



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**Modernización de la Gestión Pública: Estudio del proceso de Modernización de la  
Dirección del Trabajo 2015-2018**

**Alumnos:**

Lira Lagos Patricio Andrés

Romero Toro Javier Armando

**Profesor guía:**

Espinosa Cerpa Mauricio

Tesis Para Optar Al Grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Tesis Para Optar Al Título De Administrador Público

**Santiago de Chile - 2017**

A nuestras familias...

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCION.....	6
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ANTECEDENTES GENERALES Y PROBLEMATIZACIÓN</b>	
1. Antecedentes Generales.....	9
2. Problematización.....	10
3. Formulación del Problema.....	11
4. Objetivo de Investigación.....	12
4.1 Objetivo General.....	12
4.2 Objetivo Específico.....	12
 <b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1. Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública.....	13
1.1 Breve Desarrollo del Rol del Estado.....	17
2. Paradigmas y Modernización de la Gestión Pública.....	20
3. Management Público y el Diseño organizativo.....	24
4. Modernización de la Gestión Pública y Reformas en el Estado Chileno	29
5. Proceso de Modernización de la Dirección del Trabajo.....	37

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

- |                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Descripción del Marco Metodológico | 45 |
|---------------------------------------|----|

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

- |   |    |
|---|----|
| 1. Resultados de Documentos Institucionales.....            | 47 |
| 1.1 Informe Pehuén Consultores.....                         | 47 |
| 1.2 Informe Santiago Consultores.....                       | 50 |
| 2. Entrevista Aplicada al Sr. Sub Director del Trabajo..... | 51 |
| 3. Entrevista a Jefes de Departamento – Focus Group.....    | 53 |
| 4. Análisis de Resultados.....                              | 57 |
| 4.1 Análisis Informe Consultora Pehuén.....                 | 57 |
| 4.2 Análisis Informe Santiago Consultores.....              | 59 |
| 4.3 Análisis de Entrevistas Focus Group.....                | 60 |

## CAPÍTULO V

### MARCO DE PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO Y CONCLUSIONES

1. Conclusiones.....	63
2. Marco de Propuestas de Mejoramiento al Proceso de Modernización de la Dirección del Trabajo.....	74
3. Epílogo.....	77
 BIBLIOGRAFIA.....	 79

### ÍNDICE DE CUADROS Y ESQUEMAS.

Cuadro N°1: Paradigmas Garantista y Eficientista.....	22
Cuadro N°2: Paradigmas Contractualista y Democratista.....	23
Cuadro N°3: Adecuación técnicas de Gestión Empresarial a la Gestión Pública.....	26
Cuadro N°4: Principales resultados Plan Estratégico de Mod. de la Gestión Pública	35
Cuadro N°5: Programa Marco Básico.....	37
Cuadro N° 6: Dimensión estratégica procesos y procedimientos.....	74
Cuadro N° 7: Dimensión estratégica tecnológica.....	75
Cuadro N° 8: Dimensión estratégica Recursos Humanos.....	76
Esquema N°1: Organigrama Dirección del Trabajo.....	41
Esquema N°2: Elementos de la Modernización.....	44
Esquema N°3: Componentes de la Estructura organizacional.....	65
Esquema N°4: Identificación de las dimensiones estratégicas.....	73

## INTRODUCCIÓN

La llegada al gobierno de la nueva administración liderada por la presidenta Michelle Bachelet (2014-2018), incorporó dentro de su programa un paquete de reformas, entre ellas la reforma tributaria, la reforma a la educación y la reforma a las relaciones laborales. Las cuales buscan generar cambios profundos, en particular un desarrollo inclusivo de la sociedad chilena.

Históricamente las reformas, han sido momentos propicios para impulsar cambios en los organismos públicos que se encuentran involucrados de alguna forma en la implementación, sin ir más lejos, la última reforma tributaria, trajo aparejado un cambio en la estructura orgánica del SII, en donde se generó una nueva ley de planta y políticas de carrera funcionaria. Por su parte la reforma educacional, que se ha ido implementado de manera paulatina, también ha considerado la creación de institucionalidad que ejecute las nuevas tareas que le han sido asignadas por la vía legislativa.

Es en este contexto que, la Dirección del Trabajo, inicia su proceso de modernización en el mes de Marzo del año 2015, el cual tiene como principal objetivo implementar un rediseño institucional que le permita enfrentar los desafíos presentes y futuros, esto, considerando la importancia que tiene la institución en la gobernabilidad del país, en donde juega rol clave en la descompresión de las

tensiones sociales. Paralelamente el Ministerio de Hacienda, a través de un proyecto BID incorpora a la Dirección del Trabajo en su plan de modernización de servicios públicos, ambos procesos se dan en un contexto propicio para los cambios, que es el de la reforma a las relaciones laborales.

Ha sido común que en el proceso de modernización institucional se tienda a confundir con el proceso de reforma laboral, si bien esta reforma representa una suerte de modernización de las relaciones labores, la reforma en sí misma, afecta a la Dirección del Trabajo sólo a través de la ampliación de alguna de sus atribuciones, particularmente en lo referente a la evaluación de servicios mínimos y arbitraje en el caso de las mediaciones.

Por tanto, es necesario tener claridad que la reforma laboral, no implica necesariamente el rediseño institucional ni tampoco la incorporación tecnológica a los procesos operativos, si no que más bien la organización en un contexto coyuntural, impulsa mejoras y cambios internos que mejoren su relación con el entorno, así, tal como se verá en esta investigación, los cambios propuestos tienen una vinculación teórica, en donde se pueden identificar cuatro visiones de modernización, garantista, eficientista, contractualista y democratista<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Con estas cuatro visiones se pretende distinguir entre reformas no gerenciales y distintas modalidades de reformas gerenciales no necesariamente coincidentes ni complementarias, en contra de la percepción de homogeneidad que a veces se pretende extraer de la nueva gestión pública. Koldo Echebarría, 1996 "Nuevas formas del Estado y la Administración Pública"

Esta investigación propone mediante un análisis conceptual, una visión sobre las principales propuestas de modernización institucional, esta reflexión es complementada con un aporte propio al rediseño organizacional y un análisis estratégico, que son materializados en un marco de propuestas de mejoramiento al proceso de modernización de la Dirección del Trabajo.