

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

RELEVANCIA DEL PROCESO DE SELECCION Y  
PROMOCION EN LAS ORGANIZACIONES Y  
SERVICIOS PUBLICOS

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

SUSANA PALACIOS LOPEZ

Prof. Guía : Jaime Rubina

Valparaíso, 2006

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

RELEVANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES Y SERVICIOS PÚBLICOS

R. 4247

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**  
**ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

**SUSANA PALACIOS LÓPEZ**

Profesor Guía

**JAIME RUBINA**

Valparaíso, Diciembre 2006

## **INDICE**

Título	02
Introducción	03
Marco Teórico	04
Reforma y Modernización del Estado	04
Selección de Personal	05
Reseña Histórica	10
Ministerio de Obras Públicas	10
Planteamiento del Problema	11
Hipótesis del Trabajo	12
Objetivos Generales	12
Metodología	12
Análisis de la Información Recopilada	12
Oficina Regional Valparaíso	13
Organigrama - 1	15
Organigrama - 2	16
La Situación	17
Propuestas de Solución	20
Resultados Esperados	22
Conclusiones	23
Bibliografía	24
Anexos	25

**RELEVANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN  
EN LAS ORGANIZACIONES Y SERVICIOS PÚBLICOS**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en la experiencia personal, durante mi práctica profesional, donde tuve la oportunidad de apreciar que no basta con implementar políticas de modernización, debido a que el éxito o fracaso depende de las personas que deben aplicarlas a realidades concretas, lo que me indujo a pensar que es básico que pongamos atención a los procesos de selección y promoción de los funcionarios que deberán implementarlas, exigiendo que sus características, capacidades, habilidades y actitudes estén acorde con las necesidades del servicio y los requisitos definidos para el cargo.

Puede ser que la situación que se vive en el departamento administrativo que observé, ocurra en otro servicio y es por esto que me interesé en tratar el tema, dado que el carácter sistémico de la realidad me dice que si una parte falla, no se logra el objetivo del conjunto, que en este caso es el Estado.

En el Departamento administrativo encontré muchos problemas, sin embargo, creo que el mayor dice relación con la necesidad de contar con personal idóneo para las funciones y tareas que realizan.

Existe poco interés y disconformidad con la Modernización del estado, la ven con desconfianza o como una amenaza y no los motiva a mejorar su rendimiento, no se utilizan eficientemente los recursos con que se cuenta y en otros casos no se cuenta con los recursos necesarios para cumplir las metas.

Mas adelante detallaré estos casos, pero es a raíz de esto, planteo la necesidad de contar con Administradores Públicos en todos los servicios públicos, ya que se debe profesionalizar el área con personal capacitado en los cargos que lo requieran.

## **MARCO TEÓRICO**

### **REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO**

El Proyecto de Reforma y modernización del Estado (PRYME) es la expresión de la voluntad del Gobierno del Presidente Ricardo Lagos de avanzar resueltamente en la construcción de un Estado al Servicio de los Ciudadanos.

El diseño de este proyecto se inspira en los principios de la transparencia, la eficiencia, la equidad y la participación, como base principal para el funcionamiento de un Estado democrático.

Consecuentemente, este proyecto es parte de un proceso que recoge y profundiza los esfuerzos realizados por los anteriores gobiernos de la concertación en relación con el mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios del Sector Público.

¿Qué se busca con la Reforma del Estado?

Las profundas transformaciones producidas en la sociedad chilena- como reflejo local de cambios mundiales – pueden describirse a partir de las ideas de globalización y revolución de las tecnologías de la información y comunicación.

La naturaleza de estas transformaciones imponen una readecuación del Estado, del rol que debe cumplir para promover el bien común y las funciones que debe desempeñar con tal fin, definiendo de una nueva manera su accionar en los campos de la gobernabilidad y la relación con la sociedad civil, en el plano económico y en su contribución al desarrollo y al aseguramiento de la igualdad de oportunidades de los ciudadanos.

En vista de lo anterior, los últimos gobiernos han buscado modificar sustantivamente la estructura del sector público, generando una nueva institucionalidad que resulte

adecuada al nuevo rol del Estado y procurando la modernización de los procesos y la incorporación de los avances tecnológicos para el mejoramiento de la gestión.

Así, lo que se busca con la reforma del Estado es la construcción de un sector público que responda a los requerimientos que plantea la sociedad actual debiendo contar para ello con un Estado al servicio de los ciudadanos, con una estructura flexible y con una gestión eficiente, participativa y transparente; además de tener una relación proactiva y previsoras en materia de desarrollo económico, de provisión de seguridad y de incorporación de la ciudadanía a los procesos públicos.

## **Selección del Personal**

La integración del personal consiste en ocupar los puestos vacantes de la estructura organizacional. Supone identificar los requerimientos de fuerza de trabajo, inventariar al personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, promover, evaluar, planear la carrera profesional, compensar y capacitar a individuos.

El número y calidad de los empleados requeridos para el desempeño de tareas cruciales dependen de muchos factores. Uno de los pasos más importantes de la integración de personal es determinar de qué personas se dispone, mediante la elaboración de un inventario de administradores, el cual puede basarse en un organigrama de inventario.

La integración de personal; debe considerar muchos factores situacionales, tanto internos como externos. Es preciso evaluar también los pro y los contra de ascender a empleados dentro de la organización o seleccionar a personas externas.

De acuerdo con el modelo de sistemas para la selección, el plan general de requerimientos de personal es la base para determinar los requisitos de puestos.

En el diseño de puestos la empresa debe vigilar que el alcance de un puesto sea el apropiado, que este implique labores desafiantes de tiempo completo y que refleje las habilidades requeridas. La estructura de puestos debe ser adecuada en términos de contenido, función y relaciones. La importancia de las habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño varía según el nivel de jerarquía organizacional de que se trate. Las diversas habilidades y características de los individuos deben estar en correspondencia con los requisitos de un puesto. La correspondencia es importante en el reclutamiento, selección, contratación y promoción.

El proceso de selección puede incluir entrevistas, pruebas y el uso de centro de evaluación. Para evitar la insatisfacción y rotación de los empleados, las organizaciones deben cerciorarse de que los nuevos empleados sean presentados e incorporados al personal existente.

Para crear una organización o empresa no basta con planta, equipo, materiales y personas. Hace falta un elemento indispensable; empleados eficaces. La selección es el proceso para elegir entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro.

Para identificar los requisitos de un puesto las organizaciones deben responder preguntas como éstas: ¿Qué se hace? ¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren? Dar respuesta a éstas y otras preguntas similares supone el análisis del puesto, éste puede efectuarse mediante la observación, entrevistas, cuestionarios o incluso un análisis de sistemas. Así, en una descripción del puesto se listan por lo general los deberes más importantes, los aspectos relativos a la autoridad y la responsabilidad y las relaciones con otros puestos. Más recientemente, en algunas organizaciones se ha adoptado la costumbre de incluir también en las descripciones de funciones los objetivos y resultados esperados.

La promoción es el desplazamiento dentro de la organización a un puesto más elevado, el cual implica mayores responsabilidades y requiere de habilidades más avanzadas. Esto supone por lo general mayor categoría y un aumento de sueldo. Los aspectos propios de la selección se aplican también al ascenso, el cual puede constituir un premio al desempeño sobresaliente o resulta del deseo de la empresa de utilizar mejor las habilidades y capacidades de un individuo. Los ascensos pueden representar en efecto una recompensa a los antecedentes de desempeño, pero sólo si se cuenta con evidencia de aptitud potencial. De no ser así, cabe la posibilidad de que las personas ascendidas a un nuevo nivel se muestren incompetentes.

### **El principio de Peter**

En la selección es posible, y hasta común, cometer errores. De acuerdo con Laurence J. Peter y Raymond May, autores del libro El principio de Peter, por lo general los empleados son ascendidos a niveles a los que resultan incompetentes, "Específicamente,

si un empleado tiene éxito en un puesto, lo mas probable es que se le ascienda a uno más alto, para el que con frecuencia requiere habilidades que no posee. El nuevo puesto bien puede implicar actividades muy por encima de la capacidad del administrador, si bien no debe subestimarse la posibilidad de desarrollo individual, el principio de Peter puede servir como advertencia para no tomar a la ligera el proceso de selección y promoción.

### **Proceso, Técnicas e Instrumentos de Selección**

Para que la selección de buenos resultados, la información sobre los candidatos debe ser válida y confiable. Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La entrevista de un candidato a un puesto de supervisión de primer nivel, por ejemplo, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que deben ser sometidos los aspirantes a ocupar un puesto ejecutivo de alto nivel. Aun así, la siguiente descripción general es representativa del proceso que comúnmente se sigue en la mayoría de los casos.

- Primero, se establecen los criterios de selección con base usualmente en los requisitos vigentes (aunque en ocasiones en los futuros) del puesto. Estos criterios incluyen elementos como el nivel de estudios, conocimientos, habilidades y experiencia.
- Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud (paso que puede omitirse si el aspirante ya es miembro de la empresa).
- Tercero, se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores.
- Cuarto, en caso de ser necesario se obtiene información adicional por medio de pruebas de la aptitud de los aspirantes para ocupar puesto.
- Quinto, el administrador directamente involucrado, su superior y otras personas de la organización realizan entrevistas formales.
- Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada.
- Séptimo, se aplica en caso de requerirse, un examen físico.

Octavo, con base en los resultados de los pasos anteriores, se ofrece o se procede al nombramiento en el puesto al candidato.

Las Limitaciones del proceso de selección, la diversidad de métodos y pruebas de selección indican que no existe el medio perfecto para la selección de administradores. La experiencia ha demostrado que incluso los criterios de selección elegidos con más cuidado no dejan de ser imperfectos en lo que se refiere a la previsión del desempeño. Además, hay que distinguir entre lo que las personas pueden hacer (esto es, su capacidad de desempeño) y lo que efectivamente están dispuestas a hacer, lo cual tiene que ver con la motivación, que está en función tanto del individuo como de las condiciones prevalecientes.

La selección de la persona mas indicada para el puesto es sólo el primer paso para la composición de un equipo administrativo eficaz. Los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración a la organización de un nuevo miembro.

### **Selección del personal en el sector público**

Para llevar a cabo la Modernización del Estado es necesario impulsar una renovación y actualización de la política de personal de los funcionarios públicos mediante la entrega de mejores incentivos laborales, así como también una importante transformación de los mecanismos de selección de los altos directivos públicos.

En este contexto nace la Ley N° 19882 del Nuevo Trato Laboral aprobado por el Congreso y publicado el 23 de junio de 2003, que busca un trato justo y digno de los trabajadores del sector publico, instaurando importantes avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado y en la Dirección Pública.

Para reforzar esta institucionalidad se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, Servicio público descentralizado, altamente tecnificado, pequeño en dotación, y con énfasis en el diseño y aplicación de políticas de personal que impulsen iniciativas modernizadoras en la Administración Central.

Este sistema busca dotar al Estado de altos Directivos Públicos con una administración profesional, con reglas de ingreso, promoción y evaluación basadas en el merito, idoneidad y probidad.

Esta administración profesional es autónoma e imparcial en su funcionamiento subordinada a la dirección política del Presidente de la República. Su objetivo final es prestar los mejores servicios a la ciudadanía con un Estado moderno, eficaz y eficiente.

La Ley N° 19.882, Nuevo Trato Laboral, introdujo modificaciones a las normas sobre carrera funcionaria, entre las que destaca la regulación especial para las promociones del personal perteneciente a las plantas de Directivos de Carrera, Profesionales y Técnicos, las que, a contar desde el día 21 de diciembre de 2003, deben realizarse por concurso interno, sin importar la fecha en que se haya producido la vacante.

Estos concursos, y todos los demás que contempla la Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, han sido reglamentados en el D.S. N° 69/2004, de Hacienda: "Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo" .

## **Reseña Histórica**

Durante el gobierno del presidente José Balmaceda, el 21 de junio de 1887, se dictó la ley que reorganizó los cinco ministerios existentes a la época y creó el de la Industria y Obras Públicas. El primer ministro de la nueva cartera fue el abogado Pedro Montt.

A partir de esa fecha la denominación de Oficial Mayor (que era la máxima autoridad luego del Ministro), pasó a llamarse Subsecretario. Al joven abogado don Luis Antonio Vergara Ruiz correspondió ejercer por vez primera dicho cargo.

El 27 de enero de 1888, fue creada la Dirección General de Obras Públicas. En sus inicios estuvo integrada por las secciones de Ferrocarriles y Telégrafos, Puentes, Caminos y Construcción Hidráulicas y Arquitectura. Esta última paso luego a ser departamento y desde 1953 la actual Dirección de Arquitectura.

En 1904, durante la presidencia de don Germán Riesco se construye el edificio que ocupa hasta hoy el ministerio.

Por su parte, la Ley de Riego de 1914 dio origen a la oficina de Regadío, antecesora del Departamento de Riego, la Dirección de Riego y la actual Dirección de Obras Hidráulicas. En 1925 se creó el Departamento de Caminos. Desde agosto de 1953 paso a ser la Dirección de Vialidad.

La actual Dirección de Obras Portuarias tuvo su origen en la Dirección de puertos creada por ley en 1910. Esta comisión derivó en la Dirección de Obras Portuarias a partir de 1953.

La Dirección de Aeropuertos nació en 1964. como servicio de apoyo, la Dirección de Planeamiento fue creada en 1953, mientras que la de Contabilidad y Finanzas, data de 1970.

Por último, el 3 de agosto de 1953, se creó el Departamento Jurídico. La Ley orgánica del ministerio-en 1964-le otorga la calidad de Fiscalía.

En 1953 pasó a llamarse “Obras Públicas “ y, el 13 de diciembre de 1967”, Obras Públicas y Transporte”, para quedar como “Obras Públicas” desde el 8 de julio de 1974 hasta el presente.

**El Ministerio de Obras Públicas** ejecuta y coordina diferentes acciones destinadas a apoyar el crecimiento económico y el desarrollo del país. Tiene como misión ejecutar la política del Supremo Gobierno en materia de infraestructura pública y sus funciones están establecidas básicamente en el DFL 850 de 1997 que fijó el texto refundido coordinado y sistematizado de Ley N° 15.840, Orgánica del Ministerio de Obras Públicas.

Le compete planificar, proyectar, y construir obras de infraestructuras, lo que complementa en algunas áreas con la conservación, explotación y administración de dichas obras o servicios.

Le corresponde también ejercer la administración del recurso agua a nivel nacional, en lo relativo a su conocimiento, distribución asignación uso, conservación y preservación.

El DFL MOP N° 850 de 1997 y el decreto ley N° 1028 de 1975, otorgan al Subsecretario de Obras Públicas atribuciones generales y específicas.

El Secretario Regional Ministerial (Seremi), representante del Sr. Ministro en la Región, tiene por función promover el desarrollo económico y social de la región a través del Proceso de planificación regional en el ámbito de la infraestructura, coordinando y fiscalizando los programas de inversión como formulación de los convenios de programación de obras del Ministerio con los convenios de programación de obras del Ministerio con los distintos organismos regionales involucrados. Apoyar las acciones tendientes al cuidado del medio ambiente y participación ciudadana.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la oficina regional de Valparaíso del Ministerio de Obras Públicas (MOP), el SEREMI ha designado como jefe del Departamento a una persona que no cumple con los requisitos para dicho cargo, lo que ha desencadenado una serie de inconvenientes y dificultades para el desempeño eficiente de la Unidad, afectando seriamente las relaciones entre las personas y el ambiente organizacional.

## **HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

Un adecuado proceso de selección, basado en una clara descripción y definición de cargos, tanto como de los requisitos y características que deben poseer las personas que los ocuparán, permitirá un manejo más efectivo y eficiente del recurso humano en la Unidad, posibilitando el cumplimiento de sus objetivos y metas, contribuyendo de esta forma a una mejor calidad de servicios a la comunidad.

## **OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **Objetivo General**

El objetivo general de este trabajo, es demostrar la necesidad de contar, en los servicios públicos, con políticas y procedimientos claros para la contratación del personal

### **Objetivos Específicos.**

- Analizar la situación de un servicio público, desde la perspectiva de la selección y promoción del personal
- Mostrar los nocivos efectos sobre el clima organizacional, provocados por una errónea decisión de promoción del personal.

## **METODOLOGÍA.**

La metodología utilizada es únicamente descriptiva, pues se basa en lo observado en mi práctica profesional.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA**

La información se obtuvo de diversas fuentes, algunas directas en base a entrevistas y consultas con funcionarios de los servicios, otras de documentos y reglamentos internos del servicio. Todas ellas me permitieron que concluyera:

- Qué en el Ministerio no existe una política clara relativa al tratamiento del recurso humano.
- Que hay 13 servicios autónomos, con presupuesto propio y que tienen su propia definición respecto al tema.
- Que no existe homogeneidad en el tratamiento de los distintos subsistemas (reclutamiento, selección, calificaciones, remuneraciones, reconocimiento, etc)
- Todo esto influye poderosamente en el clima organizacional.
- Existe una gran disparidad de criterios entre los servicios en cuanto a fuentes de reclutamiento, sean éstas de Peticiones directas o de Currículums Vitae registrados. En menor medida se recurre a Diarios de Circulación y a Diarios Murales del MOP.
- También hay variabilidad entre los servicios en cuanto a número de Postulantes. Se generan situaciones en que existe un solo oponente para un cargo, lo que implica un proceso de designación más que de selección.
- Referente a la evaluación la que más se ha utilizado es la Entrevista y la evaluación Curricular.
- Falta una visión estratégica de la capacitación: si bien es cierto que el volumen de capacitación ha crecido notablemente desde el año 1995 a la fecha, no está claro si esto representa un gasto o una inversión.
- No existe una detección de necesidades en el área que oriente la formulación de programas de capacitación articulados con las necesidades institucionales.
- Cómo se ve reflejado en el Departamento de Administración: En este sentido, la capacitación no es un real instrumento de gestión. Por lo mismo, la capacitación no está vinculada con los distintos planes estratégicos.

## **LA OFICINA REGIONAL DE VALPARAÍSO**

### **Misión y objetivos:**

Misión: Proveer el apoyo administrativo y técnico necesarios al Ministro, Subsecretario, Director General de Obras públicas, Secretarios Regionales ministeriales y Servicios Dependientes, a través de Servicios de Gestión en administración y asesorías en temas técnicos específicos, para que el Ministerio pueda cumplir eficazmente su rol.

Objetivos:

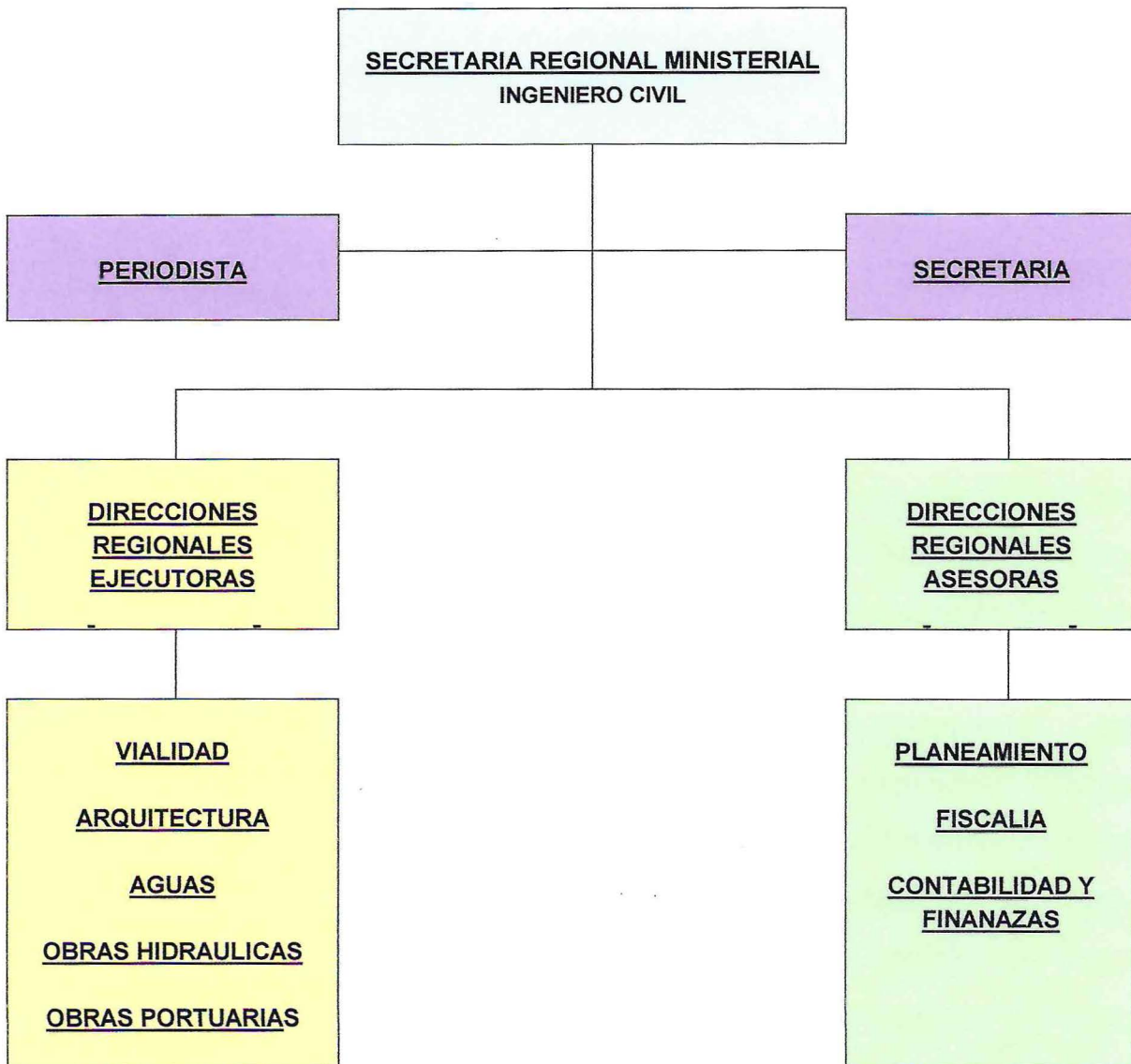
- El aumento de la productividad personal y grupal, a través del mejoramiento de las condiciones de trabajo y la política de Recursos Humanos.
- El perfeccionamiento de la gestión financiera
- La auditoria Ministerial
- Modernizar la gestión para ser un ejemplo para todo el MOP, y así difundir los nuevos estilos e influir en todo el Ministerio
- Reforzar el apoyo de la tecnología a la gestión institucional, concentrar los aportes técnicos a la gestión ministerial

**Organización**

- Organigrama

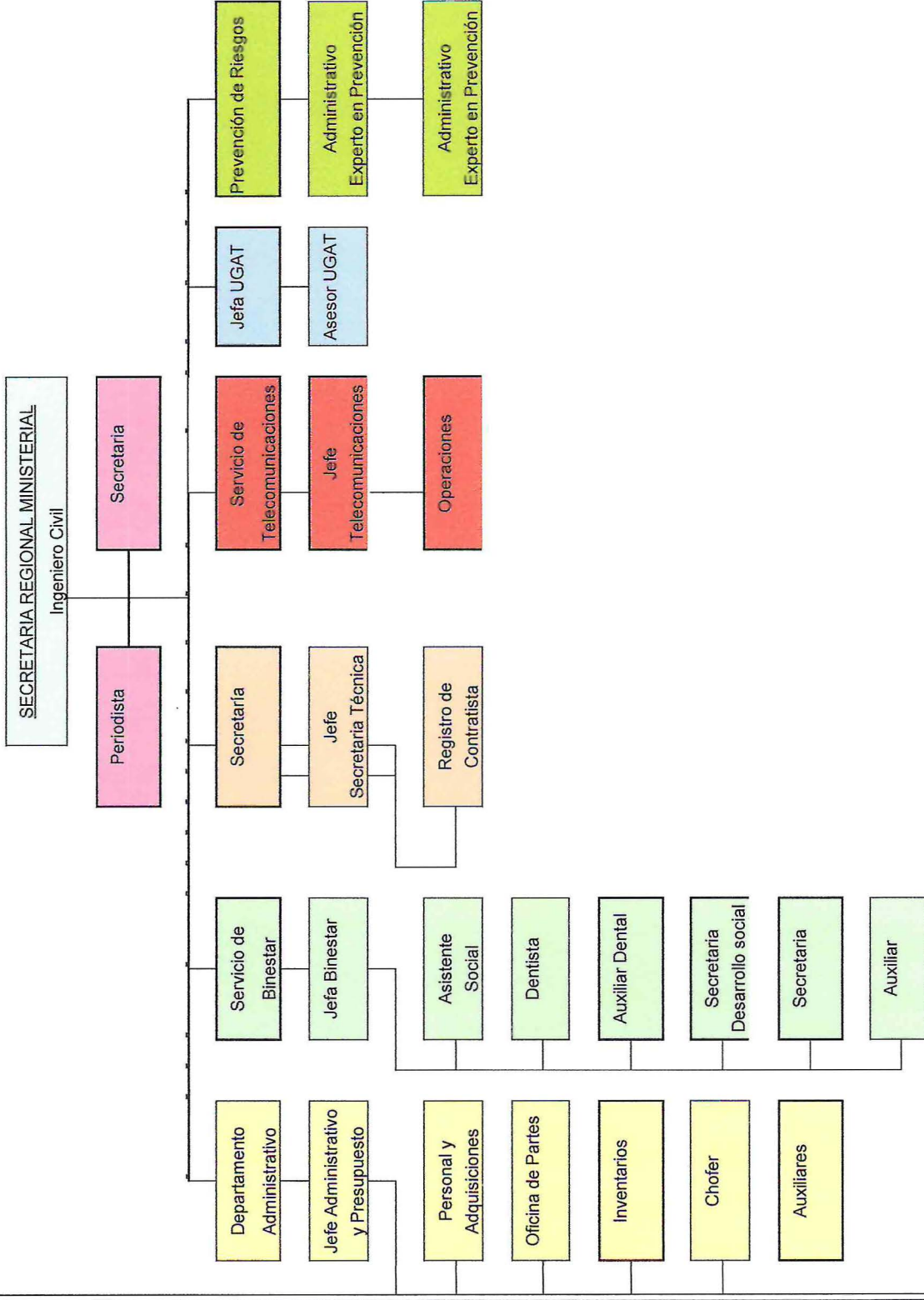
**ORGANIGRAMA**

**SECRETARIA REGIONAL MINISTERIAL DE OO.PP Vª REGIÓN VALPARAÍSO**



**ORGANIGRAMA**

**SECRETARIA REGIONAL MINISTERIAL OO. PP. Vª REGION DE VALPARAISO**



Departamento Administrativo: cuenta con 8 funcionarios, de los cuales sólo uno es profesional, y cuenta con el título de Bibliotecóloga.

### **Descripción de funciones y cargos**

Jefe Administrativo y Presupuesto: Encargado de la elaboración del Balance Regional con centro de costo, con la ejecución presupuestaria mensual St. 21 (viáticos y horas extras), y St. 22 ( Seremi).

Plan de Compras: Safi, Chile Compras, Sicof, Planificación Estratégica, Finanzas y Supervisa todas las áreas del departamento.

Administración de Personal: Registro de información de licencias emitidas y recuperadas, información y registro del sistema de Recursos Humanos en Regiones, Resoluciones de Feriados, Permisos Administrativos, Designaciones en Comisión de Servicios, Viáticos, Cometidos Funcionales, Sistema de seguimiento de documentos, módulo secretaria, etc.

Oficina de Partes: Sistema de seguimiento de documentos módulo de oficina de partes, recepción y despacho de documentos.

Inventario: Mantención de Bienes Muebles e Inmuebles, enajenación de Bienes inmuebles, Registro de Combustible, Servicios Generales, manutención de Vehículos.

Chofer: Trasladar al Seremi Regional.

Auxiliares: Mantención de Oficina y funciones de Júnior.

## **LA SITUACIÓN**

En este departamento se declaró vacante el cargo de jefe del mismo y, de acuerdo a la normativa vigente, los Servicios en que se han generado vacantes en grados intermedios de las plantas antes mencionadas, deben proceder a la provisión de dichas vacantes, efectuando él o los llamados a concurso interno de promoción, acorde a la normativa establecida en el Reglamento.

La etapa previa al concurso requiere una especial dedicación y profundización, por cuanto este mecanismo debe ponerse al servicio de la definición estratégica de la institución, teniendo presente que el espíritu de la nueva normativa es privilegiar el merito en la carrera funcionaria. Atendida la composición heterogénea de las plantas de personal en el MOP, cuyos cargos pueden ser provistos por personas de múltiples profesiones y especialidades, sin que exista una definición de funciones ni una localización geográfica

preestablecida, la provisión de ellos debe orientarse prioritariamente a satisfacer las necesidades de los Servicios.

Le corresponde al comité de Selección la preparación y realización del Concurso, que para los concursos de promoción, además de los miembros de la Junta Calificadora Central y el Jefe de Personal, el Comité esta integrado también por los dos representantes del personal.

El Comité de Selección debe analizar el escalafón, las vacantes existentes, los requisitos establecidos en el DFL que fija las plantas del Servicio y los potenciales postulantes, a la luz de las necesidades prioritarias del Servicio.

Este análisis es aún más amplio si se ha decidido aplicar el procedimiento de multiconcursabilidad, que implica que con los resultados del análisis, el comité debe elaborar las bases del Concurso, cuyo contenido mínimo se encuentra descrito en el artículo 35° del D.S. N° 69.

Dado que la mayor complejidad en la elaboración de las bases, la constituye la determinación de la forma en que se evaluarán los factores, es que el nivel central ha entregado una propuesta, que se pretende sirva como apoyo, a fin de que cada Comité de Selección la adapte a las necesidades del Servicio. Esta propuesta contiene algunos elementos comunes para el MOP, que deben ser respetados, para otorgar una mínima homogeneidad al proceso (Ver anexo II).

En este caso, se decide ascender a una funcionaria con excelentes calificaciones, profesional (Bibliotecaria), pero que no cumple con los requisitos del cargo, y que tampoco posee capacitación en el ámbito presupuestario, lo que genera una serie de problemas, ya que el personal subalterno trabaja rutinariamente con información presupuestaria-contable, cuyo manejo no es conocido ni dominado por la nueva jefatura, lo que ha provocado que ésta cree un sistema paralelo, sólo comprendido por ella, muy elemental, que obliga a un permanente conciliación y cruce de información, situación que está generando grandes dificultades, tanto al interior del departamento como en la coordinación con otras secciones, especialmente en lo referido al control y detalle de cuentas como viáticos, horas extras, combustible, etc.

En este departamento no existe un buen equipo de trabajo y la delegación de funciones es escasa, la jefa del departamento es quien más trabaja y, al no tener las herramientas y capacidades necesarias, se frustra al no lograr los objetivos propuestos.

Al no existir una descripción para cada uno de los cargos que ocupa cada uno de los funcionarios, en muchas ocasiones se producen incumplimientos de funciones, pues ellos dicen que no está dentro de sus obligaciones.

En la oficina no se logra cumplir con los objetivos y con el trabajo en el momento oportuno, pues las personas no tienen autonomía para realizar sus funciones, existiendo una continua supervisada y corrección por la jefatura, la que cambia las órdenes de forma inesperada generando frustración y desincentiva el trabajo, provocando que los funcionarios no se sientan parte del servicio y de sus objetivos, haciéndose todas las labores con desagrado y no cumpliendo con las metas establecidas.

El encargado de Inventario, lleva todos los controles y cuentas en cuadernos y hojas, no tiene computador lo que le quita efectividad a su trabajo, teniendo muchas diferencias con el nivel central, esto lo solucionamos haciendo un registro computacional mes a mes, con los datos de las bitácoras llegando al gasto realizado por cada vehículo. El encargado de Inventario de un día para otro fue relevado de algunas responsabilidades en cuanto a la administración de insumos, lo que significó que pasaran a la Jefa del Departamento en forma arbitraria, lo que provocó en este funcionario una sensación de desconfianza de parte de sus superiores.

También encontré incoherencias en las calificaciones realizadas por la jefa de departamento, donde la encargada de personal es calificada con nota 6.8, y en sus observaciones la evalúa como incompetente, que comete muchos errores y obstaculiza el normal desempeño de los objetivos del Servicio afectando indirectamente el trabajo de los demás, ya que al tener que revisar cada una de sus tareas, pierde tiempo importantísimo en sus funciones propias, al leer esta observación, me parece que la calificación anterior se hizo en base a otra persona, pues no coinciden, lo que me hace cuestionar la seriedad de las evaluaciones.

En el tema de la capacitación se opta por cursos de liderazgo deportivo, gasfitería, cocina cantonesa, japonesa, china, baile, etc., debiendo entre estos cursos elegir los

funcionarios, sin tomar en cuenta las reales necesidades del departamento ni que los intereses del personal se orienta a la capacitación un sus áreas específicas , donde se sienten con falencias.

## PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

- Considero que la solución más acertada es que el proceso de selección o bien la promoción de un candidato a un cargo debe hacerse basado en la adecuación de las competencias del candidato que están determinadas por requisitos específicos de cada cargo como pueden ser el poseer un título afín con el área , especializaciones ,capacitaciones, experiencias etc.
- Una vez contratados en el caso de los Administradores se les debe entregar información importante de la Organización o Servicio, respecto de sus funciones, es decir que tenga un proceso formal de inducción para que el nuevo Administrador se incorpore sin traumas a la Organización.
- En el área de capacitación, son necesarios cursos de especialización obligatorios, ya sea excell, análisis de inventario, presupuesto, administración de personal, análisis de cultura organizacional, supervisión y liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.
- Es importante crear un banco de postulantes y candidatos Administradores Públicos para la eventualidad de que se requiera en cualquier área del Servicio, personal calificado, se pueda contar con personas para designar en forma inmediata.
- Cuando se tiene seleccionado el administrador, este debe reunir a su grupo y formar un equipo de trabajo, donde se debe:
  - Analizar los cargos y funciones , para decidir si se debe asignar o reasignar tareas
  - Se debe establecer la competencia de cada departamento con esto cada funcionario se hará mas participe del servicio y trabajara mas motivado sabiendo que todos deben aportar con su trabajo para el cumplimiento de las metas

- Para que el clima organizacional no se vea afectado es necesario que exista un reconocimiento y respeto de parte de los funcionarios al jefe, aprobando de una u otra manera la designación del superior, pues cuando se cree que la persona que dirige no posee los conocimientos necesarios se cuestiona cada orden, se trabaja desmotivado y se genera un ambiente hostil de ambas partes, pues la jefatura comienza a hacer exigencias de mala manera y esto afecta el normal cumplimiento de los objetivos.

Medidas inmediatas a tomar:

- En el caso de la SEREMI de la Vª Región el personal tiene un promedio de edad de 58 años y obviamente su falencia es la computación, se solicitó ésta capacitación y la respuesta del nivel central, fue que ya se habían impartidos muchos cursos de computación y que debían ser capacitados por sus compañeros que asistieron a esos cursos.
- En el caso del departamento de personal:
  - 
  - es necesario tener la carpeta de cada empleado en el sistema computarizado donde cualquier dato del funcionario estará en la red, lo que permitirá dar respuesta oportuna a las peticiones de la jefatura, o a cualquier consulta de cualquier SEREMI del país.
  - Se sugiere la actualización de las fichas de los funcionarios.
  - Es necesario ingresar a diario las licencias médicas para evitar su extravío, recuperar las licencias médicas que no devuelve el Compín.
  - Se debe llevar un registro de los cometidos funcionales realizados, para evitar reclamos posteriores.
- En el caso del Departamento de Inventario y Adquisiciones, es necesario que se lleve un registro de bitácoras, del Kilometraje y el combustible, este registro debe ser computacional y actualizado, en lo posible, diariamente
- Se debe describir las responsabilidades de cargo claramente para que se cumplan en su totalidad.
- La recepción de los Bienes Inmuebles del servicio debe ser oportuna, para evitar que estos queden con recibos de servicios adeudados

## **RESULTADOS ESPERADOS.**

- Que el personal seleccionado esté acorde a los requisitos y descripción del cargo
- Un trabajo más eficiente y colaborativo de la Unidad.
  - Se tendrían los archivos de todo el personal de la SOP y de la DGOP en línea y actualizado.
  - Se llevarían registros del combustible utilizado llevando registro de las bitácoras de los vehículos del servicio.
- Que el personal sea capacitado de acuerdo a las necesidades del servicio y en las áreas que lo precisen , para cumplir con las labores propias de sus cargos.

Si la propuesta se lleva a efecto, la Unidad dejará de ser un grupo de funcionarios, para convertirse en un equipo de trabajo donde cada uno tenga las funciones claras y definidas, con una comunicación continua, con sentido de pertenencia, lo que hará posible cumplir eficientemente con sus metas y desafíos, tanto individuales como de conjunto.

## CONCLUSIONES

Una de las principales conclusiones de este trabajo es, que lograr la tan anhelada modernización, debemos tomar con seriedad y celo profesional todos los procesos involucrados en un área o servicio, principalmente en el que seleccionaremos el personal que nos ayudara a concretar las metas, como asimismo los procesos de promoción y ascenso, que nos permitirán idealmente contar con las personas más preparadas para las distintas funciones en que se les designe.

Otra conclusión, dice relación con la importancia que asume la capacitación del capital humano, que nos posibilite enfrentar de manera confiada los desafíos de los nuevos tiempos.

Me parece que se debe entender de manera práctica y no solamente en el discurso, que los Servicios Públicos son una organización de carácter sistémico, son sistemas, y si una parte está fallando no nos permite lograr el cumplimiento de los objetivos de la Modernización del Estado.

La teoría o principio de Peter, nos dice que en una organización, todo empleado puede ascender, hasta su nivel de incompetencia, y en este caso ello ha quedado claro, pues, una mala decisión, un nombramiento erróneo, crea serios problemas a la organización. Debemos tomar muy en serio esta situación, ya que parece cada vez más evidente, que en los servicios públicos, existen muchos funcionarios que ocupan cargos y funciones que no están de acuerdo con sus competencias técnicas o profesionales específicas, por diversas razones y motivos, pero que ello constituye en muchos casos la causa de los desaciertos, errores y corrupciones que nuestro país ha observado en los últimos tiempos.

Los procesos de selección deben ser claros y transparentes, única forma de lograr que las personas más capacitadas decidan integrarse al aparato estatal, logrando con ello una renovación continua y permanente del personal, que apoyado por una política de capacitación acorde a los necesidades y retos del medio, posibilitará contar con una Administración Pública que contribuya al fortalecimiento y desarrollo de la nación.

## BIBLIOGRAFIA

- [www.Mop.cl](http://www.Mop.cl)
- [www.modernizacion.cl](http://www.modernizacion.cl)
- Situación organizacional de la Administración pública; División de Recursos Humanos del MOP.
- Harol Koontz. Heinz Weihrich, Administración: una perspectiva global.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

### FACTORES Y SU OPERACIONALIZACION

De acuerdo con la Ley y el Reglamento, en estos concursos deben considerarse 4 factores, con una ponderación de 25% cada uno:

- Experiencia Calificada
- Evaluación del Desempeño
- Capacitación Pertinente
- Aptitud para el Cargo

Características:

- Dentro de cada factor, se podrán considerar subfactores cuya ponderación individual no podrá ser inferior al 20%.
- Tanto los factores como los subfactores deben expresarse en valores numéricos.
- Para cada factor debe establecerse un puntaje mínimo de aprobación.
- La evaluación de los factores se puede efectuar en forma simultánea o sucesiva. Si se adopta la modalidad sucesiva, debe indicarse en las bases, el orden en que serán aplicados. Así, cada factor constituirá una etapa del concurso, con un puntaje mínimo de aprobación, que servirá de "filtro" para pasar a la siguiente etapa.
- En cualquiera de las dos modalidades, el resultado final será la sumatoria de los puntajes obtenidos.

#### **Factor experiencia calificada.**

Concepto: Comprende el desempeño de cargos, cuyas funciones sean afines o se justifiquen como precedente útil al desempeño del cargo que se concursa.

Acorde con dicho concepto, se debe valorar de manera relevante la experiencia en funciones directamente relacionadas con la planta a que se concursa, o mejor aún, con la función que le corresponderá desarrollar a quien ocupe el cargo concursado. No basta

con haber estado muchos años en el Servicio, lo que importa es la experiencia útil para ser promovido.

Para evaluar este factor se tendrá a la vista:

- El currículum vitae
- La hoja de vida del postulante (su historia funcionaria, que señale las funciones que le ha correspondido desarrollar).

Dado que los cargos de las plantas del MOP no están asociados a funciones determinadas, sino sólo a un grado EUS, el Servicio podrá optar entre:

Proveer el cargo vacante para desempeñar una función determinada, que se debe satisfacer en razón de las necesidades del Servicio (clave o estratégica para el cumplimiento de sus objetivos).

Promover al funcionario más meritorio (que obtenga los mejores resultados en el concurso), aún cuando siga desempeñando sus actuales funciones (lo que equivale a un mejoramiento de grado solamente), en caso de no presentarse una necesidad específica a la fecha del concurso.

### **Subfactores y escalas de evaluación**

En el caso de la opción a), proveer el cargo vacante para una función determinada se propone utilizar tres subfactores, con la ponderación que se sugiere:

- Experiencia en el MOP (20%)
- Experiencia en funciones propias de la planta que se concursará (30%)
- Experiencia en funciones específicas (50%)

Se entenderá por funciones propias de la planta, aquellas profesionales o técnicas ejercidas, según corresponda, siempre que el funcionario haya estado en posesión del título profesional o técnico respectivo; y en el caso de la planta de directivos de carrera, aquellas de jefe o encargado de una unidad o de un equipo de trabajo. Para estos

efectos, no importa la planta a que pertenecía el funcionario mientras desarrollaba dichas funciones.

Se entenderá por funciones específicas aquellas propias de un cargo o función, que se consideran relevantes para el desempeño del cargo que se concursa.

En el caso de la opción b), promover al funcionario más meritorio, se propone utilizar dos subfactores:

- Experiencia en el MOP (20%)
- Experiencia en funciones propias de la planta que se concursa (80%)

### **Factor evaluación del desempeño**

Concepto: Corresponde a la calificación obtenida según el procedimiento establecido en el Párrafo 4 del Título II del Estatuto Administrativo y considera la última calificación del funcionario.

Escala de evaluación

Se considera adecuado utilizar el puntaje final de calificación como único factor, con su ponderación de 25%.

Dado que los resultados de la calificación en el MOP, por estar concentrados en lista 1 y en altos puntajes, dificultan diferenciar los desempeños, se debe optar por una tabla que posibilite hacer alguna distinción entre los postulantes.

### **Factor capacitación permanente**

Concepto: - Aquella que la institución defina y establezca para estos efectos.

- Inserta en los procesos de modernización y mejoramiento institucional.
- Proporcione herramientas para la promoción y otras habilitantes para asumir cargos superiores.

Sin perjuicio de que cada Servicio, con su Comité Bipartito de Capacitación, determine lo que considerará capacitación pertinente, la propuesta general es que en el MOP se defina como: Toda actividad que el funcionario acredite ante el comité de selección, con excepción de:

- Congresos y Seminarios no relacionados con la Modernización del Estado.
- Encuentros y Jornadas.
- Toda actividad de capacitación menor de 8 horas, anterior al año 2004.
- Toda actividad de capacitación menor de 12 horas, a partir del año 2004.

- Todo estudio conducente a la obtención de un grado académico o de pregrado (los que serán considerados en el factor “aptitud para el cargo”).
- Actividades realizadas con anterioridad a 5 años, respecto de la fecha del concurso.

### **Escala de Evaluación.**

Se sugiere utilizar el número de horas de capacitación pertinente acreditadas, como único factor, con el 25% de ponderación.

Nº CAPACITACIÓN ACREDITADAS	HORAS	ESCALA	PUNTAJE PONDERADO (25%)
Sobre 450		100	25,5
Entre 400 y 449		90	25,0
Entre 350 y 399		80	20,0
Entre 300 y 349		70	17,5
Entre 250 y 299		60	15,0
Entre 200 y 249		50	12,5
Entre 150 y 199		40	10,0
Entre 100 y 149		30	7,5
Entre 50 y 99		20	5,0
Entre 8 y 49		10	2,5

### **Factor aptitud para el cargo**

Concepto: Conjunto de competencias, capacidades, formación sistemática e idoneidad que se establezcan como convenientes y aconsejables, de acuerdo con las exigencias propias del cargo y del ejercicio de las funciones que éste tenga asignadas.

Cabe distinguir si el Servicio llama a concurso para el desempeño de una función específica, previamente definida (opción a) o si solamente va a promover al más meritorio, indistintamente de las funciones que realicen los postulantes (opción b). Subfactores, instrumentos y escalas de evaluación

Opción a): En este caso, el Servicio puede abrir los subfactores que estime convenientes para medir la aptitud de los postulantes, sugiriéndoselos tres siguientes:

Subfactor Competencias Transversales (obligatorios)	(40%)
Subfactor Conocimientos Específicos	(40%)
Subfactor Formación Sistemática	(20%)
Subfactor Atributos Personales (optativos)	

En caso de utilizar el subfactor Atributos personales, se deberá adecuar las ponderaciones, de manera que el total de los subfactores de 100%. En todo caso, la ponderación del Subfactor Competencias Transversales deberá ser la más alta.

a) 1. Subfactor Competencias Transversales (subfactor de aplicación obligatoria) (con un 40% de ponderación sugerida) Se evaluarán cuatro competencias transversales para todos los funcionarios del MOP. Estas fueron seleccionadas de entre las 10 definidas y validadas para todos los funcionarios públicos y son:

- Compromiso con la Organización
- Trabajo en Equipo
- Comunicación Efectiva
- Adaptación al Cambio

a) 2. Subfactor Conocimientos Específicos\_(con un 40% de ponderación sugerida): Aquellos conocimientos que el Servicio estima que se requieren para el desempeño del cargo, más allá del título que tenga el funcionario. Se evaluará mediante prueba de conocimientos, escrita u oral, o una exposición o una presentación, etc, la que debe estar preparada o pauteada desde antes del Concurso, con sus respuestas. La escala de notas puede ir de 1 al 7 o del 1 al 100 u otro rango numérico.

Ejemplo de tabla para asignar puntajes a este subfactor, según si la escala de evaluación es con notas de 1 a 7, o con notas de 1 a 100:

Notas Obtenidas (de1a100)	Notas Obtenidas (de1a7)	Escala de puntos	Puntaje Ponderado (40%)
90-100	6,5-7,0	100	40
80-89	6,0-6,4	90	36
70-79	5,5-5,9	80	32
60-69	5,0-5,4	70	28
50-59	4,5-4,9	60	24
40-49	4,0-4,4	50	20
30-39	3,5-3,9	40	16
20-29	3,0-3,4	30	12
10-19	2,5-2,9	20	8
1-9	2,0-2,4	10	4
0	<2	0	0

a) 3. Subfactor Formación Sistemática\_(20% ponderación sugerida): entendiéndose por tal, los estudios complementarios a la formación básica exigida por el cargo al que se postula, tales como Títulos Técnicos, de Pre-Grado y/o Grado Académico. El Comité evaluará este subfactor teniendo a la vista el Currículo y las certificaciones correspondientes.

Es importante destacar que no se considera aquí el Título Profesional o Técnico que exige la ley, sino los estudios formales adicionales, que le otorgan al funcionario un plus para su desempeño, por ser afines a la formación de base.

Se propone la siguiente forma de asignar puntaje a este subfactor: (en su totalidad podría representar un 20% del factor).

Título o Grado Adicional	Escala	Puntaje Ponderado(20%)
2 o más títulos o grados afines	100	20
1 título o grado afin	50	10
No tiene	0	0

Opción b): En este caso, dado que la función a desarrollar por el funcionario que resulte promovido, no está especificada, sería optativo para el Servicio el aplicar o no instrumentos para medir “Conocimientos”, los que podrían ser generales o específicos (Ej.: manejo de excell avanzado).

Subfactor Competencias Transversales (Obligatorio)	40%
Subfactor Conocimientos Generales o Específicos (Optativo)	40%
Subfactor Formación Sistemática	20%
Subfactor Atributos Personales (Optativo)	

En caso de utilizar el subfactor Atributos Personales, se deberá adecuar las ponderaciones, de manera que de un total de 100%. En todo caso, la ponderación del Subfactor Competencias Transversales deberá ser la más alta.

En ambas opciones, a) y b), se deja al criterio del Servicio la evaluación, como un subfactor adicional, los “Atributos Personales” , que se considere conveniente que posean los postulantes al cargo. La sugerencia es evaluar, siempre la capacidad de análisis.

## ANEXO II

### PRINCIPIOS ORIENTADORES Y SENTIDO DEL PROYECTO

La principal preocupación del proyecto de reforma y modernización del Estado, es la necesidad de contar con un Estado al servicio de los ciudadanos, de manera que el actúe y se perciba como cercano a las personas.

El sentido de esta transformación apunta a construir un sector público que responda a una sociedad muy distinta a aquella en que las formas institucionales existentes se generaron. El nuevo contexto, requiere de un Estado con una relación previsor y proactiva en materia de desarrollo económico y de provisión de seguridad y de incorporación de la ciudadanía a los procesos públicos, y debe permitir optimizar las posibilidades que ofrece la revolución tecnológica en cuanto a información y comunicaciones.

A partir de esto, el proyecto de reforma de modernización del Estado, se ha identificado un conjunto de principios orientadores que dan cuenta de los desafíos antes reseñados y ellos son:

#### **Estado Democrático y participativo**

La reforma institucional se estructurara a partir de la idea de Estado democrático de derecho por lo que se abordaran las modificaciones constitucionales necesarias para superar los obstáculos hoy existentes.

Así mismo, deberán diseñarse mecanismos concretos para asegurar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos ante la administración, así como su participación en la gestión pública.

#### **Estado Transparente**

La naturaleza del nuevo Estado es tributaria de la profundización de la democracia. Uno de sus elementos claves es la transparencia de la actividad estatal como la base de la prevención de la corrupción del sector público; y como condición necesaria para obtener

mayores niveles de participación ciudadana, la transparencia es una conducta que genera confianza en la gente.

### **Estado Unitario Descentralizado**

La propuesta de Reforma deberá fortalecer la regionalización y la descentralización de las decisiones, logrando una adecuada articulación entre el nivel nacional ,el nivel regional y el nivel local.

### **Estado Solidario**

El proceso de cambios debe lograr un Estado que se hace cargo y asume las desigualdades sociales y territoriales y los factores de desintegración social, tanto en materia económica para hacer llegar a todos los chilenos y chilenas a lo largo del país los beneficios del desarrollo, como en los distintos ámbitos culturales, asegurando la igualdad de oportunidades al conjunto de la ciudadanía.

### **Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros**

Se requiere un Estado adecuado a las características del desarrollo actual y futuro del país.

En ciertos casos, se podrá reducir su tamaño, o en otros se podrá fortalecer y crecerá de acuerdo con las necesidades. Lo central en este punto es que las dimensiones del Estado serán una función de los requerimientos actuales y de los que en un futuro se prevean, y no una imagen predeterminada de Estado pequeño o grande.

### **Estado más eficiente y eficaz**

El foco de Las preocupaciones del Proyecto esta puesto en la satisfacción del interés general, por lo que todas las acciones de transformación comprendidas en él se inspirarán en este principio, tanto en materia de rediseño de la institucionalidad, como de mejoramiento de la gestión para entregar un servicio publico de calidad ala ciudadanía. Un lugar central en ello ocuparan las nuevas tecnologías de la información que acerquen los servicios a los ciudadanos ciudadanas.

### **Estado normativo y subsidiario**

El proyecto se hace cargo del cambio de rol del Estado en las últimas décadas. Se debe avanzar desde un Estado productor de bienes y servicios a uno que fortalece su capacidad reguladora, Normativa y Fiscalizadora.

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