve de fuente para la validación de evaluación de desempeño. Es decir, que a partir de ese proceso se deriva la detección de necesidades, procesándolas y generando el cuadro de oferta que formará parte del Plan Anual de Capacitación.

Para el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes se constata que dicha oferta no es del todo pertinente a las funciones y procesos que ésta realiza, por cuanto la oferta presentada las que constituyen oportunidad (ver anexos) son capacitación en Sigfe, Redacción, Nociones de archivo y registro en el ámbito administrativo, Estatuto Administrativo, expresando

el impacto en términos de cifras con un 11% de efectividad sobre el Plan Anual de Capacitación.

Además el impacto por si sólo de Sigfe queda obsoleto para la operación del Ítem Gasto en Personal, labor realizada anteriormente por Ejecución Presupuestaria, ya que su manejo implica habilidades mayores que sólo el ambiente Sigfe y el Plan Anual de Capacitación no detecta como fuente un segundo nivel de adquisición de competencias, por lo que su impacto es menor en cuanto al manejo de este portal financiero estatal a mayores responsabilidades.

En tanto para la confección de contratos, la capacitación de Redacción tiene su acento en la forma y consideraciones jurídicas para su construcción, pero no las destrezas en el manejo de cuentas presupuestarias e ítem a los cuales se carga la contratación de personal, ya sea a contrata u honorarios, recargando a la persona que tiene como función la ejecución de la glosa Gasto en Personal, en asistir a los funcionarios que confeccionan contratos, entorpeciendo y retrasando su propia labor, por lo que se constata que el impacto de esa propuesta de capacitación no responde a los objetivos deseados o que se esperan de ella, esto es , competencias y autonomía en la realización de la función administrativa.

3.3 Impacto Buenas Prácticas Laborales

La ejecución del Plan Trienal de Buenas Prácticas Laborales han redundado principalmente el instructivo presidencial N° 2¹⁷ de no discriminación entre hombre y mujeres, esto ha implicado la generación de un Manual de Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personas Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en donde se establecen las bases y requerimientos inspirados en la no exclusión y discriminación de ningún tipo, por lo que su impacto en el Departamento de Recursos Humanos como subsistema ha sido el esperado, es decir, para el proceso de selección de personal, el factor sexo no constituye requerimiento. Sin embargo para la implementación del Plan Anual de Buenas Prácticas Laborales, se ve dificultada por cuanto se enfrenta con elementos de cambio organizacional y su aplicación no es del todo eficiente, en consideración a la oposición y resistencia que provoca todo cambio.

¹⁷ Instructivo Presidencial N° 2, Igualdad entre Hombres Y Mujeres.

Convenientemente el Departamento de Recursos Humanos ha resuelto realizar reuniones de trabajo una vez a la semana en donde además de efectuar una revisión de la gestión hecha se implementa consideraciones de qué se entiende por una buena práctica laboral, discutiendo y analizando su contenido, asumiendo compromisos según las reuniones realizadas y la socialización pertinente para su conocimiento al interior del Departamento de Recursos Humanos. Su impacto es el esperado, ya que como anteriormente se señaló, su implementación considera oposición y resistencia, por ende, la planificación y evolución de los resultados se establecen al mediano plazo usando como instrumentos de medición encuestas de clima laboral.

3.4 Cuadro de propuestas derivadas de la medición del impacto PMG en Departamento de Recursos Humanos

Componente Área	Propuesta
<p>Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="797 873 1260 1234">– Desagregación de funciones por unidad demandante de capacitación a fin de realizar un diagnóstico más específico de la necesidad que se desea satisfacer, haciendo el cruce correspondiente con unidades vinculadas. <li data-bbox="797 1255 1260 1423">– Introducción de herramientas de medición del rendimiento laboral asociado a la capacitación que complementen su evaluación. <li data-bbox="797 1444 1260 1566">– Capacitación en detección de necesidades al interior del Consejo de la Cultura y las Artes.

Evaluación de Desempeño	<ul style="list-style-type: none">- Cambio en los criterios de precalificación de los evaluadores, dejando de considerar la calidad jurídica como factor habilitante.- Institucionalización de la diferencia entre el primer y segundo informe de desempeño como fuente de detección de necesidades de capacitación.
--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CAPITULO V: CONCLUSIONES GENERALES

En términos generales y en respuesta a los objetivos planteados por este Seminario de Título, el impacto del programa de mejoramiento de la gestión al interior del Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ha derivado cabalmente en los objetivos planteados en su programa marco. Sin embargo, como situación se tiene que:

- Para el componente Evaluación de desempeño que si bien ha sido implementado según los objetivos y productos prescritos, deja fuera a funcionarios que prestan servicios en el Departamento de Recursos Humanos tanto por la calidad jurídica distinta a la exige el componente como por el interés colectivo que representa esta herramienta de gestión, ya que al no ser considerados en el proceso su incidencia y validación no genera la transversalidad que se desea o plantea el programa marco. Sin embargo, se destaca la información que arroja la diferencia entre el Primer y segundo Informe de desempeño, que genera un cuadro de brechas por satisfacer generales al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- En lo referente para el componente de capacitación y según la segregación de funciones realizadas a la Oficina Nacional de Remuneraciones y Gestión de Personas y en razón como mismo plantea la detección de necesidades del programa marco del área de recursos humanos, debiese ser específica, es decir, a partir de la desagregación de las funciones realizadas por cada una de las secciones determinando un cuadro común de necesidades y un plan de capacitación que respondan en virtud de éstas.

Otra consideración de esta investigación, tiene relación con la asimilación e importancia del PMG como herramienta de mejoramiento de la gestión al interior del Departamento de Recursos Humanos, no ha implicado necesariamente mayor eficiencia y rendimiento en la ejecución de las funciones, ya que para el componente de capacitación su objeto de medición es la ejecución del ítem de gasto (ver anexos) y mediante la realización de encuestas de autoevaluación, realizada por el beneficiario del curso, el cual pondera un 20% del total del puntaje, y encuestas de observación del comportamiento en el puesto de trabajo, efectuadas por las jefaturas correspondientes, los cuales ponderan un 80% del puntaje total, pudiéndose utilizar como herramienta con su indicador correspondiente las brechas que arroja la evaluación de desempeño para

determinar el grado de competencias adquiridas por los funcionarios, considerando la misma muestra para los dos periodos de informe.

En la práctica los PMG sólo se considera como elemento de incremento de los ingresos, tomando como referencia su origen en la ley N° 19.553¹⁸ se considera un incentivo, pero carente de un elemento que constituya y produzca los efectos deseados, esto es, que las organizaciones estén en condiciones de medir de manera precisa el rendimiento efectivo de cada individuo, equipo de trabajo o unidad. Sin esta condición es imposible vincular el rendimiento con la remuneración¹⁹, es decir una asociación directa del desempeño con los incentivos ofrecidos. En efecto, para el concepto de eficiencia en el gasto, resultaría pertinente asociar los fondos concursables de capacitación a la detección interna de necesidades realizadas por las unidades demandantes, por cuanto permitiría obtener resultados más óptimos en el rendimiento laboral, ya que la necesidad surge desde la carencia de competencias y no como una aproximación referente a lo que se desea satisfacer.

En última instancia y derivado de este seminario, se tiene como propuesta para el componente de capacitación, generar diagnósticos más específicos respecto a las competencias que se desean instalar o que se hacen necesarias para un mejor desempeño de los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, como por ejemplo una segregación de funciones, que establecen las tareas comunes de las secciones integrantes del Departamento, junto con la construcción de herramientas de medición de desempeño en el puesto de trabajo, ya que permite hacer con datos objetivos una evaluación del funcionario, tanto en las competencias adquiridas como en su rendimiento laboral.

Por último, para el componente Evaluación de Desempeño, prescribir como método válido, la información que arroja la diferencia entre el primer y segundo informe, ya que es un dato relevante a la hora de generar la oferta de capacitación para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y es una fuente objetiva de detección de necesidades por satisfacer.

¹⁸ Ley N° 19.553; Asignación de Modernización

¹⁹ IMPLEMENTACION DE LA ASIGNACION POR DESEMPEÑO DE FUNCIONES CRITICAS EN EL SECTOR PÚBLICO CHILENO, en Estado, Gobierno, Gestión Pública; Revista Chilena de Administración Pública, Número 10, 2007, página 128.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Barros, Oscar: Manual de Diseño Lógico de Sistemas de Información Administrativos, Tercera Edición, 1987.
2. Barros, Oscar: Sistemas de Información Administrativos, Quinta Edición, 1987.
3. CATEDRA DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION; Dictada por: Rubina, Jaime; Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Administración Pública, 2004.
4. CHARLA DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO; dictada por Sepúlveda Toro María Alejandra, Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Carrera de Administración Pública, 2005.
5. Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, 2004.
6. Estado, Gobierno, Gestión Pública; Revista Chilena de Administración Pública, Número 10, 2007.
7. Instructivo Presidencial N° 2, Igualdad entre Hombres Y Mujeres.
8. Koontz Harold, Weihrich Heinz; Administración una perspectiva global, 11ª Edición, 1998.
9. Marcel, Mario: "Reflexiones acerca del proceso de modernización del Estado en Chile", X Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 2005.
10. Política y Gestión Pública, Clad & Fondo Cultura Económica, 1ª Edición, 2004.
11. Programa de Mejoramiento de la Gestión 2009, Programa Marco Básico.
12. Programa de Mejoramiento de la Gestión 2009, Programa Avanzado.
13. Programa de Mejoramiento de la Gestión 2009, Programa de la Calidad.
14. Przeworski, Adam; "Acerca del Diseño del Estado: Una perspectiva principal-agente", en Lecturas sobre el Estado y las Políticas Públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual, Segunda Edición, 2008.
15. Responsabilización y Evaluación de la Gestión Pública: Clad & Agencia Española de Cooperación Internacional, 2005.
16. Revista N° 18 del Clad: Reforma y Democracia, 2000.
17. Ley Número 18.843; Estatuto Administrativo.
18. 1 Ley N° 19.553; Asignación de Modernización
19. Ley Número 19.891; Ley del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
20. Norma Internacional ISO 9001:2001; Sistema de Gestión de la Calidad.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

1. www.consejodelacultura.cl
2. www.clad.org.ve
3. www.dipres.cl
4. www.modernizacion.cl
5. www.serviciocivil.cl

ANEXOS

Anexo 1

Metas Departamento de Recursos Humanos Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

CENTRO DE RESPONSABILIDAD	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
COMPROMISO	A noviembre de 2008, se cuenta con un Manual de Procedimientos para Reclutamiento y Selección, Dicho Manual debe incluir detalle de objetivos, roles, procedimientos e instrumentos.			
NOMBRE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META 2008	MEDIO DE VERIFICACION	PONDERADOR
Manual de Procedimiento Reclutamiento y Selección de Personas CNCA.	(Manuales RRHH elaborado y aprobado por el Jefe de Servicio/1)*100	100%	Documento escrito "Manual de Procedimiento para Reclutamiento y Selección"	15%
COMPROMISO	A diciembre de 2008, se han elaborado e implementado en un 60 % en el CNCA un Programa Anual para el desarrollo de las medidas del Plan Trienal de Buenas Prácticas Laborales.			
NOMBRE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META 2008	MEDIO DE VERIFICACION	PONDERADOR
% de implementación de acciones del Programa Anual para el desarrollo del Plan Trienal de Buenas Prácticas Laborales en el Servicio.	(Nº de acciones del Programa Anual efectivamente ejecutadas en 2008/total de acciones del Programa planificadas para 2008)*100	60%	Informe de cumplimiento anual de actividades planificadas para el año.	15%
COMPROMISO	A octubre de 2008, se ha logrado ejecutar el 90% del presupuesto del Plan Anual de Capacitación, incluye presupuesto glosa.			
NOMBRE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META 2008	MEDIO DE VERIFICACION	PONDERADOR
% Ejecución Gasto de Capacitación ítem 22-11	(Presupuesto Glosa devengado al 31-10-2008 / Presupuesto Glosa Autorizado)*100	90%	Reporte Sigfe Ejecución Subtítulo 22-11	25%
COMPROMISO	A diciembre 2008, se cuenta con una propuesta de Política de Recursos Humanos CNCA entregada a las autoridades CNCA.			
NOMBRE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META 2008	MEDIO DE VERIFICACION	PONDERADOR
Propuesta de Política de Recursos Humanos CNCA.	(Documento de propuesta de Política de Recursos Humanos entregado al 15 de diciembre a la autoridad/1)* 100	100%	Documento escrito "Propuesta de Política de Recursos Humanos".	20%
COMPROMISO	A diciembre 2008, se cuenta con un sistema de información de Gestión de Personas, con base de datos pobladas			
NOMBRE INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META 2008	MEDIO DE VERIFICACION	PONDERADOR
% de Fichas Funcionarias Ingresadas al Sistema de Administración Funcionaria.	(Nº de fichas de funcionarios ingresados al sistema/Dotación autorizada para el año 2008)* 100	100%	Reporte de fichas ingresadas al sistema de Administración Funcionaria.	25%

Anexo 2
Programa de capacitación año 2008

ESTAMENTO	AMBITO CLAVE DE CAPACITACION	AREA DE CAPACITACION
DIRECTIVOS	GESTION	GESTION DIRECTIVA
		ADMINISTRACION FINANCIERA
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	NORMATIVA DEL SECTOR PUBLICO
		DESARROLLO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES Y ESPECIFICAS
PROFESIONALES	GESTION	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		LIDERAZGO
		GESTION CULTURAL
TECNICOS	GESTION	GESTION ADMINISTRATIVA
		GESTIÓN DE LAS PERSONAS
		NORMATIVA DEL SECTOR PUBLICO
TECNICOS	NORMATIVA	GESTION CULTURAL
		GESTION ADMINISTRATIVA
TECNICOS	NORMATIVA	NORMATIVA DEL SECTOR PUBLICO

N°	Nombre actividad de capacitación programada	Capacitación pertinente (DS.69)	Fecha tentativa de realización (1er o 2do semestre) ²⁰	N° estimado de participantes que se capacitarán año 2008		Tipo de actividad (maque con una x)		Monto estimado de inversión (\$)
				Nivel central	Regiones	Interna	Externa	
1	Contabilidad I	NO	1er Semestre	9			X	\$1.575.000
2	Contabilidad II	NO	2do Semestre	17			X	\$2.975.000
3	Acreditación	NO	1er Semestre	2			X	\$350.000
4	Diplomado Gestión de Abastecimiento	NO	2do Semestre		2		X	\$1.200.000
5	Diplomado en Gestión Financiera	NO	2do Semestre		2		X	\$1.200.000
6	Cursos de Capacitación dictados por la Dirección de Compras y la red de Abastecimiento	NO	2do Semestre	3	2		X	\$200.000
7	Incorporación del Enfoque e indicadores de Género a las Políticas Públicas	NO	1er Semestre	20	15		X	\$2.600.000
8	Talleres encargados de PMG Gestión Territorial	NO	1er Semestre		15	X		\$5.500.000
9	Orientación en Prevención de Riesgos	NO	1er Semestre	13			X	\$25.000

10	Integrantes Comité Paritario de H y S	NO	1er Semestre	13	13		X	\$50.000
11	Plan de Emergencias en Empresas Públicas	NO	1er Semestre	13			X	\$25.000
12	Capacitación en formulación de indicadores a nivel de producto y resultados intermedios para los programas estratégicos del servicio	NO	2do Semestre	23		X		\$100.000
13	Capacitación en procedimientos de atención de usuarios y sistema de registro y derivación	NO	1er Semestre	17	15	X		\$1.000.000
14	Capacitación en metodologías de atención a usuarios	NO	1er semestre	17	15	X		\$1.000.000
15	Capacitación en instrumentos metodológicos que conforman la Agenda Pro Participación Ciudadana	NO	2do Semestre	17	15		X	\$2.600.000
16	Evaluación del Desempeño	NO	1er Semestre	50	15	X		\$100.000
17	Estrategia y Riesgo en la Gestión Pública Contemporánea	NO	1er Semestre	2			X	\$580.000
18	XIII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna (CLAI)	NO	2do Semestre	1		X		\$1.200.000