

TIEG7U 26

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA EN EJECUCION EN GESTION PUBLICA**



ESTUDIO DE CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

**TESIS PARA POSTULAR AL TITULO DE
INGENIERIA EN EJECUCION EN GESTION
PUBLICA**

**DIRECTOR DE CARRERA: LUIS ROMERO
ECHEVERRIA**

**ALUMNAS: NANCY FLORES BUSTAMANTE
ANA PEREZ GARMENDIA
MARIA E. JARA TRANGO
MYRIAM GUTIERREZ MUÑOZ
MARIA C. ORELLANA FLORES**

**SANTIAGO
2001**

A

**NUESTROS PADRES, HIJOS, AMIGOS Y PROFESORES,
QUE HICIERON POSIBLE A LO LARGO DE ESTOS AÑOS
CUMPLIR NUESTROS SUEÑOS Y ANHELOS. A TODAS
ESAS PERSONAS MARAVILLOSAS
QUE NOS ENTREGARON SU APOYO, CUANDO EL CANSANCIO
Y LA FATIGA NOS INVADIERON, BRINDANDONOS
UNA PALABRA, UN GESTO O
SIMPLEMENTE UNA SONRISA.**

**“ DE LA ELEVACION DE NUESTRO ANIMO,
MAS QUE DE LO FAVORABLE O
ADVERSO DE LA SUERTE, DEPENDERA
QUE NUESTRA VIDA SEA FRUCTUOSA O
ESTERIL”**

WINFRED RHOADER

INDICE

Páginas

Agradecimientos	I
Introducción	1
CAPITULO	
I Presentación del Tema	3
II Identificación de Variables y Objetivos	
1. Variables	5
2. Objetivos Generales	7
3. Objetivos Específicos	8
3.1 Política de Recursos Humanos	9
3.2 Capacitación debe estar dirigida a disminuir	9
3.3 Programa de Capacitación	9
III Marco Teórico	
1. Concepción de Capacitación	13
2. La Capacitación en el Sector Público	
2.1. Capacitación y Modernización	17
2.2. Punto de Vista Personal	19
2.3. Punto de Vista Institucional	20
2.4. Area de Recursos Humanos	20
3. Marco Legal	
1. Antecedentes históricos y legales de la Capacitación en Chile	22
2. Estatuto Administrativo	25

IV Informe Estudio del Sistema de Capacitación

1. Antecedentes Generales	26
2. Presupuesto Capacitación por Ministerio	27
2.1 Evolución de la Capacitación en el Sector Público	27
a) Relación entre dotación/participación en acciones	27
b) Relación presupuesto asignado versus presupuesto	28
c) Servicios dependientes de Ministerios que informaron sobre acciones de capacitación	30
d) Servicios dependientes de Ministerio que no informaron sobre capacitación.	30
e) Servicios que realizaron estudios de detección de Necesidades durante año 1999.	31
f) Servicios que cuentan con Comité Bipartito	31
3. Distribución de la Inversión en Capacitación	
3.1 Item de asignación	32
3.2 Ministerios	32
3.3 Ministerios y Estamentos	33
3.4 Calidad Jurídica	34
3.5 Relación de profesionales/no profesionales	34
3.6 Participación según rango de edad	34
3.7 Organismos capacitadores	35
3.8 Areas de capacitación	
3.8.1 Punto de vista inversión	36
3.8.2 Punto de vista participantes	36

3.8.3	Punto de vista cursos/acciones	37
3.9	Estamentos	37
3.10	Inversión promedio por participantes	37
4	Distribución regional de la capacitación	38
4.1	Región de origen de trabajo de los funcionarios	39
4.2	Región donde se ejecutó la acción de capacitación	40
a)	acciones o cursos	40
b)	horas cursos	41
c)	total de participantes	41
d)	inversión total	42
e)	inversión por participantes	43
f)	distribución región/áreas	43
g)	Distribución por estamentos	43 - 44
V	Marco metodológico	
1.	Propuesta metodológica	45 -46
2.	Instituciones encuestadas	47
VI	Análisis de los Resultados	48 - 79
VII	Conclusiones	80- 84
VIII	Propuestas	85 - 87
IX	Bibliografías	88 - 92
X	Anexos	93- 99

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido preparado para optar al Título de Ingeniero en ejecución en Gestión Pública. El tema que aborda es "Capacitación en el Sector Público", dentro de la Modernización del mismo sector, su objetivo central es efectuar un aporte con respecto al tema de Capacitación como también actualizar la información que existe en este ámbito.

La capacitación del personal del Sector Público es un elemento básico en la política de desarrollo de los Recursos Humanos que las instituciones requieren para su modernización y para mejorar su eficiencia, eficacia y la atención al usuario. Debe apuntar al desarrollo de las personas como al fortalecimiento de la organización para el logro de sus propósitos.

El presente estudio permitirá identificar variables y objetivos vinculados a la capacitación, dentro de los objetivos específicos se investigará las actuales políticas de Recursos Humanos, la dirección y los programas de la capacitación.

Nos encontraremos con diversos autores y su forma de vislumbrar el concepto de capacitación, veremos la perspectiva del Estado sobre el tema y su vinculación con la Modernización que éste mismo ha impulsado. Se hará un análisis de un Informe estadístico del Sistema de Capacitación realizado durante 1999, posteriormente analizaremos los antecedentes históricos y legales de la capacitación, como también se entregarán los resultados de las encuestas practicadas a 12 instituciones que participaron en el Premio Nacional a la Calidad.

El estudio tuvo el carácter de investigación, lo que permitió una aproximación a las variables determinantes de la capacitación en el sector público, y a la vez generar un llamado de atención.

CAPITULO I

PRESENTACION DEL TEMA

El propósito central de esta presentación, pretende describir y analizar algunos aspectos teóricos de la burocracia en conexión con la modernización del estado y el papel que juega la capacitación en este proceso.

La administración pública, adolece de efectividad en la gestión como en el sector privado por cuanto ha tenido efectos negativos como los que bien vale destacar:

- El ritualismo excesivo, que se produce en la organización cuando ésta es controlada por una dirección única en la que se prefiere atener a los procedimientos rutinarios y sistemáticos a fin de evitar de tomar decisiones que implican asumir responsabilidades.
- El apego extremado a los reglamentos y a las rutinas del trabajo, suelen conducir a prácticas inútiles y complicadas debido al desajuste que se produce entre la norma general y cada caso específico.
- El desplazamiento de las metas en atención a que un valor instrumental se convierte para la burocracia en un valor final.
- La burocracia se desliga de la realidad y no proporciona a los usuarios y al público en general la atención personal que reclama.

Es evidente que las instituciones públicas canalizan las demandas y exigencias sociales ya sea de personas y organizaciones, en la cual la intervención y gestión es un elemento clave en los procesos de cambio y en el grado de desarrollo que pueda lograr una sociedad.

La reforma del Estado se ha convertido en un tema central dentro de la agenda política del país. Tras décadas de reformas estructurales destinadas a fortalecer al mercado como principal asignador de recursos en la economía, hoy es necesario pensar sobre lo vital que es contar con instituciones públicas fuertes, eficientes, transparentes y que entreguen credibilidad en su actuar.

Con la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública en 1994, una de las primeras tareas fue, distinguir el proceso general de modernización del Estado, de aquel más específico de modernización de la gestión pública. El primero supone redefinir el papel y funciones del Estado en el ámbito político, económico y social; el segundo consiste en una radical transformación en la forma de organizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos, para así producir una acción estatal más eficiente, eficaz y efectiva.

La capacitación laboral ocupó y ocupa un espacio importante dentro del proceso de modernización de la gestión pública. Entre 1990 y 1999 la inversión en capacitación se ha sextuplicado. También se puso en marcha un sistema de capacitación del personal que incluyó la formación de comités bipartitos de capacitación, estimuló la planificación de actividades de capacitación mediante programa anual, el fortalecimiento de las capacidades operativas de las unidades de capacitación etc.

Para los funcionarios del sector público, la capacitación constituye un elemento vital, en el sentido de adquirir competencia con el fin de desempeñar una mejor labor, proyectar su desarrollo técnico y profesional como también ser una expresión de lo importante de su función y la dignificación de la misma.

CAPITULO II

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES Y OBJETIVOS

1. - VARIABLES

Es necesario precisar el concepto de algunas variables que representan un papel importante en el desarrollo del tema de capacitación:

- **Capacitación.-** Es la herramienta que permite articular desde la acción el conocimiento y la formación, como también el conjunto de competencias técnicas y sociales que permite al trabajador ampliar el horizonte de sus funciones, reconociendo y aprendiendo su capacidad de diagnóstico, diseño y ejecución con autonomía y responsabilidad en la toma diaria de decisiones.
- **Clima organizacional.-** Es el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.

Es el ambiente Psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización, son éstos quienes manifiestan reacciones culturales, interpretación de realidades, métodos de acción que caracterizan a un momento de la organización; a pesar de no ser tocado ni visto, el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente.

- **Excelencia a la calidad.-** Incorporación de conocimientos e instrumentos técnicos en el quehacer de los trabajadores en un departamento o en toda la organización. Se promueve dentro de un ambiente de estímulo y distinción

del esfuerzo de los servicios públicos por entregar prestaciones de calidad, brindar una atención de excelencia, basada en la rapidez, oportunidad y transparencia al usuario.

- **Dotación de Personal.-** Es el número de trabajadores con que cuenta una institución para realizar su misión y cumplir con sus objetivos planteados.

Las instituciones públicas cuentan con distintas formas de contratar a sus funcionarios, existen los de planta, contrata y honorarios.

Los de planta son los que ingresan al servicio a través de concurso público y poseen la garantía de tener inamovilidad funcionaria.

Otros son los funcionarios a contrata, los cuales poseen contrato con vigencia de un año y el director tiene la facultad de prescindir de sus servicios en el momento que él lo determine.

Y finalmente están los funcionarios a honorarios que por lo general son profesionales a los cuales se contratan para realizar asesorías especializadas.

- **Avances Tecnológicos.-** Es la capacidad de adquirir en el tiempo, nuevos equipos, nuevas formas de hacer las cosas con el fin de optimizar las funciones y disminuir el tiempo de respuesta que se entrega a los usuarios.
- **Procesos.-** Conjunto de fases sucesivas que tienen por objetivo la realización de actividades o tareas dentro del quehacer diario de la organización.

2. - OBJETIVOS GENERALES

Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación. Esta tendrá sentido si va unido a objetivos corporativos, y objetivo, lo definiremos como una meta a través de la cual se dirigen todas las actividades de las distintas dependencias de la institución.

A partir de una meta clara, se pueden establecer y cumplir las directrices de las organizaciones, como también sentar las bases de los objetivos de cada departamento, y de cada trabajador.

Por tanto la capacitación es una respuesta a las necesidades de los individuos, comunidades laborales y el resultado que se espera es el desarrollo psicológico, social, tecnológico y económico de:

- **Los individuos**
- **Los grupos**
- **Las organizaciones**
- **Los países**

Las personas viven en un proceso y constante cambio, las que ayer tenían pocas exigencias, hoy la sociedad y la tecnología más compleja les exigen que estas innoven y se enfrenten al cambio. También se suma otro factor muy importante que es la *competencia*, en la cual hombres compiten contra hombres, hombres contra máquinas y se ven amenazados y desplazados.

Hoy se debería adoptar una perspectiva *macro*, asumir que la formación es una parte integrante del sistema, y sistema lo define ¹"como un todo que

¹ R. Buckley- Jim Caple, La Formación Teoría y Práctica, Pág. 10

funciona debido a la interdependencia de sus partes", es decir, formación, capacitación, contratación etc.

Por otra parte se encuentra el hecho que las tecnologías cambian y originan rápida obsolescencia de los conocimientos y destrezas tecnológicas. Por ello, debe considerarse a la capacitación no solamente una inversión sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento técnico.

Además de un proceso de permanente aprendizaje es también la base para la superación personal, y mejoramiento de los grupos de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad. Si se desea lograr un incremento en la productividad y eficiencia del trabajo, la capacitación es un factor para lograrlo.

3. -OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA CAPACITACION

Se deben plantear los objetivos más específicos de acuerdo a las necesidades de cada organización, y para ello es importante tener en cuenta si la formación es necesaria o no, además de emplear adecuadamente los programas.

Las políticas deben estar en concordancia con las normas de administración en recursos humanos, y sus objetivos señalan, que la formación debe elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal, a través de la actualización de conocimientos y habilidades para así mejorar la calidad laboral, la superación personal y un mejoramiento socioeconómico de los individuos que integran la organización.

3.1. -Políticas de Recursos Humanos

- **Reclutamiento y selección de personal**
- **Sistemas de sueldos y salarios**
- **Prestaciones**
- **Incentivos económicos**
- **Promociones y ascensos**
- **Sanciones y estímulos**

3.2. - La capacitación debe estar dirigida a disminuir:

- **Inasistencias**
- **Errores**
- **cantidad y costos de desperdicios**
- **accidentes y enfermedades profesionales**
- **conflictos**

3.3. - Los programas de capacitación de recursos humanos: Deben lograr estos objetivos, si no lo hacen, esto significa que:

- **No responden a las necesidades de la organización**
- **Los objetivos específicos no han sido debidamente señalados**
- **Los medios utilizados no fueron los adecuados**

La capacitación debe ir de la mano de la gerencia y administradores en cuanto a la toma de decisiones ya que se debe *administrar la capacitación* que es ²”**hacer servir determinadas cosas para el logro de determinados fines**” en la solución de dificultades organizacionales.

² Mauro Rodríguez Estrada, Administración de la Capacitación, Pág.8

CAPITULO III

MARCO TEORICO

Antes de interiorizarnos en el tema de la capacitación, consideramos necesario realizar un viaje retrospectivo de la organización y sus componentes.

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto, es un ser eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, deben cooperar unos con otros, y conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar.

Sin duda, que el tema neurálgico de la sociedad, radica en las distintas formas de organización que existen, las cuales han atravesado cambios significativos. Al respecto, existen múltiples definiciones asociadas al concepto de organización, a continuación, se hará una aproximación a su conceptualización.

La organización es entendida como el conjunto de personas que aportan sus recursos para obtener un fin común, mediante sus actividades coordinadas y sus relaciones.

Las organizaciones y la administración, han sufrido grandes cambios a partir de la llegada de la revolución industrial. Los estudios realizados por Taylor, padre de la Administración, han consolidado y requerido de nuevas formas de organización y prácticas administrativas.

A lo largo de la historia, las organizaciones han sufrido cambios trascendentales, registrándose un progresivo incremento en su cantidad, extensión, profundidad y velocidad, desde el término de la primera década de este siglo, lo que ha obligado al hombre a someterse en profundos análisis de esta problemática.

El fenómeno, de la globalización, ha provocado profundos cambios en las distintas organizaciones públicas y privadas, las que han tenido que reorganizar su estructura, atendiendo el nuevo desafío que trae consigo.

En definitiva, las organizaciones están conformadas por personas, constituyendo un factor clave en el desarrollo de éstas, puesto que son el motor de su funcionamiento.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, habilidades, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones.

Maslow, seguido por el comportamiento de las personas, elaboró la teoría de la motivación, esta desarrolló el concepto de jerarquía de necesidades, es decir, en la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Por lo tanto, si una necesidad se aproxima a la saciedad, su capacidad de recompensa y simultáneamente su poder como incentivo, disminuyen con rapidez.

Los seres humanos continuamente están obligados a adaptarse a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades

fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.³

Para desarrollar las potencialidades del recurso humano en las organizaciones, es necesario facilitar nuevas técnicas y actitudes a través de la experiencia del aprendizaje. Para que esto se lleve a cabo, es indispensable centrarnos en el ámbito de la capacitación, como un desafío que permitirá ampliar las condiciones de trabajo y la posibilidad de asumir nuevas tareas, nuevos estilos, sino que también dignificar la función pública y ampliar la perspectiva de las labores que desarrollan..

1. - CONCEPTO DE CAPACITACION

Algunos autores enfatizan el concepto de capacitación desde una óptica centrada en los requerimientos específicos de la organización, como la productividad, mayor competitividad, adecuación técnica, centrandó su atención en los resultados globales.

Para **MAURO RODRIGUEZ ESTRADA- PATRICIA RAMIREZ BUENDIA** (1991) *Capacitación*.- (del adjetivo capaz, y este, a su vez, del verbo latino Cápere = dar cabida) es "el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".⁴

R. BUCKLEY- JIM CAPLEU (1991) define capacitación como "un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de

³ Material extraído del texto "Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública" 1994-2000

⁴ Texto "Administración de la Capacitación". Editorial Mc Graw Hill. 1991.

actividades. Su propósito, en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado".⁵

WILLIAM B. WERTHER JR. - HEITH DAVIS (1995), el término Capacitación es "un sinónimo de entrenamiento, que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo en el desarrollo, y al manejo de responsabilidades futuras independiente de las actuales"⁶.

RICHARD B. KOPELMAN (1988), señala que capacitación implica "un proceso en que los resultados que se obtienen en el aprendizaje se pueden especificar en términos de respuestas particulares de conducta".⁷

LUIS CASTRO define el Concepto de Capacitación como "un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y/o perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren o son necesarios para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo".⁸

GUY LE BOTERF (1995) La competencia "es la situación en que un trabajador es capaz de movilizar, de poner en práctica de manera eficaz, las diferentes funciones de un sistema donde intervienen recursos tan diversos como operaciones, capacidades relacionales o esquemas compartimentales".⁹

CINTERFOR (1999) Las competencias laborales definen "el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al "saber-hacer".¹⁰

⁵ Texto "Formación, Teoría y Práctica". Edición Díaz de Santos S.A. 1991.

⁶ Texto "Administración de Personal y RR.HH". Edición MC Graw Hill. 1998

⁷ Texto "Administración de la Productividad en las Organizaciones". Edición MC Graw Hill. 1998.

⁸ Texto "Evaluación de Capacitación en las Empresas". U.Chile, Fac. Cienc. Econ. y Adm. 1990

⁹ Texto "De la Competencia" 1995.

¹⁰ Texto "Las 40 Preguntas más Frecuentes sobre Competencia Laboral". 1999.

Para la OIT (1991) el concepto de competencia profesional, "es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente para poseer las calificaciones requeridas para ello".¹¹

CLAUDIO FUCHS, se refiere a la Capacitación como "Un sistema integral de capacitación" porque debe comprender en forma interrelacionada los cuatro principales subsistemas o procesos ligados a la capacitación, como son:

- **Diagnóstico o investigación de necesidades**
- **Desarrollo de programas**
- **Ejecución y dirección de actividades**
- **Evaluación de los resultados**

CASTRO GONZALEZ Y SANCHEZ CARO, definen la capacitación como "una actividad educativa extraescolar" que debe cumplir con las siguientes condiciones:

- **Destinatarios identificados**
- **Objetivos de Aprendizaje evaluables**
- **Contenidos seleccionados y ordenados"**¹²

La capacitación según el autor **JOSÉ LUIS RODRIGUEZ** (1993), se puede definir de distintos puntos de vista:

¹¹ Texto Clasificación Internacional Uniformes de Ocupaciones". 1991.

¹² Texto "Evaluación de Capacitación en las Empresas". U. Chile, Fac. Cienc. Econ. y Adm. 1990.

La capacitación desde el **punto de vista Psicológico**, es “una actividad tendiente a influir en los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas. En cuanto a los conocimientos de ésta, entrega antecedentes e información, sea general o específica para que el trabajador pueda desempeñarse eficientemente. En relación, a las habilidades, sirven de apoyo a los conocimientos, este apoyo es mutuo y permanente, lo que permite la ejecución de algunas tareas específicas. Además, se define como un acto intencional que busca los medios para que tenga lugar el aprendizaje.

La capacitación enfocada desde el **punto de vista de la Educación**, está considerada como el aprendizaje que es capaz de cambiar la conducta debido a la experiencia, ya que si este cambio no existe, no ha ocurrido un aprendizaje. Es una actividad que a través de la enseñanza está destinada a aprovechar cambios conductuales en las personas, a fin de que éstas puedan desempeñar en forma eficiente una ocupación o parte de ella.

Desde el **punto de vista del Desarrollo**, este enfoque hace referencia a una formación en habilidades sociales e interpersonales como son la comunicación, el liderazgo etc., implica un progreso, satisfacción de necesidades personales como ascensos, promociones, especializaciones, traslados, etc.”.¹³

El autor **ABRAHAM PAIN** (1993) señala capacitación como Sistema, “contiene los elementos de entradas, procesos y salidas. La Capacitación pertenece a un macrosistema de la organización, y además, cuenta con subsistemas, tales como detección de necesidades, instrucción y evaluación de la capacitación, etc., su entrada de información al sistema constituyen las necesidades de capacitación del personal”.¹⁴

¹³ Texto “La Formación en las Organizaciones”. Edición Les Editions Francia. 1993.

¹⁴ Texto “Cómo Evaluar las Acciones de Capacitación”. 1993.

2. -LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

La modernización de las instituciones públicas constituyen una de las más altas prioridades de las políticas de gobierno. La capacitación de los funcionarios públicos es un componente central en esta política.

En el marco del acuerdo ANEF-GOBIERNO, (junio de 1995), el ejecutivo dio un nuevo ritmo a las actividades de capacitación de los funcionarios públicos, con el propósito de adecuar sus competencias al proceso de modernización de la gestión pública.

2.1. - Capacitación y Modernización.

Una de las tareas centrales del proceso de Modernización de la administración pública es el desarrollo de sus recursos humanos. Los cambios que se están produciendo en los servicios públicos tienen como finalidad lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad, son y seguirán siendo aplicados por los propios funcionarios.

La capacitación permite también ampliar las oportunidades y las condiciones de trabajo al interior de la administración pública. El desarrollo de nuevas competencias o habilidades técnicas les permite a los funcionarios asumir nuevas tareas y nuevos estilos de trabajo.

Modernizar el sector público, involucra técnicas modernas de gestión, cambiar los procesos administrativos, aplicar nuevas tecnologías de información y adquirir nuevos estilos de trabajo. Tareas que demandan de los funcionarios competencias y habilidades especiales, distintas de las adquiridas

por la experiencia acumulada. En este nuevo contexto, la capacitación de los funcionarios es un desafío impostergable y prioritario para el Estado.

La Modernización de los sistemas de capacitación en el Sector público se manifiesta en cinco importantes principios:

- **Generar mayores oportunidades al perfeccionamiento laboral,**
- **Lograr mayor eficacia y pertinencia de las actividades de capacitación,**
- **Flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación,**
- **Ampliar las oportunidades de Capacitación,**
- **Generar las competencias y habilidades que abran amplias oportunidades de progreso y realización personal.**

En una función pública y moderna se requiere de una Capacitación activa y participativa, sus programas deben tener objetivos y prioridades claras, evaluados según sus resultados. En este contexto su naturaleza y sentido son muy distintos de lo que usualmente se entiende como formación profesional laboral.

La capacitación de funcionarios en servicio, debe tomar en cuenta las historias laborales de cada uno de los miembros, lo que implica partir de las competencias preexistentes y de las experiencias previas, del mismo modo debe considerar prioritariamente la necesidad natural del ser humano de encontrar satisfacción en el trabajo.

Se trata entonces de potenciar a los servidores públicos, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de dignificación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada uno posee.

La capacitación debe estar pensada para detectar los cambios, identificar las necesidades que surgen de estos y define una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales.

La capacitación debe ser vista como un proceso continuo, mediante el cual los recursos humanos de una institución pueden adquirir conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo.

Estos factores tan importantes permiten a una institución definir objetivos, estrategias para enfrentar los cambios de acuerdo con las necesidades en forma eficiente, eficaz y efectiva. Por tanto, la capacitación busca el desarrollo de las personas, así como el de la institución.

2.2. - Punto de vista personal, la capacitación debe:

- **Entregar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales,**
- **Potenciar habilidades, conocimientos y experiencias, en ocasiones sub-utilizadas en el trabajo diario,**
- **Reducir los requerimientos de supervisión y dar mayor autonomía decisional**
- **Mejorar las oportunidades de promoción y progreso, y**
- **Proporcionar mayor seguridad y satisfacción en el trabajo.**

2.3. - Punto de vista Institucional, la capacitación debe permitir:

- **Elevar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles,**
- **Flexibilizar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones, características de nuestro tiempo,**
- **Generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos Institucionales”¹⁵**
- **La capacitación en los Servicios Públicos es la base para lograr mejorar la calidad de vida de los funcionarios, generar un cambio cultural en la administración y una actitud proactiva en función con la entrega de un servicio de calidad a la población.**
- **El Gobierno ha considerado necesario perfeccionar la elaboración y aplicación de los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG), con el objeto de avanzar en el desarrollo de áreas estratégicas de la gestión pública.**

2.4. -Area de Recursos Humanos, comprende tres sistemas:

- **Capacitación**
- **Higiene - seguridad y mejoramiento de ambiente de trabajo**
- **Evaluación de desempeño**

En el sistema de capacitación el objetivo es: Desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave del funcionamiento de la institución, con la participación. La meta a alcanzar:

- **Comités bipartitos de capacitación funcionando, elaborando y presentando al Jefe del Servicio una propuesta del Plan Anual de capacitación.**
- **Elaborando informes de evaluación del plan y programas de seguimiento de recomendaciones y Servicios**
- **Ejecutando oportunamente el plan anual de capacitación pertinente al funcionamiento del servicio.**
- **Informando de los procesos y resultados de la capacitación de los funcionarios.**

¹⁵ Comité Interministerial de la Gestión Pública.

3. MARCO LEGAL

3.1. - ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y LEGALES DE LA CAPACITACIÓN EN CHILE

Los registros del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) refieren que los primeros esfuerzos reales por desarrollar la capacitación laboral en Chile se remontan a la década de 1950, con la puesta en marcha de programas de capacitación dirigidos a adultos, los cuales se ejecutaban por la Universidad Técnica del Estado, actual Universidad de Santiago (SENCE, 1999).

En el año 1952 se firma un acuerdo de asistencia técnica, que llevaría a la formación del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), que otorgaría asistencia técnica y financiera con el apoyo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Luego SERCOTEC organiza el Departamento de Formación Profesional, impulsado por el precario nivel de educación con que contaba la fuerza laboral. En efecto, de acuerdo con los datos del censo de 1960, el 60% de ésta presentaba menos de cinco años de escolaridad, afectando negativamente el desarrollo del país. Para enfrentar esta situación, se llevaron a cabo programas de capacitación para más de 35.000 personas, contando con la asistencia de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), (SENCE, 1999b).

En 1966 sobre la base estructural y funcional de lo que había sido SERCOTEC, se forma el Instituto Nacional de Capacitación Profesional (INACAP), con el objetivo de apoyar el proceso de desarrollo del recurso humano que ya se había iniciado con anterioridad en el país. Paralelamente a la constitución del INACAP, con recursos fiscales, surge como iniciativa privada el Instituto Chileno de Administración Nacional (ICARE) el cual estaba abocado a la capacitación de trabajadores de nivel administrativo y ejecutivo.

Posteriormente a la formación de INACAP y gracias a los convenios con diversos países, fue posible implementar centros de Instrucción en distintas áreas y especialidades, como el centro Chileno-Danés (Maipú), Centro Franco-Chileno (Rancagua), Centro Franco-Alemán y Suizo (Las Condes) y el Centro Italo-Chileno (Rancagua). Al mismo tiempo fueron creados distintos centros de capacitación, como el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), el Instituto de Capacitación e Investigación de la Reforma Agraria (ICIRA), el Instituto de Ventas y Mercadotecnia (IVEM) y el Departamento Universitario Obrero y Campesino (DUOC). Todos ellos son financiados con recursos del sector privado, poniendo a disposición de éste cursos relacionados con actividades mineras, manufactureras y agrícolas (SENCE, 1999b).

Uno de los avances más relevantes en el tema de la capacitación, lo constituye la promulgación del Estatuto de Capacitación y Empleo en 1976, primer cuerpo legal que se dictó en Chile sobre esta materia y que incluye la constitución del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE.

EN 1989, mediante el DFL N°1 se estableció la responsabilidad de las empresas contribuyentes en Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, en todos sus niveles jerárquicos, de atender las necesidades de capacitación de sus trabajadores, con lo cual las actividades de capacitación ocupacional pasaron a estar bajo su responsabilidad. Entre otras disposiciones, el Estatuto de Capacitación estableció un incentivo tributario que permitió a las empresas privadas imputar al impuesto a la renta anual los gastos de capacitación de sus trabajadores, hasta por un máximo equivalente al 1% de la plantilla anual de remuneraciones o 3 ingresos mínimos mensuales (IMM), en el caso de las pequeñas empresas. Con la promulgación del nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo en 1997, se elevó el piso de la franquicia de 3 IMM a 13 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), (SENCE, 1999b).

Conocer la historia de la capacitación en Chile nos ayuda a comprender la evolución que ha tenido esta materia en nuestra realidad nacional y la relevancia que ha adquirido este concepto en las organizaciones de hoy. Debido en gran parte a la mayor importancia que ha cobrado la optimización de los recursos humanos al interior de las organizaciones para que éstas sean capaces de lograr mayor efectividad y productividad en el competitivo medio actual.

Considerando este contexto, el desarrollo de los programas de capacitación cobra cada vez mayor protagonismo en las empresas y en el caso de nuestro país podemos observar que cada año se realizan mayores inversiones de capital en esta materia tanto en el Sector Público como en el Privado.

En el ciclo de apoyo que el comité Técnico de Capacitación desarrolló, durante 1995, con los jefes de Recursos Humanos y los encargados de capacitación de diversos servicios públicos, se entregaron las bases conceptuales y metodológicas para reforzar la gestión y mejorar los resultados en el ámbito de la capacitación. Su contenido se ha nutrido de los valiosos aportes recogidos de la experiencia práctica de los jefes de recursos humanos y encargados de capacitación y ha contado con interesantes aportes del Servicio de Capacitación y Empleo (SENCE) y del equipo de capacitación del Servicio de Tesorerías.

Desde esta perspectiva, en junio de 1995 se materializó un acuerdo entre el Gobierno y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) para modernizar los sistemas de capacitación en Sector Público.

2. -ESTATUTO ADMINISTRATIVO

Artículo 50 define a la Capacitación y perfeccionamiento en el desempeño de la función pública se realizarán mediante un sistema que propenda a estos, a través de programas nacionales, regionales y locales.

Estas actividades podrán llevarse a cabo mediante convenios con Instituciones públicas o privadas.

La ley podrá exigir como requisito de promoción o ascenso el haber cumplido determinadas actividades de capacitación o perfeccionamiento.

La destinación a los cursos de capacitación y perfeccionamiento se efectuaran por orden den escalafón o por concurso, según lo determine la Ley.

Podrán otorgarse becas a los funcionarios públicos para seguir cursos relacionados con su capacitación y perfeccionamiento.

CAPITULO IV

INFORME ESTADISTICO DEL SISTEMA DE CAPACITACION 1999

SISTEMA DE CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

1. - Antecedentes Generales.-

En el marco del acuerdo ANEF – Gobierno, en junio de 1995, se le dio una nueva visión a las actividades de capacitación de los funcionarios públicos, con el fin de adecuar sus competencias al proceso de modernización de la Gestión Pública, además la idea de asimilar en lo posible, el sistema público al privado.

Esto significa, acercar el presupuesto aprobado para cada servicio o ministerio, al 1% de la planilla (dependiendo del resultado de la gestión y disponibilidad presupuestaria anual), y constituir comités bipartitos de capacitación.

En el proceso 1999, 150 servicios, distribuidos en 18 Ministerios, estaban en condiciones de capacitar a su personal, considera una dotación de 134.386 personas y un presupuesto global de M\$ 4.151.450¹⁶

De éstos participaron 103 servicios públicos, con una dotación de 117.300 personas, de las que se capacitaron 30.636 (26.1%), con un presupuesto de M\$ 2.909.927. –

¹⁶ Información extraída de la Ley de Presupuestos del año 1999

Hasta el año 1998, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo se encargaba de procesar la información, además de asumir un rol motivador en el sentido de asegurar que las instituciones remitieran los antecedentes, lo que en el año 1999, se produce un cambio de modalidad, y pasa a ser el receptor de los antecedentes la Dirección de Presupuestos

En este contexto, al SENCE le ha correspondido un rol de orientación y actualización del programa SISPUBLI (diseñado por el SENCE, para uso de los servicios públicos, el cual permite llevar estadísticas actualizadas y administrar el proceso de capacitación).

En el año 2000 se trabajó en la versión SISPUBLI 3.0, con el fin de hacer más eficiente el sistema ya que operará vía Internet, el cual permitirá el acceso directo de los distintos servicios del Estado, además de responder a problemáticas e inquietudes a través de mensajes y noticias.

2. - PRESUPUESTOS DE CAPACITACIÓN POR MINISTERIOS

2.1. - Evolución de la Capacitación en el Sector Público

La evolución que ha experimentado las actividades de capacitación en el Sector Público desde 1990 a 1999 se muestra desde la perspectiva de las siguientes variables:

A). - Relación entre la dotación máxima de los servicios y los participantes en acciones de capacitación:

- 1990, la dotación máxima de funcionarios era de 114.817, tuvieron acceso a capacitación 11.725 equivalente al 10,2%.

- Entre los años 1991 al 1996 ha habido una variación que oscila entre dos puntos porcentuales, hacia un aumento como también disminución.
- En 1998 de 132.119 funcionarios se eleva el porcentaje de capacitados al 47. %, lo cual significa que se capacitaron 62.110 funcionarios.
- Sin embargo, en el año 1999 la dotación máxima se incrementa en 1.7% en comparación al año 1998, pero la participación decrece en un 17.2% al año anterior.
- Por tanto, de una dotación máxima de 134.386 personas, el número de participantes es de 51.101, la relación porcentual es de un 38.0%, disminuyendo en 9 puntos porcentuales.

B). - Relación presupuesto asignado versus presupuesto ejecutado.

- La inversión en el año 1990 entre el presupuesto asignado es de \$ 452.542.488 y el presupuesto ejecutado de \$261.369.800 hay una relación del 57.7%
- Desde el año 1991 al 1993 se incrementa esta relación a un 79.5%
- Desde el año 1994 hasta el 1996 se produce una disminución y la relación refleja un 67.0% de 1.698.101.718 del presupuesto asignado se ejecuta \$ 1.137.728.151.
- Desde el año 1996 al 1998, se produce un aumento del presupuesto asignado como el ejecutado pero la relación porcentual sigue decreciendo.

- En 1999, en el ámbito nacional, el presupuesto ejecutado fue de M\$ 1.566.548; y el presupuesto asignado para tal fin, fue de M\$4.151.450.000, los cuales disminuyen en una relación porcentual de 37.7% produciéndose una disminución de 5.9 puntos porcentuales en comparación al año anterior que fue de un 43.6%. -

Hay algunos ministerios que su inversión de su presupuesto asignado son menor que el presupuesto ejecutado.

- El Ministerio de Agricultura, tuvo una importante inversión en capacitación de un 147.7%, su inversión fue de M\$ 155.336, siendo menor su presupuesto asignado de M\$ 105.203. -
- El Ministerio de Defensa Nacional invirtió en capacitación M\$ 21.390 teniendo un presupuesto de M\$ 15.585, con un porcentaje de 137.2%.
- El Ministerio de Relaciones Exteriores invirtió en capacitación M\$ 64.874 con un presupuesto asignado de M\$ 67.616, con un porcentaje de 95.9%.
- De manera decreciente los Ministerios de Secretaría General de Gobierno con un 72.6%, el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones con un 58.9%; el Ministerio de Minería con un 55.8%; Ministerio de Salud con un 55.7%; el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción con un 41,6%; Ministerio de la Vivienda y Urbanismo con un 41%.

C). - Servicios dependientes de ministerios que *informaron sobre acciones de capacitación,*

- Año 1999, de 150 servicios, 103 informaron de programas de capacitación ejecutados, lo que equivale a un 68,7%, respecto del total de servicios existentes.
- En el año 1998, esta relación fue de un 74,8%.
- El total del presupuesto de los servicios que informaron en el año 1999 fue de M\$ 2.909.927, equivalente a un 70.1%.
- La dotación máxima de personal fue de 117.300 funcionarios.

D). - Servicios dependientes de ministerios que *no informaron sobre acciones realizadas de capacitación durante el año 1999:*

- El presupuesto total que no informaron estos servicios, fue de M\$ 1.241.5 millones de pesos, equivalente a un 29.9% del total del presupuesto para capacitación del Sector Público. (M\$ 4.151.450)
- La dotación del personal de estos servicios suma un total de 17.086 personas, cifra que representa 12.7% de la dotación máxima del sector público.

E). - Servicios que realizaron estudios de detección de necesidades durante el año 1999:

- De un total de 50 servicios, 13 ejecutaron estudios.
- El total de presupuesto invertido fue de \$ 12.311.984, monto que representa un 2,3% del total de la inversión en capacitación.
- Sin embargo esta relación en algunos servicios es muy superior como es el caso de la Subsecretaría del Interior con un 60.9%, es decir de una inversión de \$ 2.778.000. ocupa en estudios de detección de necesidades un monto de \$ 1.693.000. -
- Otro servicio que ocupa una cantidad importante en estudios de detección de necesidades es el Servicio de Salud de Iquique, con una inversión en capacitación de \$12.688.360, utiliza en estos estudios \$ 5.000.000 equivalente a un 39.4%.

F). - Servicios que cuentan con comité Bipartito de Capacitación:

- De un total de 150 Servicios, 59 dependientes de 17 ministerios informaron de la constitución de los respectivos Comités Bipartitos de capacitación.

3. - DISTRIBUCION DE LA INVERSION EN CAPACITACION

3.1. - Item de asignación.-

La distribución de la inversión por ítem de asignación y ejecución presupuestaria para capacitación del Sector Público, en el año 1999 señala lo siguiente:

- Que de un total de MM\$ 4.151, en el ítem capacitación y perfeccionamiento se informó como inversión en capacitación MM\$ 1.566, que corresponde a un 37.7%
- El monto que no se informó fue de MM\$ 2.585, correspondiendo a un 62.3%, lo que llama mucho la atención ya que es alto el porcentaje de recursos asignados y no mencionados por los servicios.
- Sin embargo, se presume que estos recursos fueron invertidos en programas de capacitación pero no se informaron oportunamente.

3.2. - Ministerios

El resultado de los programas de capacitación ejecutados por los 18 ministerios:

- Servicios que de ellos dependen (150), el total que informaron (103).
- Total de participantes (51.101), total de personas (30.636) y la relación participantes/personas (1.7)

- La inversión total (MM\$ 1.566), promedio de inversión¹⁷ por participante \$ 31.000, y promedio de inversión / persona \$51.000. -

3.3. - Ministerios y Estamentos (personas y participantes)

En el conjunto de todos los Ministerios, tanto en personas como en participantes, los estamentos que tuvieron mayor acceso a la capacitación fueron los Profesionales, los Administrativos y en tercer lugar los Técnicos.

- 1962 directivos tuvieron acceso a acciones de capacitación en el año 1999, significando un 6.4%.¹⁸
- Los fiscalizadores que accedieron a capacitación fueron 439 con un porcentaje de 1.4%.
- En tanto los profesionales 8.293 personas con un porcentaje de 27.1%.
- Los técnicos, 6.429 personas con un 21.0%
- Los administrativos, con 6.584 personas acceden a capacitación 21.5%.
- Auxiliares 2.797 personas con un 9.1%.
- Otros, Ley médica y sin identificar con 630 personas, (2.1%); 1797 (5.9%); y 1.705 (5.6%) respectivamente.

El promedio de acciones en capacitación que participaron las personas por estamentos y ministerios, los fiscalizadores, directivos y profesionales,

¹⁷ la relación participante/persona, indica el número de veces que un funcionario tuvo acceso a acciones de capacitación durante el año.

¹⁸ El porcentaje se extrae de un universo de 30.656 personas

accedieron 2,6; 2,2 y 1,9 veces respectivamente, en el año 1999. En cambio los estamentos más bajos de la pirámide ocupacional, presentan relaciones inferiores, pero siempre superior a 1, es decir, tuvieron acceso a capacitación más de una vez al año.

3.4. - Calidad jurídica

El total de participantes, inversión y promedio de inversión por participantes con acciones en capacitación fueron:

- Los de planta, 29.196 participantes, refleja un 57.1%, una inversión de \$ 906.282.922 de un 57.9% y el promedio de inversión/participante fue de \$ 31.041. -
- Los participantes a contrata, 18.595, reflejan un 36.4%, con una inversión de \$517.698.199 (57.9%), el promedio inversión/participante de \$ 27.841. -
- Honorarios de 2.106 participantes (4.1%); una inversión de \$ 99.243.840 (6.3%) y un promedio de 47.124. -

3.5. - Relación de profesionales/no profesionales

De un total de 51.101 participantes en acciones de capacitación el 44.2% corresponde a profesionales y el 42% a no profesionales.

3.6. - Participantes según rango de edad

- Los tramos que tienen más participantes corresponden a:
 - 35 a 44 años de edad, se ubica el 28.1%, 14.348 participantes.

- De 45 a 54 años, con un 27.9%, 14.268 participantes.
- De 25 a 34 años, 9.696 participantes con un 19.0 %.
- De 55 a 64 años, 5.011 participantes con un 9.8%
- No informa rangos de edad 6.076 participantes con un 11.9%

3.7. - Organismos Capacitadores

Los organismos de mayor inversión se canalizaron:

- Organismo Técnico de Capacitación (OTEC), con 2.352 cursos y 14.342 participantes, correspondiendo al 38.2% de las acciones de capacitación, al 28.1% de los participantes y al 39. % de la inversión.
- Las Universidades son las segundas en importancia con 720 cursos y 3.181 participantes, correspondiendo a un 20.2% de la inversión y a 11.7% de las acciones y un 6.2% de los participantes.
- Los propios Servicios Públicos participan con 1951 cursos, equivalente a un 31.7%, con 17.579 participantes, un 34.4% y una inversión de 19.9%.

3.8. - Areas de Capacitación

Las necesidades específicas de capacitación de los servicios públicos, se canalizan a través de la ejecución de cursos en 10 áreas, de los cuales se muestran los más relevantes.

3.8.1. - Desde el punto de vista de la inversión:

- Area de Especialidad Técnica Sectorial, se destaca con un con un 19.8% de la inversión total.
- Area de Administración General, con un 15.5% de la inversión.
- Area de Recursos Humanos con un 14.5% de la inversión
- Area de Computación e Informática, con un 14.0% de la inversión.
- El área de Desarrollo Institucional, con un 11.9% de la inversión total.

3.8.2. - Desde el punto de vista de los participantes:

- El área de salud alcanza un 25.9% del lugar de importancia.
- La Administración general se ubica en segundo lugar con un 15.9%
- En tercer lugar los participantes en Especialidad Técnica sectorial con un 14.9%
- Area de desarrollo institucional con un 12.9% de participantes
- El área de Administración de Recursos Humanos con un 12.1% de participantes.

3.8.3. - Desde el punto de vista de cursos o acciones

- El mayor número de acciones se concentra en el área de salud con 2.126 cursos.
- En segundo lugar el área de especialidad técnica sectorial con 1.031 cursos
- El área de Administración general con 808 cursos
- Computación e Informática con 717 cursos
- Desarrollo Organizacional con 495 cursos.

3.9. - Estamentos

Con respecto a la importancia relativa el estamento de:

- Los profesionales, ocupa el primer lugar con un 31.1% del total de los participantes capacitados,
- Le sigue el estamento de los administrativos con un 20.8%, y
- En un tercer lugar se encuentran los técnicos con un 16.8%.

3.10. - Con respecto a la inversión promedio / participante,

- La de mayor valor corresponde al Estamento Fiscalizadores, con \$75.977.
- Le sigue el estamento de Otros, con \$ 52.673 y

- En tercer lugar el estamento Directivos con \$ 51.875
- El estamento sin identificar con \$48.310
- Los profesionales con un promedio de \$ 32.952
- Los administrativos con un promedio de \$ 29.946
- Los auxiliares con \$ 15.923 por participante.
- Los técnicos con un promedio de \$ 13.152¹⁹

4. - DISTRIBUCION REGIONAL DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación en el Sector Público, se caracteriza por una alta movilidad de los funcionarios desde sus regiones habituales de trabajo, a otras donde se ejecutan las actividades de capacitación.

Este hecho, visto desde las regiones, tiene doble significación:

- a) Región de origen o lugar de trabajo del funcionario
- b) Cuántos funcionarios de otras regiones llegan a capacitarse a esta región.

En atención a la situación descrita se ha considerado de interés analizar la distribución regional de la capacitación en el Sector Público, según los siguientes criterios:

a) **región de origen o lugar de trabajo del funcionario**

b) **región donde se ejecutó la acción de capacitación.**

4.1. - Región de origen o lugar de trabajo del funcionario.

La distribución regional según este criterio, da cuenta de la cantidad de personas que trabajan en las respectivas regiones y que tuvieron acceso a capacitación.

- El total de personas que se capacitaron en el año 1999 fue de 30.636 funcionarios, de los cuales la participación fue de 51.101 participantes, es decir, cada persona tuvo acceso a 1,7 acciones de capacitación a nivel país.
- Las regiones en que esta relación es superior al promedio son Valparaíso, Maule y Magallanes con un 1.9; 2.0; 1.8 respectivamente.
- Es necesario destacar que esta distribución regional es relativa por la elevada cantidad de personas que no indicaron su lugar de trabajo, no fueron indicadas por los servicios.

a) Distribución regional por estamentos de personas, participantes y relación entre ellos:

- Las regiones con un porcentaje más elevado son Valparaíso 5.5%, con 1674 personas capacitadas de las cuales corresponden a directivos 140,

¹⁹ De todos los datos aquí señalados, sólo se mencionan los más relevantes.

fiscalizadores 83; profesionales 445; técnicos 279; administrativos 457; auxiliares 102 y otros.

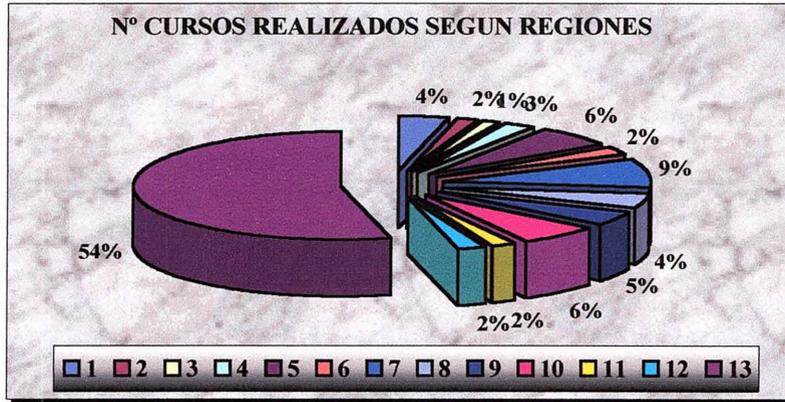
- Maule con 2.569 personas, 8.4%, de las cuales directivos 125; fiscalizadores 4; profesionales 656; técnicos 721; administrativos 370, auxiliares 364 etc.
- Los Lagos con un promedio de 5.7% con 1.732 personas de las cuales corresponden a directivos 80; fiscalizadores 3; profesionales 501; técnicos 456; administrativos 264 auxiliares 133; etc.
- La región metropolitana tiene una significativa importancia ya que alcanza un 35.7% de promedio, es decir ocupa el primer lugar tanto en número de personas como en participantes. Corresponde a directivos 885; fiscalizadores 220; profesionales 3032; técnicos 1909; administrativos 2786; auxiliares 1.038 etc.
- Sin embargo, hay una cantidad de personas que no mencionan el origen o lugar de trabajo de la persona capacitada, alcanzando a un 28.3%. la cifra de las personas es de 8.665. -

4.2. - Región donde se ejecutó la acción de capacitación

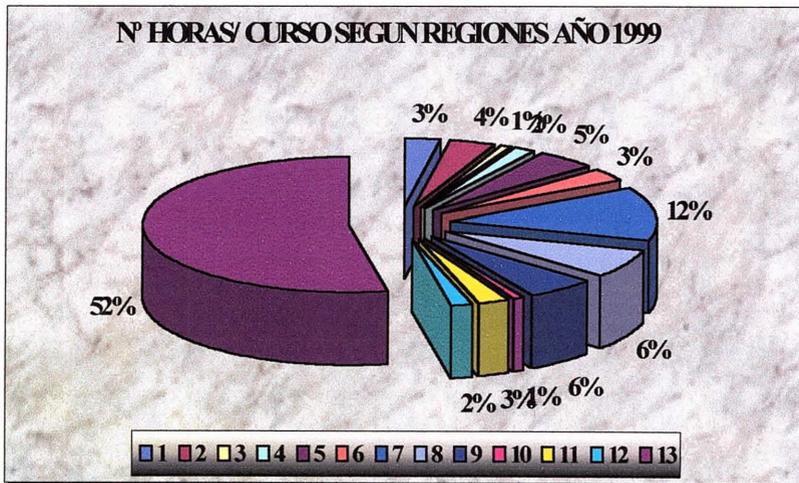
La distribución regional según este criterio, se informa a través de las siguientes variables:

a) **Acciones o cursos.**- Corresponde a la actividad de capacitación propiamente tal, cuyo total en el país es de 6.152 cursos de los cuales 3.249 se realizaron en la región metropolitana, en segundo lugar se ubica la región del Maule, con 528

cursos, en tercer lugar la región de Valparaíso con 374 cursos y en cuarto lugar la región de los Lagos con 372 cursos.

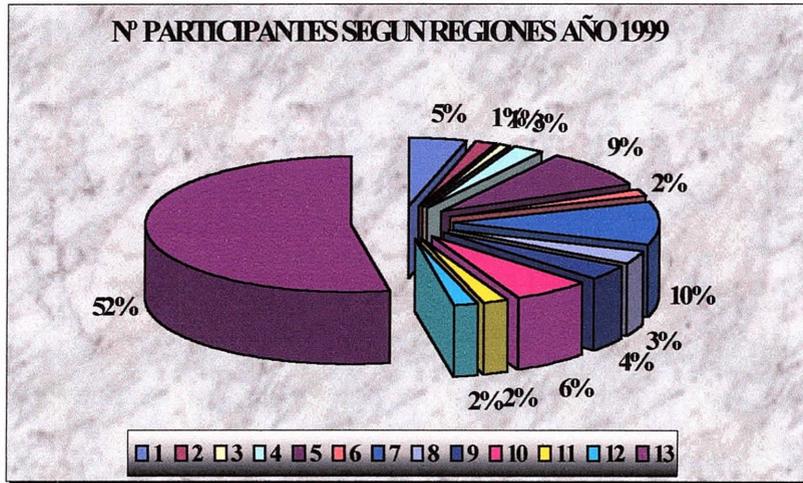


b) **Horas cursos.**- Esta variable corresponde a la sumatoria de las horas de cada acción o curso ejecutado en las respectivas regiones y cuyo total es de 255.758 horas.

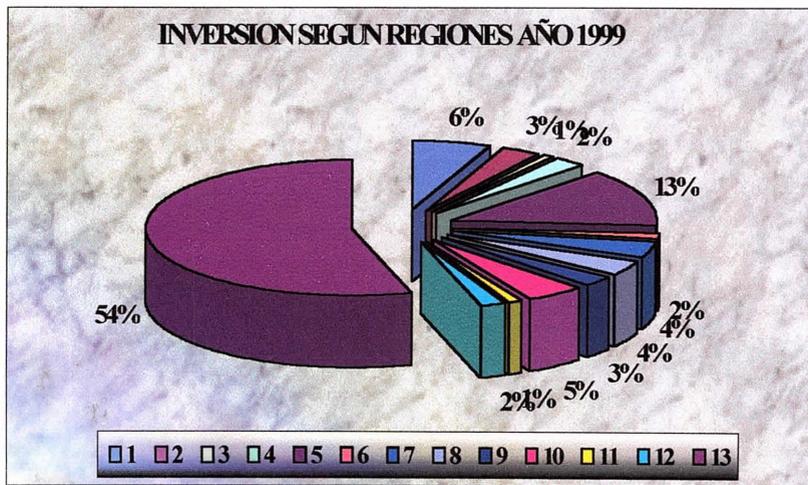


C) **Total de participantes.**- Equivale al total de veces que una persona asistió a cursos de capacitación durante el año y cuyo total fue de 51.101 participantes, de los cuales en la región metropolitana asistieron 26.937 personas (52.7%). , en la región del Maule asistieron 5.218 participantes, (9.9%); Valparaíso

asistieron 4.548 personas (8.6%)y en la región de los Lagos asistieron 3.101 participantes (5.7%).



D) Inversión total.- Esta variable indica el total de los recursos invertidos por región, para la capacitación del total de participantes de las respectivas regiones, cuyo monto a nivel país alcanzó a los \$1.566.548.390. de este monto total, la región Metropolitana absorbió el 59.1%, en segundo lugar se ubica la región de Valparaíso con un 12.9% y en tercer lugar la región de Tarapacá con un 5.5%.

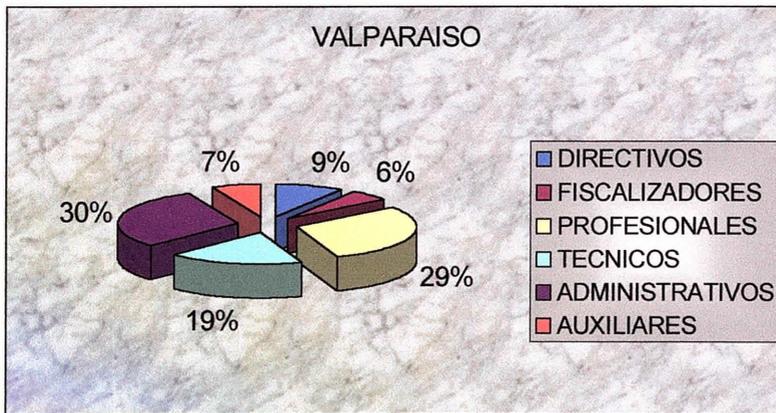


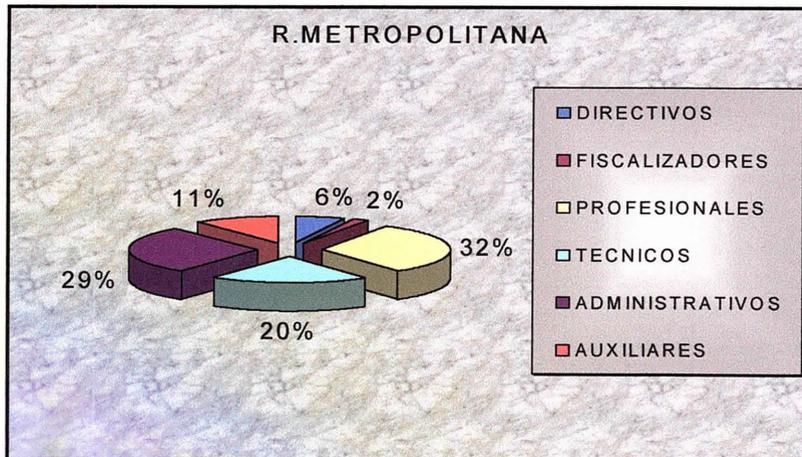
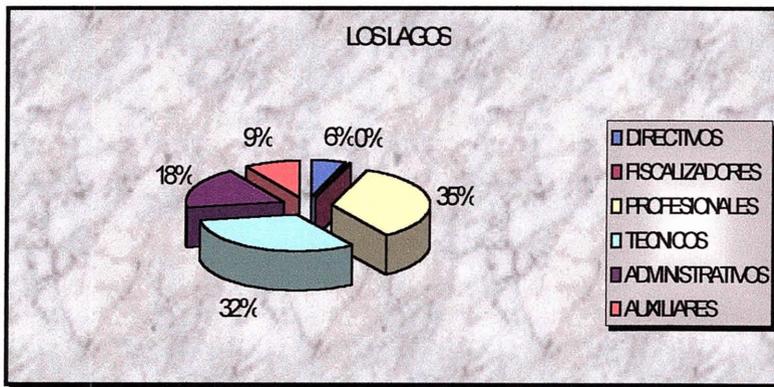
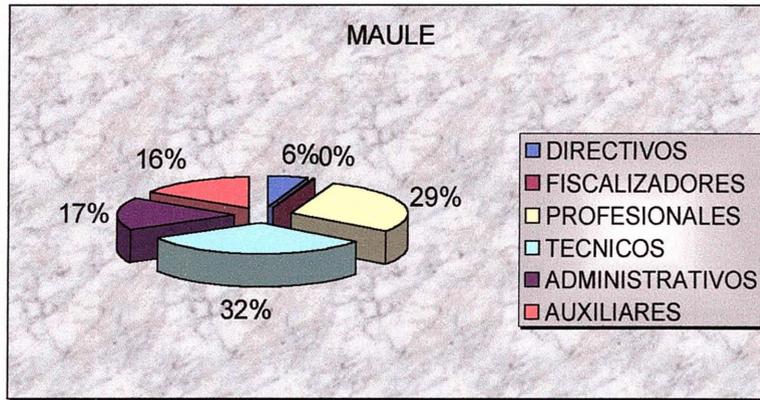
e) **Inversión por participantes.-** es el cuociente entre la variable Inversión total y Total Participantes de cada región, cuya cifra promedio a nivel país, alcanza a \$ 31.125 respecto a nivel regional, el mayor promedio se alcanza en la Región de Antofagasta, con \$ 63.438 y el menor en la Región del Maule, con \$11.208. -

f) **Distribución regional por áreas.-** La distribución regional en cuanto a la relación participantes/personas por área de capacitación, a nivel país, corresponde al área de Idiomas con un 2.7; en segundo lugar el área de Evaluación y Control de Gestión con 2.2; y en tercer lugar al área de Computación e Informática con un 1.8

g) **Distribución por estamentos.-** La relación participantes/personas alcanza el primer lugar los fiscalizadores con un 3.1%; en segundo lugar los directivos con un 2.1% y en tercer lugar los profesionales con un 1.9%.

A continuación se muestran algunas regiones en las cuales se mide el porcentaje de algunos estamentos en capacitación:





CAPITULO V

MARCO METODOLOGICO

1. - PROPUESTA METODOLOGICA

La metodología para este trabajo se sustenta en el método científico descriptivo, ya que se describe en todos sus componentes principales la realidad que tienen o viven las instituciones públicas.

El tipo de fuente utilizada es el primaria, dado que la información original fue extraída de la confección de una entrevista- cuestionario, inducida por nuestro propio equipo de trabajo y:

1. - Cuenta con 33 preguntas de las cuales en su mayoría son cerradas, habiendo algunas abiertas.

2. - Se aplica a doce instituciones (12); correspondiendo a un universo del 100%. Se realizará en forma personal al Jefe de Capacitación, Personal, o Director de Recursos Humanos. Esta se efectuará en forma escrita en el lugar de ubicación de la respectiva institución.

3. - La aplicación se realiza por medio de una entrevista – cuestionario, ya sea escribiendo de propio puño el entrevistado o contestando verbalmente el cuestionario siendo escrita por el entrevistador.

La técnica elegida para obtener la información, es la antes mencionada, la cual permite obtener información sistematizada de carácter general o específica, relacionada con las actividades que realiza la unidad de

capacitación, la evolución de ésta como estructura, y a la vez determinar como se genera el clima organizacional dentro de las instituciones.

Se utiliza un método estadístico de análisis cuantitativo, dado que la naturaleza de la información se cuantifica en la etapa de procesamiento.

Los datos se recopilan en una matriz para ordenarlos, clasificarlos y tabularlos.

Se diseñará un modelo de sistematización de la información mediante gráficos, una vez establecido el análisis de los resultados. Este nos llevara a entregar las conclusiones respectivas.

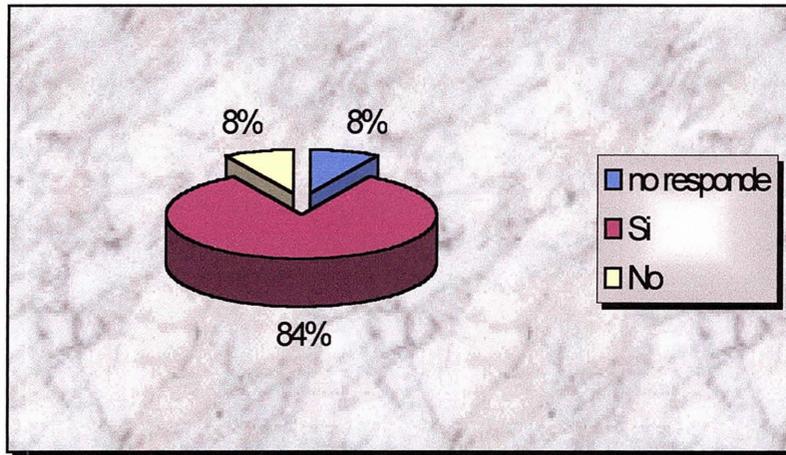
Finalmente, una vez evaluado los resultados, se entregarán algunas propuestas o sugerencias respecto del estudio realizado.

2. - INSTITUCIONES ENCUESTADAS

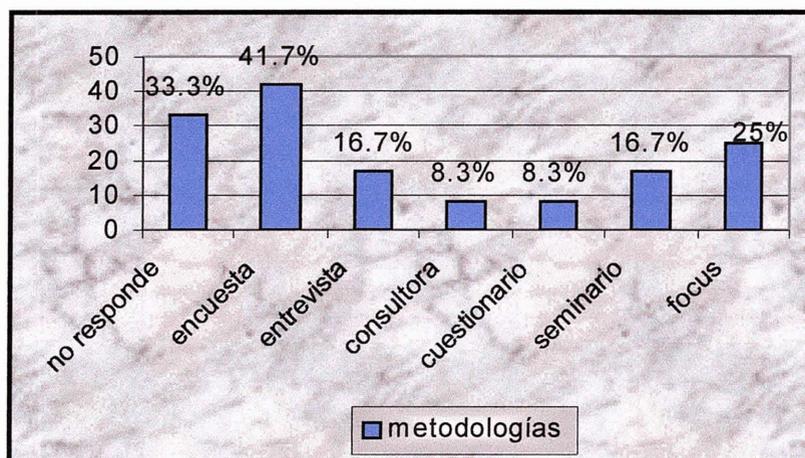
NUMERO	INSTITUCION
1. -	Dirección del Crédito Prendario (DICREP)
2. -	Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)
3. -	Servicios de Impuestos Interno (S.I.I)
4. -	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile (DIPRECA)
5. -	Superintendencia de Electricidad y Combustible
6. -	Superintendencia de Servicios Sanitarios
7. -	Servicio de Cooperación Técnica
8. -	Gendarmería de Chile
9. -	Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)
10. -	Ministerio Obras Públicas (M.O.P)
11. -	Casa de Moneda de Chile
12. -	Corporación Nacional Forestal (CONAF)

CAPÍTULO VI

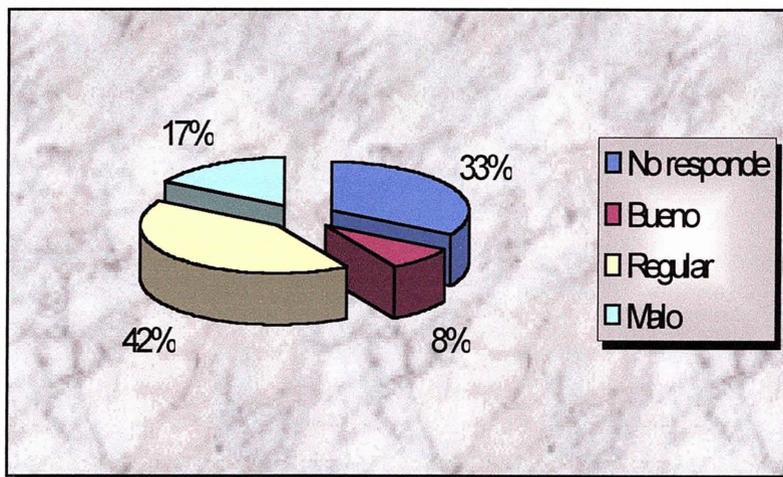
ANALISIS DE LOS RESULTADOS



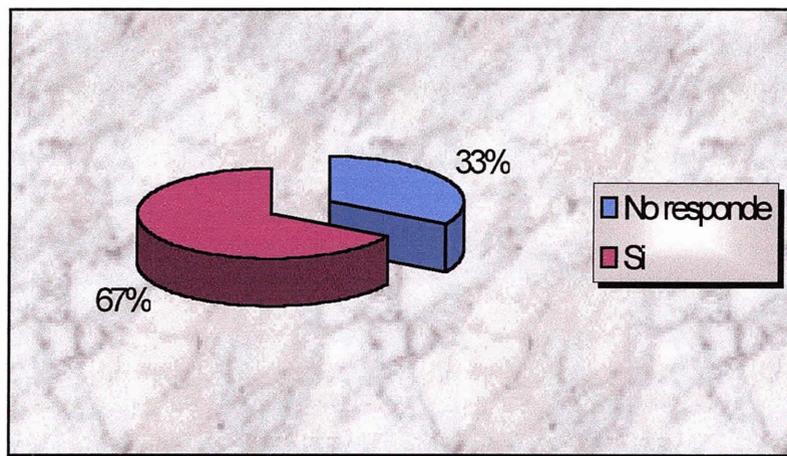
El 84,0% de las Instituciones ha realizado estudio de Clima Organizacional, en los últimos años, equivalente a 10 de las 12 Instituciones encuestadas; Sin embargo, el 8.0% de las instituciones no responden y el otro 8.0% no ha realizado un estudio.



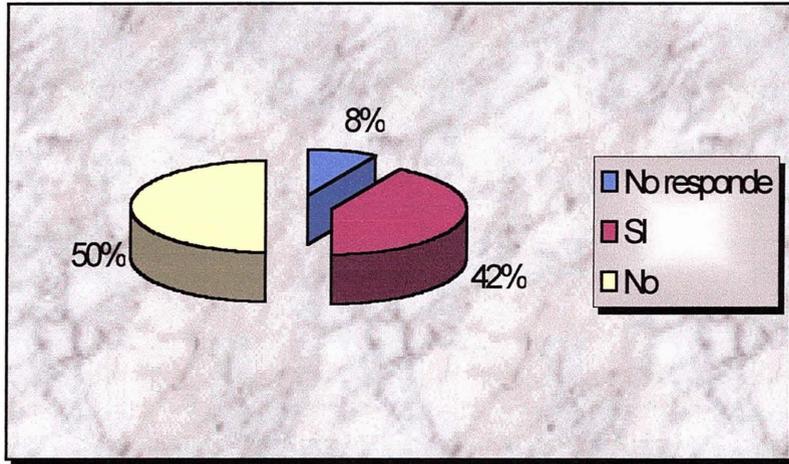
La metodología utilizada en las instituciones, arrojó diversos métodos, dentro de los cuales el más empleado es el cuestionario con un 41,7%. Un alto porcentaje de las Instituciones no respondió a la consulta 33.3%. El 25 % lo realiza mediante el focus; el 16.7% utiliza seminario y entrevistas y por último un 8.3% lo hace por medio de consultora y encuesta.



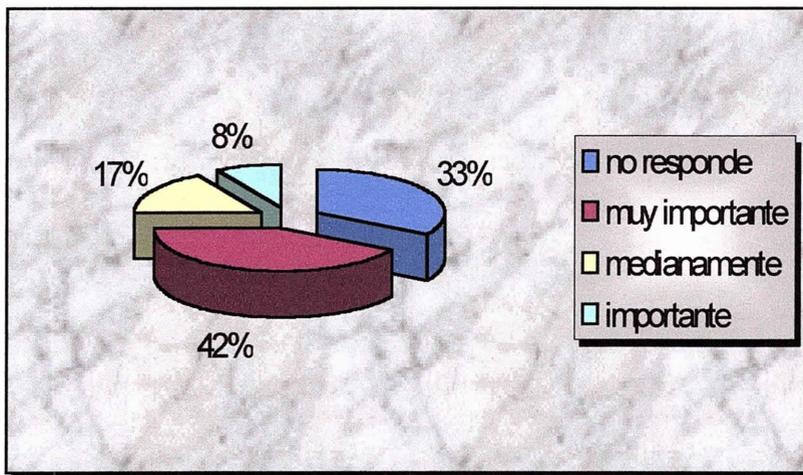
Del análisis de los estudios de Clima Organizacional resultó que el 42.0 % de las Instituciones poseen un Clima organizacional regular, 33,0% no respondió; el 17.0% posee un clima laboral malo y un 8.0% bueno.



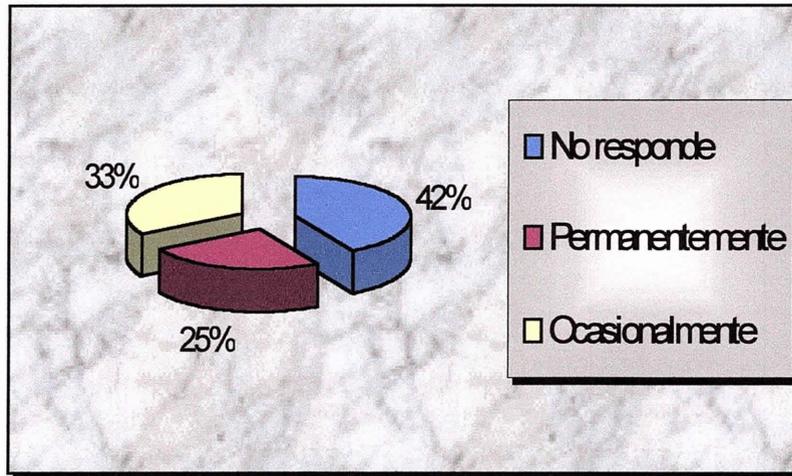
El 67,0% equivalente a 8 instituciones respondió que se tomaron medidas para mejorar el clima organizacional; y las cuatro restantes no respondieron a la pregunta.



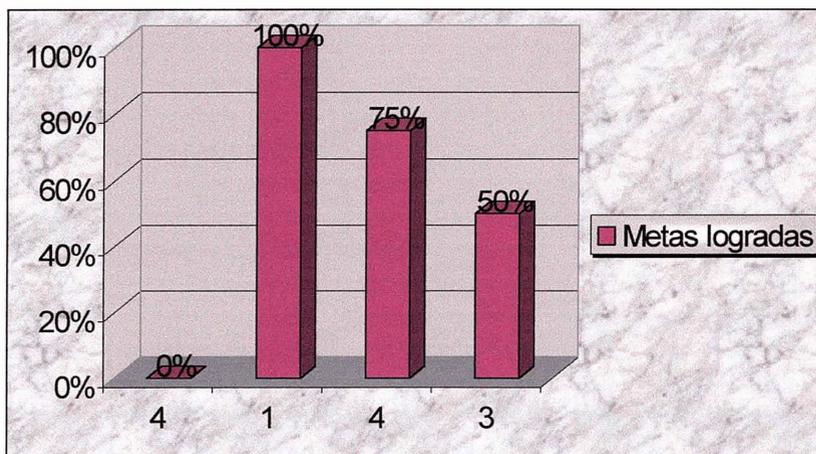
El 42,0 % de las Instituciones encuestadas aplica un plan definido para mejorar el clima organizacional; en tanto el 50% respondió negativamente. El 8.0% equivalente a una institución no responde.



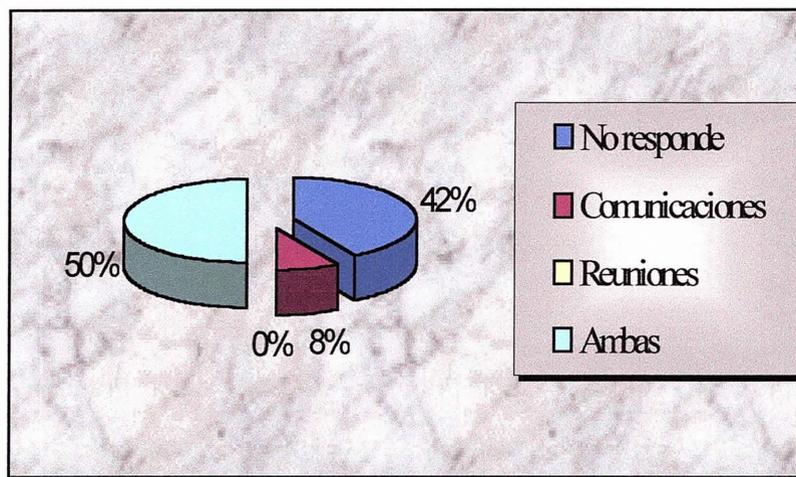
De las doce Instituciones encuestadas, cinco consideraron muy importante poseer un plan de clima organizacional, equivalente a un 42,0%; cuatro de ellas no respondieron a la pregunta, el 17.0% lo considera medianamente importante y el 8.0% importante.



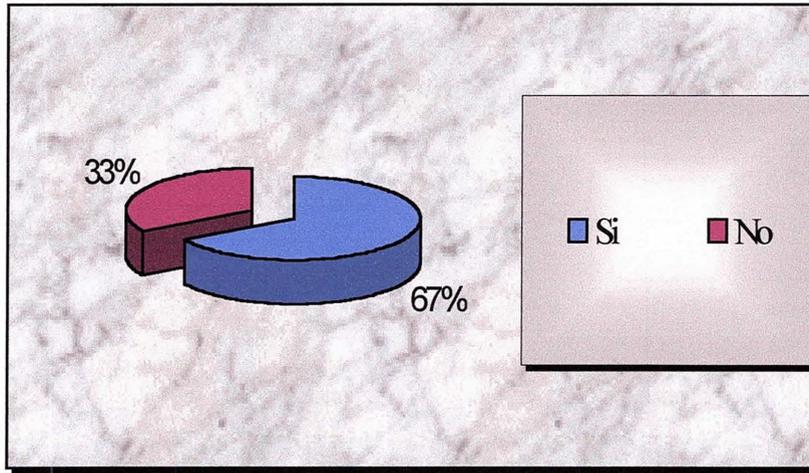
El 42,0% no responde con relación al compromiso demostrado de los funcionarios en la aplicación de un plan, equivale al grupo de Instituciones que no poseen un plan de mejoramiento del Clima Organizacional, pero la otra mitad se divide; en 25,0% que opina que permanentemente el compromiso demostrado por los funcionarios se debe a la buena implementación de este, y el 33,0 % opina que ocasionalmente.



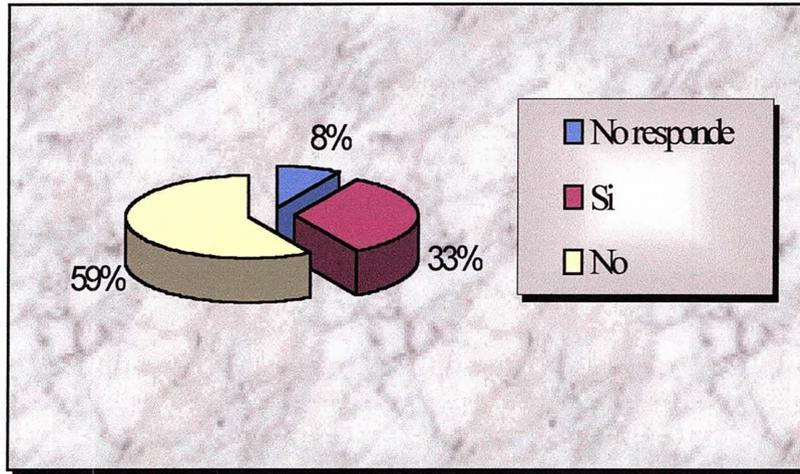
Una de las 12 instituciones logró sus metas establecidas en un 100%; 4 de ellas lograron el 75% de sus metas establecidas; mientras que 3 lo realizaron en un 50% y 4 de las instituciones no respondieron la pregunta.



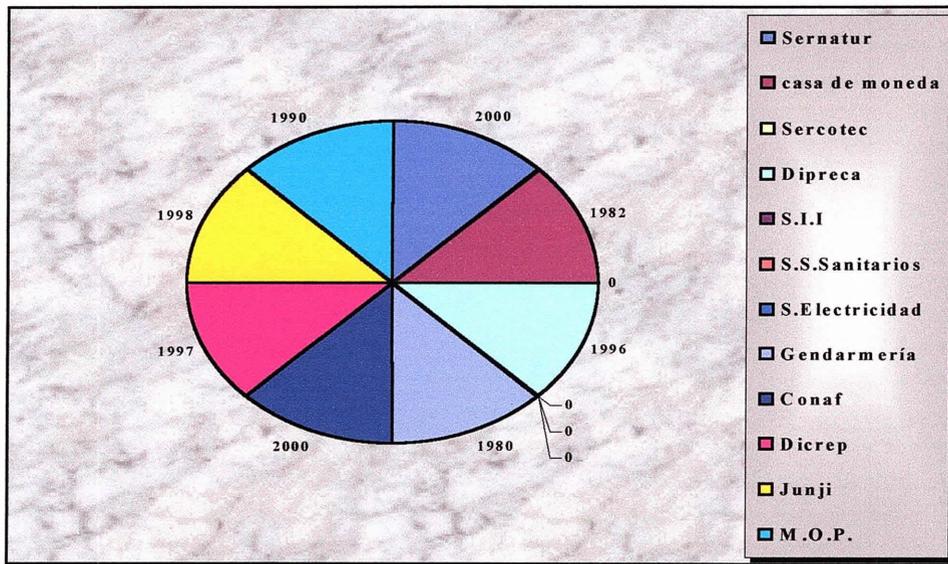
El 50% de las Instituciones encuestadas aplica en forma conjunta la metodología de comunicaciones internas y reuniones; el 8.0 %, equivalente a una Institución, utiliza solamente comunicaciones internas, y el 42.0% no responde.



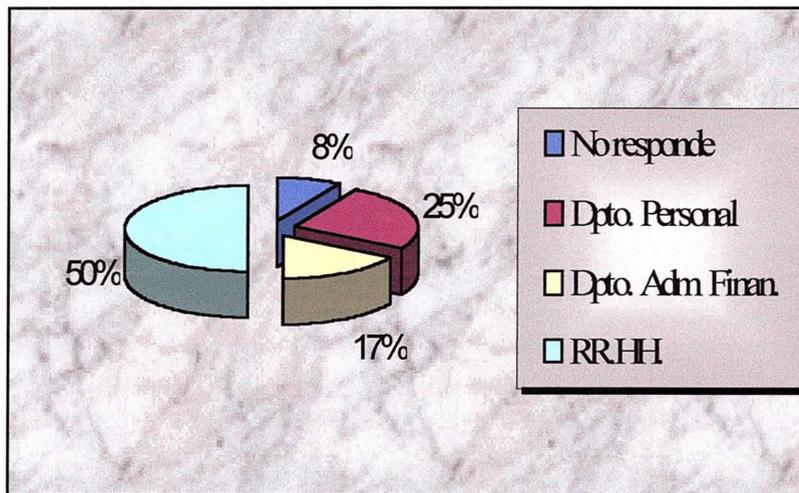
El 67.0% de las instituciones, equivalente a 8 de 12 poseen Unidad de Capacitación, y las 4 restantes, es decir el 33% no la tienen..



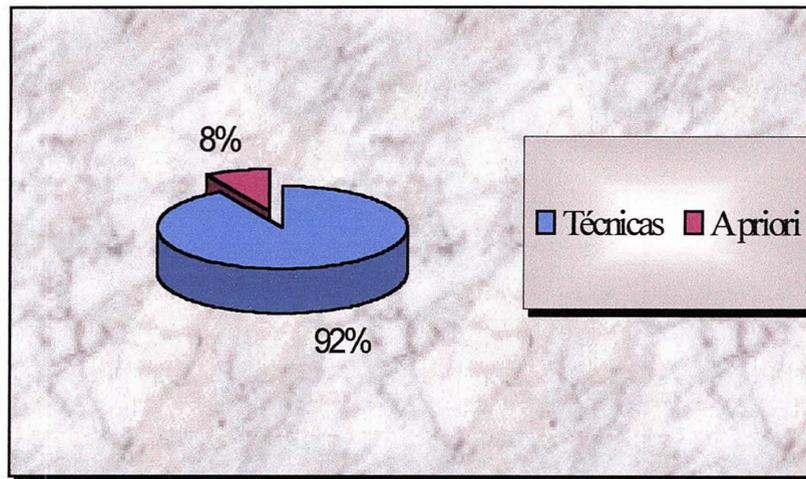
En el 59.0% de las instituciones, la Unidad de Capacitación ha sido dependiente. El 33.0 %, equivalente a 4 de las 12 Instituciones posee Unidad independiente, y el 8.0% no responde.



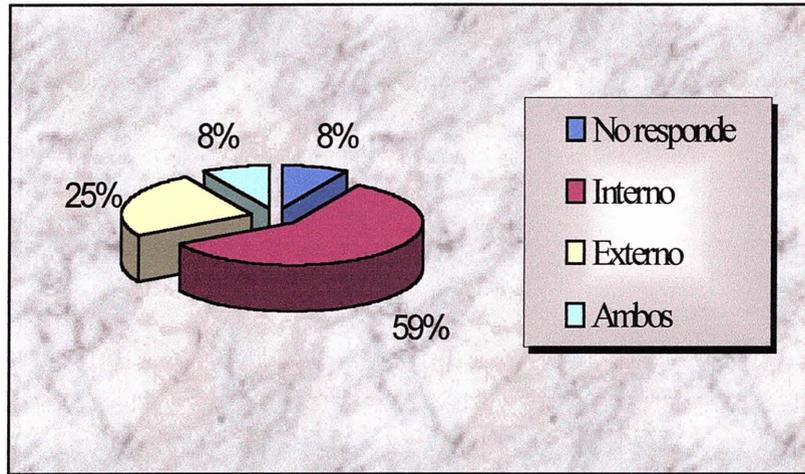
A partir del año 1980 las instituciones elegidas para nuestro estudio, empezó a tomar calidad de unidad o departamento. En general estas respuestas son muy variadas. La más antigua es Gendarmería en el año 1980; Casa de Moneda en el año 1982; y las más recientes, el año 2000 Sernatur y Conaf.



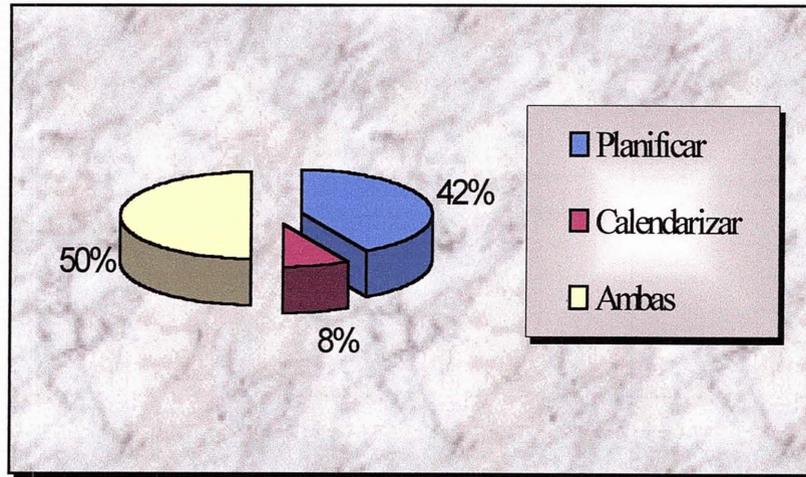
La dependencia de la Unidad de capacitación es en un 50.0% de Recursos humanos; 25,0 % corresponde a personal; el 17.0% depende de Administración y Finanzas y el 8% no responde.



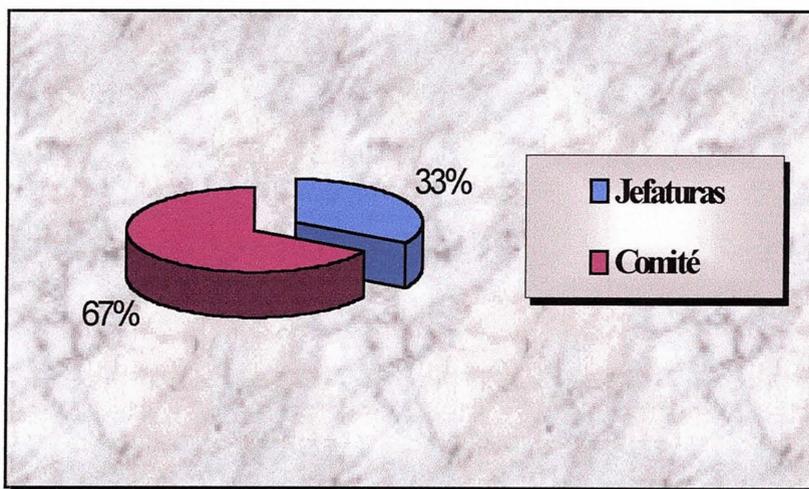
Las necesidades de capacitación en un 92.0% fueron técnicas; es decir 11 de las instituciones, y el 8.0% restante lo realizó a priori, una de ellas.



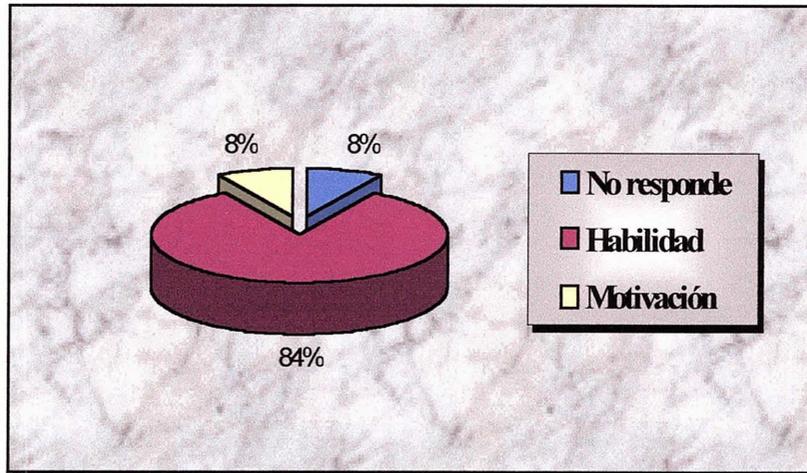
El 59.0 % de las Instituciones encuestadas utilizó el método estudio interno para la detección de necesidades y demanda de capacitación; el 25,0% de ellas ha incursionado en estudios externos; el 8.0% ambos métodos y el 8.0% restante no responde.



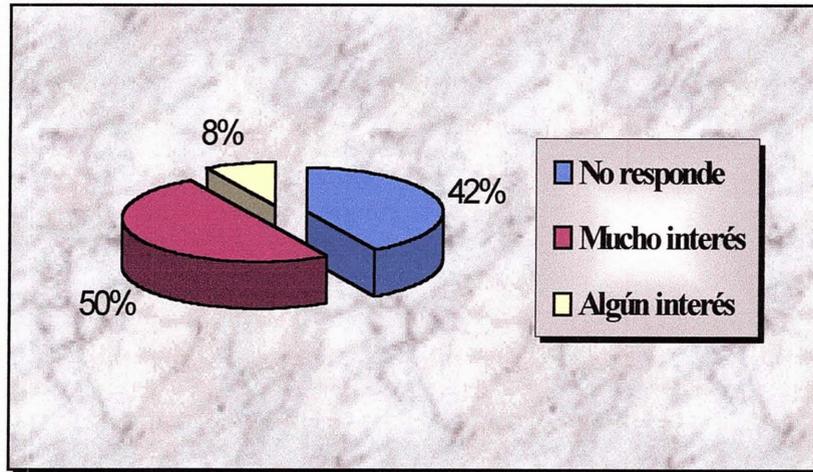
El 42.0 % de las Instituciones señala que la Unidad de capacitación está encargada de planificar las acciones de capacitación; el 50.0% ambas, es decir calendarizar y planificar y una de ellas, solo calendariza sus acciones.



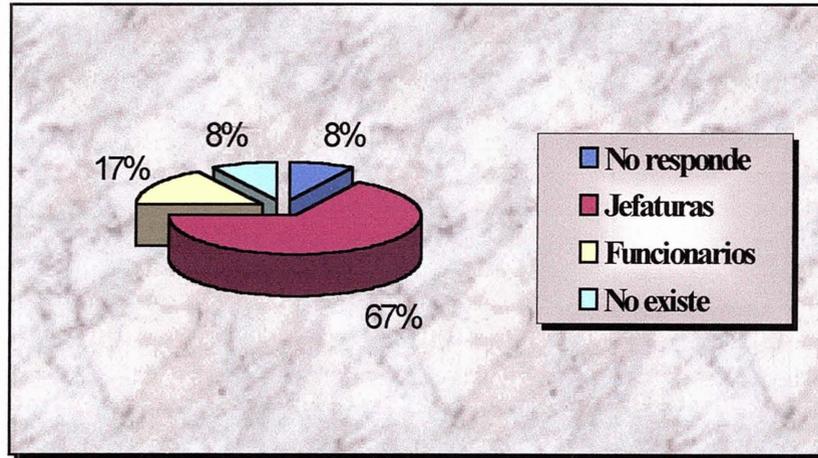
En la mayoría de los casos quien determina la participación de los funcionarios en los cursos de capacitación, es el comité bipartito con un 67,0 % equivalente a ocho instituciones, en las otras entidades restantes es la jefatura.



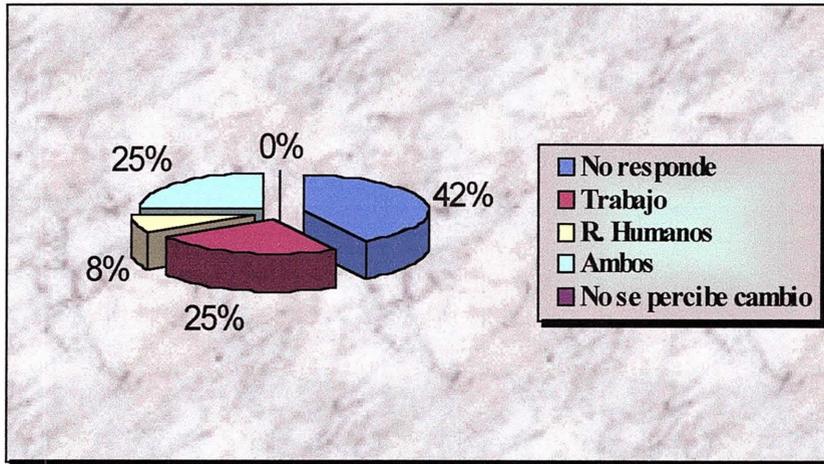
De las doce instituciones encuestadas, 10 equivalente al 84.0 %, determina la participación de los funcionarios en cursos de capacitación de acuerdo a las habilidades que ellos necesitan adquirir o mejorar. Una de las doce entidades lo atribuye a la motivación de éstos; y la otra no responde.



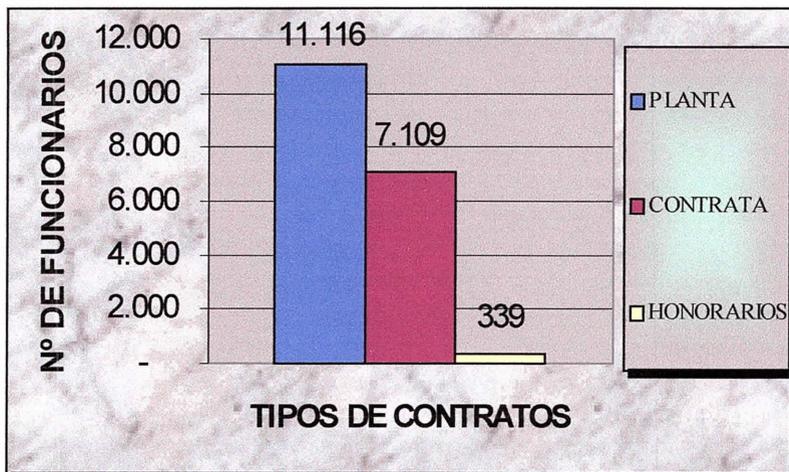
El 50.0% de las instituciones declaran que el instrumento más utilizado para detectar el interés de capacitación es a través de encuestas; el 8,0 % presenta algún interés. Cabe destacar que un alto porcentaje (42.0%) no respondió a la consulta.



El 67.0 % señala que es la jefatura quién evalúa la capacitación recibida; el 17.0 % son los mismos funcionarios; el 8.0% no existe tal evaluación y el 8.0% restante no respondió.

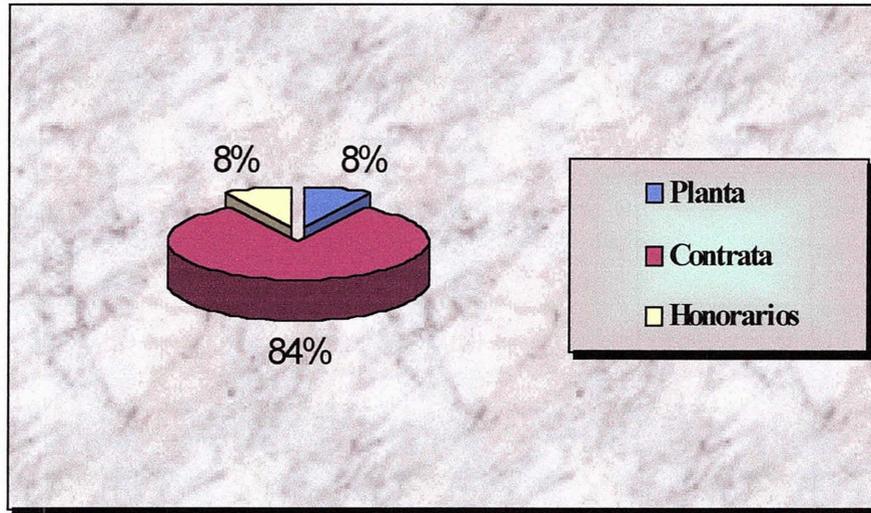


El 25.0% ha realizado una evaluación de la capacitación desde el punto de vista de los cambios conductuales en el trabajo; el 25.0% lo realiza en función de ambos criterios, es decir, trabajo y relaciones humanas; el 8.0% no percibe el cambio y el 42.0% no contestó la pregunta.

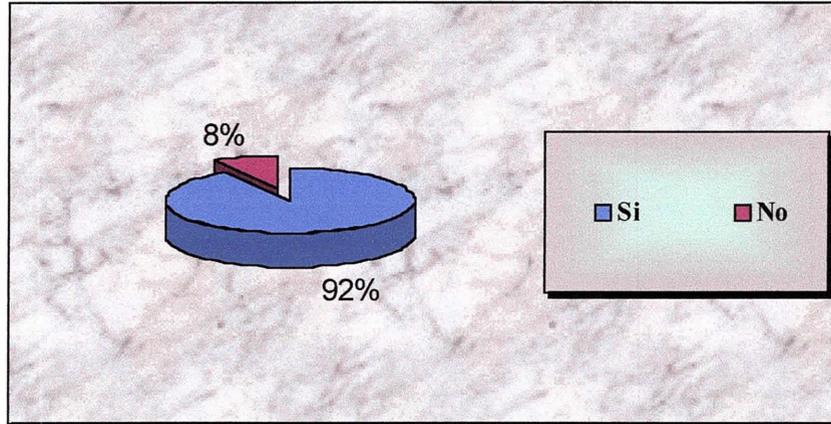


Las doce instituciones encuestadas, cuentan con un personal de planta en su conjunto de 11.116 funcionarios; a contrata de 7.109 y 339 honorarios.

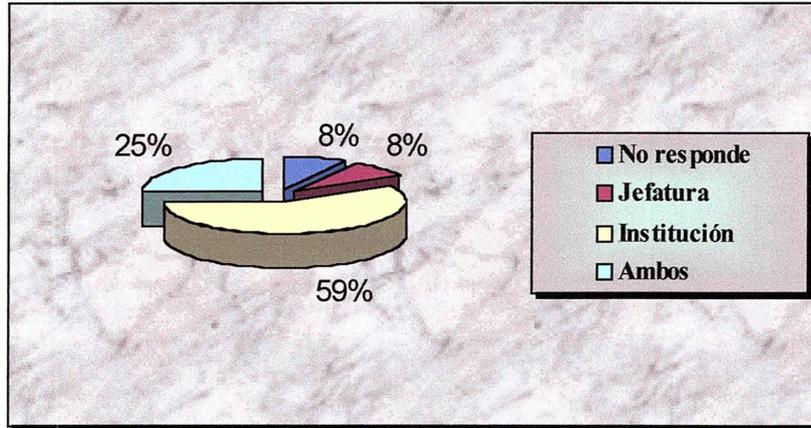
En porcentaje un 60.0% de los funcionarios tiene calidad de planta; un 38.0% a contrata y un 2.0% lo es a honorarios.



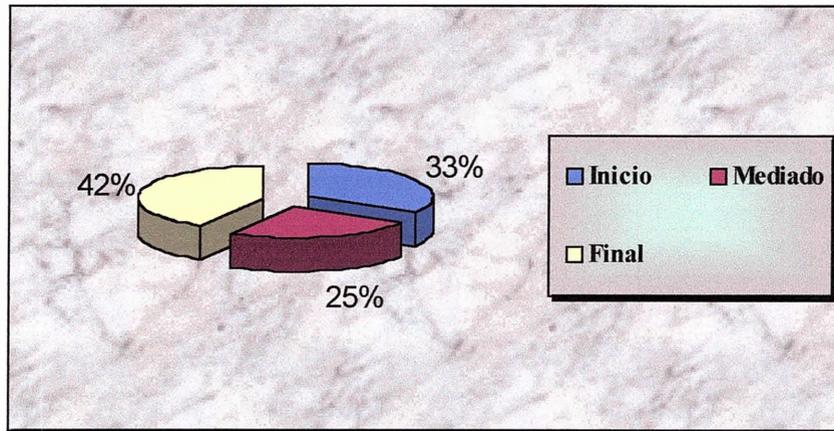
La planta que más se ha incrementado en las doce instituciones estudiadas es la de contrata con un 84 %; planta con un 8.0% y honorarios con un 8.0%.



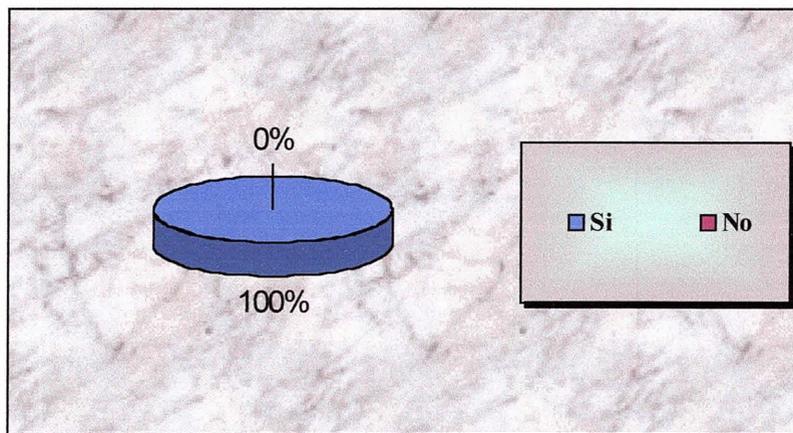
Las instituciones poseen un monto asignado para la compra de equipos, once de ellas, equivalente al 92.0% lo tiene; y el 8.0% no lo posee.



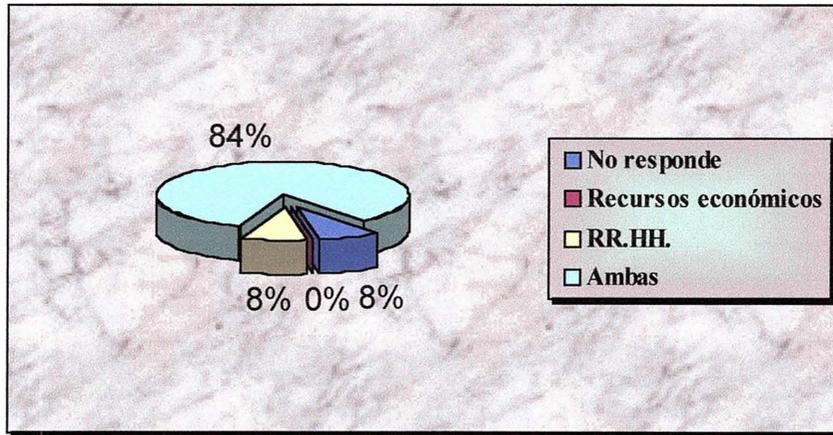
El 59,0 % de las entidades señala que la compra de equipos la decide la institución; el 8,0 % por decisiones de la jefatura. El 25% señala que se utilizan ambos criterios y el otro 8.0% no responde.



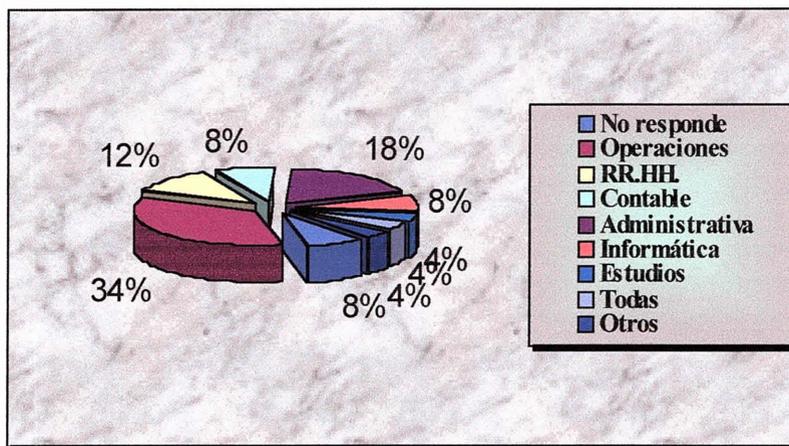
El 33,0% indica que las compras se visualizan al inicio del año, el 25% a mediados de año, y el 42.0 % al final del año.



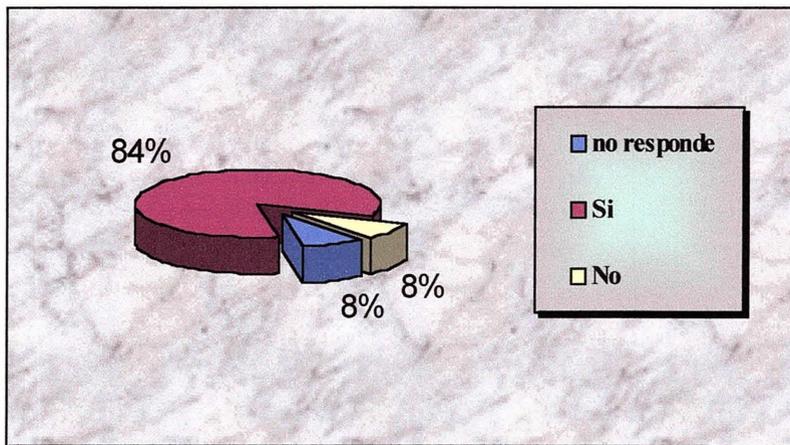
El 100% de las instituciones encuestadas, señala que se han desarrollado cambios en los procesos.



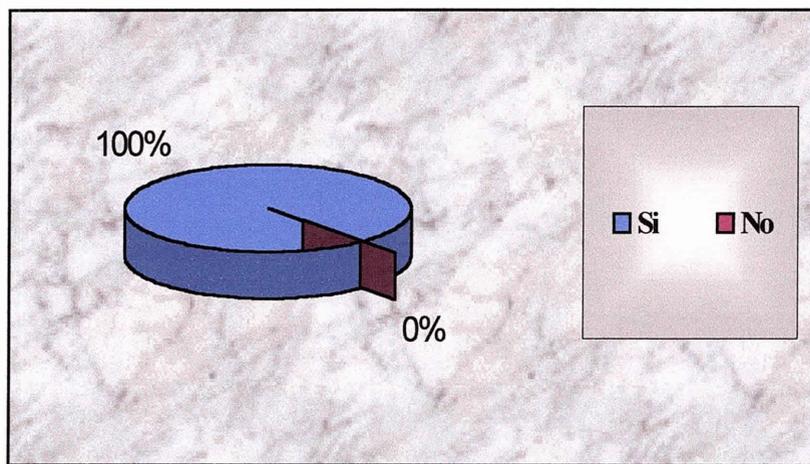
El 84,0 %, de las instituciones indican que se ha logrado una mejor gestión y se asocia a los cambios producidos en los procesos; a la unificación de los dos criterios utilizados que son los recursos económicos y recursos humanos; el 8.0 %, es decir, una de las instituciones solamente lo asocia a los recursos humanos; una de las instituciones no respondió.



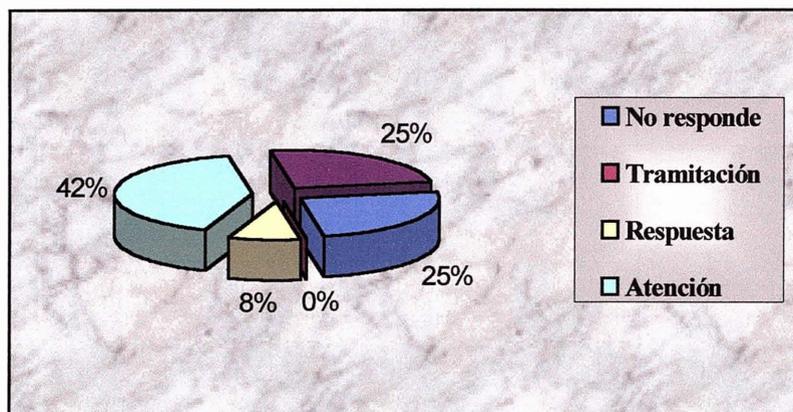
En el área de operaciones se obtuvo el mayor porcentaje (34.0 %) de incorporación de nuevos procesos. En segundo lugar se encuentra el área de Administración con un 18.0%, en tercer lugar encontramos el área de recursos humanos (12.0 %), y por último se encuentra el área contable con un 8.0 %, también se incorporaron nuevos procesos en informática, estudios, otros.



El 84.0 % de las instituciones reconoce que los cambios de tecnología y en los procesos, ha logrado desarrollar una cultura de eficiencia y de calidad del servicio prestado. El 8.0 % declara que no y el 8.0 % no responde.



El Premio Nacional a la Calidad, se inscribe en el marco del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión, impulsado por el Comité Interministerial de la Modernización Pública, de las cuales las instituciones han participado al llamado Premio Nacional de la Calidad en un 100.0%.



Un 42.0 % de las instituciones encuestadas reconoce que la participación en el Premio Nacional de la Calidad les ha permitido mejorar la atención de público; el 25% en tramitación; el 25.0% no respondió; el 8.0 % mejorar el tiempo de respuesta a los usuarios.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Las instituciones estudiadas fueron elegidas en libertad de acción por cada una de las integrantes del grupo. Todas estas instituciones han participado en alguna oportunidad en el Premio Nacional a la Calidad y algunas de ellas han logrado con éxito el premio, destacándose por sus esfuerzos, eficacia y disposición al cambio. Sin embargo, hay algunas que no saben en que consiste este concurso a pesar de haber postulado.

A través del análisis cuantitativo basado en el cuestionario nos encontramos que la mayoría de los servicios públicos, han realizado estudios de clima organizacional, no conociendo la metodología utilizada. Esto presenta un problema, ya que los profesionales que realizan este estudio conocen los resultados, pero no existe una comunicación transversal que atraviese a toda la institución, situación que provoca un desconocimiento y desinformación por parte de los integrantes de ella.

Con respecto al Clima Organizacional que se vive en las doce Instituciones encuestadas, el 83.4% ha realizado estudios de éste, lo que denota una preocupación por parte de las entidades públicas en conocer la realidad del clima en el cual se desempeñan sus funcionarios. Para la realización de este estudio destaca como método más frecuente la encuesta, esto por ser de bajo costo, rápido, fácil de tabular e interpretar. Del análisis resultó que el 41.7% de las Instituciones poseen un clima organizacional regular, un factor negativo que

demuestra el grado de insatisfacción y desmotivación en el medio que se desempeñan los funcionarios públicos.

Cabe destacar que existe un alto porcentaje de Instituciones que desconocen los resultados de los estudios realizados, lo que se traduce en una falta de comunicación interna.

Dentro de las iniciativas que se implementaron con el fin de mejorar el ambiente laboral nos encontramos con; ornamentación de las oficinas, capacitación, nueva tecnología, bono de desempeño y/o recompensa, medidas dignas de reconocer a pesar de los resultados obtenidos en el estudio

De acuerdo al logro de las metas establecidas por las Instituciones, el 33.3% lograron sus metas en un 75% y el 8.3%, es decir, una de ellas las cumplió en un 100%. A la hora de evaluar tal situación, se transforma en un factor preocupante para la Administración Pública, ya que menos del 50.0% lo ha realizado con éxito; por cuanto la diferencia es grande y se produce una brecha enorme entre Instituciones, sin incluir que, existe el 33.3% que no respondió, lo que evidencia una falta de información, despreocupación o poco interés por saber si se cumplen las metas establecidas.

En materia de capacitación, el 66.7% de las instituciones encuestadas poseen Unidad de Capacitación, en tanto un 33% no la tiene, lo que puede significar que esta función esta delegada a otras áreas de la organización. Esta Unidad cumple el objetivo de planificar y calendarizar dichas acciones.

En la mayoría de las Instituciones encuestadas, quien determina la participación de los funcionarios en capacitación es el Comité Bipartito, de acuerdo a la utilización de criterios técnicos y en conformidad con las habilidades que posee cada funcionario.

Generalmente la capacitación recibida es evaluada por la jefatura y los resultados obtenidos han sido cambios conductuales en el trabajo.

En relación, a la compra de equipos, 91.7% de las Instituciones posee los recursos necesarios para la adquisición de estos y en la mayoría de los casos la decisión de compra es a final de cada año. Esto denota un manejo eficiente en el uso de los recursos.

El 100% de las Instituciones, señala que han desarrollado cambios en los procesos, lo que nos indica que éstas en su conjunto han realizado esfuerzos para modificar, flexibilizar e incluso cambiar algunos procedimientos con el objetivo de facilitar la realización de las actividades inherentes al trabajo diario.

Para concluir:

- ⊗ El Sistema de Capacitación no está enfocado de acuerdo a las necesidades de las Instituciones, sino que existe un Plan General de Capacitación para los funcionarios públicos a nivel nacional y no se utilizan criterios específicos que reconozcan la diferenciación entre Servicios Públicos.

- ⊗ No se ha explotado el potencial verdadero del significado que el funcionario le otorga a la capacitación, al contrario sólo se le asocia a la parte monetaria, dando poca importancia al aumento del grado de satisfacción y motivación que está produce en las personas.

- ⊗ Se hace necesario mejorar la calidad y actualización de los cursos destinados a los niveles medios.

- ⊗ Existe una falta de Profesionales de la Administración Pública que se encargue de las Unidades de Capacitación, ésta debe estar conformada por profesionales especializados que conozcan la realidad de las necesidades Institucionales y que además le otorguen el valor agregado necesario a los sistemas de capacitación.

- ⊗ Existe una carencia de un Plan definido para mejorar el Clima Organizacional dentro de las entidades públicas, el cual debe aportar y ser un papel principal a la capacitación dentro de sus objetivos.

- ⊗ **Importante, no debemos olvidar que:**

- ⊗ El desarrollo de los programas de capacitación en nuestro país, cobra cada vez mayor protagonismo en el sector público como privado, lo que permite realizar inversiones de capital en esta materia.

- ⊗ En 1990 la administración pública se encontraba con un sector desmotivado, mal remunerado, con escasa valoración de su función y con normas y reglamentos anacrónicos. Para ello se crearon los comités bipartitos de capacitación y se incremento el porcentaje destinado al área, determinando la participación de los funcionarios que se ven enfrentados a este difícil cambio cultural.

- ⊗ La Modernización de los sistemas de capacitación en el sector público, entrega mayores oportunidades al perfeccionamiento laboral, junto con ampliar el campo decisional, competencias y habilidades, logrando eficiencia, eficacia y pertinencia de las actividades, generando y facilitando mejores herramientas para las oportunidades de progreso y realización personal.

- ⊗ El grado de capacitación laboral, constituye el tercer factor incidente en la baja productividad. En nuestro país sólo una elite conformado por profesionales y técnicos universitarios están bien preparados, para enfrentar la competitividad, mientras, la mayor parte de la fuerza laboral no ha recibido formación suficiente, considerando los crecientes niveles que encaran las instituciones de hoy.

- ⊗ La motivación es la búsqueda de un equilibrio mediante la satisfacción de necesidades, para ello la participación es un factor importante del recurso humano, con el fin de lograr un desarrollo personal, optar a un ingreso mayor, acrecentar sus capacidades personales, fortaleciendo su autovaloración, que en ocasiones se encuentra debilitada por la falta de perspectivas y oportunidades.

CAPITULO VIII

PROPUESTAS

Al finalizar nuestro estudio de capacitación en el sector público, hemos hecho una revisión respecto a dos ámbitos; el primero en su aspecto teórico y el segundo en lo práctico, para luego finalmente realizar las conclusiones entregadas en el capítulo anterior.

Nuestras propuestas están orientadas a lograr una mayor eficiencia y eficacia en el rendimiento del sector público a través de la capacitación, con el fin de propender a la mejor utilización de los recursos empleados para este fin.

- **Lograr mayor eficacia, eficiencia y pertinencia de las actividades de capacitación.**

Esta es una misión de todos los funcionarios dentro de la organización; y para ello el comité bipartito debe realizar estudios necesarios sobre la detección de necesidades de cada institución, en forma particular y no generalizar las necesidades de todo el sector público.

Es necesario que las propias unidades o departamentos hagan llegar al Comité Bipartito sus propuestas de capacitación, porque son ellas las que conocen mejor su realidad. El Comité deberá realizar el estudio pertinente considerando la información entregada por éstos.

Por otro lado, los funcionarios que han recibido capacitación, deben traspasar los conocimientos adquiridos al resto de sus compañeros, con el fin de establecer una retroalimentación y con ello lograr asumir nuevas tareas y nuevos estilos de trabajo.

- **Implementar un plan que obedezca al establecimiento de metas,** planificando, estructurando tareas y funciones las cuales deben contener los objetivos generales de la organización y también los específicos de cada departamento.

Evaluar estas metas de forma periódica con el fin que nos permitan detectar las anomalías existentes y corregir las desviaciones para lograr el resultado esperado.

- **Estimular las capacidades y especialización de cada institución,** teniendo claro los objetivos y principalmente la **misión**, con el fin de promover la acción concreta de sus actividades, para desarrollar y aportar sus mejores competencias.
- **Mejorar las oportunidades de acceso a la capacitación,** mediante mecanismos de información, sensibilización y estímulo con el fin de desarrollar en el funcionario una actitud positiva, proactiva y de contribución de sus capacidades al logro de los objetivos institucionales.

- **Implementar políticas de recursos humanos** orientadas a cubrir cargos que se producen por vacancia de él, lo cual se alcanzaría mediante la capacitación objetiva.
- **Formar líderes capaces y ecuánimes con el servicio público**, en el sentido de una perspectiva social, orientarlos a una entrega de servicio y satisfacción al usuario, no solamente desde el punto de vista de la remuneración.

- **Definir políticas de capacitación desde una perspectiva institucional**, la que debe contener lineamientos estratégicos que contribuyan a lograr su misión. Para esto se requiere un examen regular y evaluación constante de las metas alcanzadas.

- **Establecer mecanismos de recompensa de la labor pública** en materia de remuneraciones o compensatorias con el fin de elevar la satisfacción del trabajador.

- **Redefinir y fortalecer las funciones del Estado** con el fin de elevar los niveles de productividad para optimizar y dar un mejor uso a los recursos que posee.

CAPITULO IX

BIBLIOGRAFIA

GARRY MITCHELL

"Manual del Capacitador"

Segunda Edición (castellano)

Editorial: Grupo Editorial Iberoamericana

Impreso en México

Año 1995

MAURO RODRÍGUEZ ESTRADA - PATRICIA RAMÍREZ BUENDÍA

Administración de la Capacitación

"Capacitación Efectiva"

Segunda Edición

Editorial Mc Graw Hill

Impreso en México

Año 1991

R. BUCKLEY - JIM CAPLE

"La Formación Teórica y Práctica"

Segunda Edición

Edición Díaz de Santos S.A.

Impresos en Madrid

Año 1991

WALTERIO BARRA CABELLO

Jefe Subdepartamento de Organismos

Revista del Servicio de Capacitación y Empleo

Los Procesos de Aprendizaje en la Redinición de los Criterios Técnicos

Año 1996

G.P. BUNK

Revista Europea "Formación Profesional"

Catedrático de la Universidad de Giessen

Año 1995

JOSE LUIS RODRÍGUEZ LOPEZ - GEMMA MEDRANO BASANTA

"La Formación en las Organizaciones"

Edición Eudema Universidad Complutense S.A

Año 1993

ABRAHAM PAIN

"Cómo Evaluar las Acciones de Capacitación"

Edición Les Editions d'Organisation (original) Francia

Año 1993

MATERIAL EXTRAIDO DE INTERNET

"Lineamientos para la Modernización del Sistema de Capacitación del Sector Público"

Subsecretaría del Trabajo

Año 1999

WILLIAM B. WERTHER JR. - HEITH DAVIS

"Administración del Personal y Recursos Humanos"

Edición Mc Graw Hill

Año 1998

RICHARD B. KOPELMAN

"Administración de la Productividad en las Organizaciones

Editorial Mc Graw Hill

Año 1998 México

COMITÉ INTERMINISTERIAL DE LA MODERNIZACION DEL ESTADO

"Capacitación en el Sector Público"

año 1996 Serie Guía Metodológica

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

Capítulo 8 "Capacitación y Desarrollo"

Año 1994

LUIS CASTRO GONZALEZ Y DOMINGO SANCHEZ CARO

"Evaluación de Capacitación en las Empresas"

Año 1990 Universidad de Chile Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

LUIS CASTRO GONZALEZ

"Capacitación, Conceptos y Evaluación"

Año 1992 Universidad Central

LUIS CASTRO GONZALEZ

"Diseño y Desarrollo de Programas de Capacitación"

Año 1996, Universidad Central

**IGNACIO LARRAECHEA - ANDREA TOHA - STEPHEN HICHEY -
FRANCISCO GAETANI**

"Capacitación y Desarrollo Organizacional en el Sector Público"

Año 1999

Edición Dolmen

EL EMPLEO EN EL MUNDO

Oficina Internacional del Trabajo

Año 1996 - 1997

GUY LE BOTERF

"De la Competencia"

Año 1995

**"CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INFORMES DE
OCUPACIONES"**

Oficina Internacional del Trabajo (OIT)

Año 1991

"LAS 40 PREGUNTAS MÁS FRECUENTES SOBRE COMPETENCIA LABORAL"

Documento obtenido desde la Pag. Web CINTERFOR

Año 1999

NUEVO ESTATUTO DE CAPACITACION Y EMPLEO

"Publicaciones - Informativo"

Principales Modificaciones

Documento obtenido desde la Pag. Web SENCE

CAPITULO X

ANEXOS

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario pretende recoger información relevante con respecto a la capacitación en los Servicios Públicos, investigar sobre el clima laboral, los recursos disponibles para la adquisición de equipos y la participación de las Instituciones en el Premio Nacional a la Calidad, enmarcado dentro de la Modernización del Estado.

Hablemos de clima organizacional

1. ¿En los últimos años la institución ha realizado estudios de clima organizacional?

SI	
NO	

2. ¿Cuál fue la metodología que se utilizó?

Encuesta	
Entrevistas	
Consultoría	
Cuestionario	
Seminario	
Focus	

3. De los estudios resultó que existía

Un buen clima organizacional	
Un regular clima organizacional	
Un mal clima organizacional	

4. Se tomaron medidas para mejorar el clima organizacional

SI	
NO	

5. En la institución se aplica un plan definido para mejorar el clima organizacional

SI	
NO	

6. ¿Respecto de un plan de clima organizacional que importancia se asigna?

Muy importante	
Medianamente importante	
Importante	

7. El compromiso demostrado por los funcionarios depende de la aplicación del plan

Permanentemente	
Ocasionalmente	
Puntualmente	

8. De acuerdo con las metas establecidas en la institución estas se lograron en:

100%	
75%	
50%	

9. La metodología que se utilizó para la aplicación del plan fue:

Reunión periódica	
Comunicaciones internas	
Una convención de ambas	

Vamos a hablar de capacitación

10. Existe en la institución la Unidad de capacitación

SI	
NO	

11. Siempre a existido como unidad independiente

SI	
NO	

12.- A partir de que año empezó a tener calidad de unidad o departamento

--

13. La dependencia es de:

Dpto. de Personal	
Administración y Finanzas	
Recursos Humanos	

14. El criterio para determinar las necesidades de capacitación fue

Técnicas	
A priori	
Ninguna	

15. ¿Cuál fue el método que se utilizó para detectar la necesidad y demanda de capacitación

Estudio interno	
Consultora externa	

16. La unidad de capacitación esta encargada de:

Planificar las acciones capacitación	
Calendarizar las acciones	

17. Quien determina la participación de los funcionarios en la capacitación

Jefaturas	
Comité Bipartito	
Toda la oficina vota por el funcionario más adecuado.	

18. La participación en los cursos de capacitación es producto de:

Nota de mérito	
Obtener más habilidad en el trabajo.	
Motivación personal (autoestima)	

19. Se les aplica algún tipo de instrumento a los funcionarios que permita detectar

Mucho interés por capacitarse	
Algún interés por capacitarse	
Ningún interés por capacitarse	

20. Quien evalúa la capacitación recibida por los funcionarios

Jefaturas	
Funcionarios participantes	
No existe evaluación	

21. Se ha realizado una evaluación de la capacitación desde el punto de vista:

Cambio de Conducta frente al trabajo	
Cambio de conducta en las relaciones humanas	
No se percibe ningún cambio	

Ahora vamos hablar de la dotación de personal en la institución

22. ¿Cuántos funcionarios tiene la institución?

--

23. ¿Cuántos funcionarios son de:

Planta	
Contrata	
Honorarios	

24. ¿Cuál ha sido la planta que más se ha incrementado?

Planta	
Contrata	
Honorarios	

Ahora vamos hablar de avances tecnológicos y de procesos

25. La institución tiene asignado un monto para la compra de equipos

Si	
No	

26. ¿Cómo se decide la compra de equipos?

Decisión de Jefaturas	
Decisión por necesidades de la institución	
Ambas	

27. ¿En qué período del año se visualiza, cuáles van a ser las compras:

Al inicio del año	
A mediados de año	
Al final del año	

28. ¿La institución ha desarrollado cambios en los procesos?

Si	
No	



29. Éstos cambios en los procesos se pueden asociar a una mejor gestión de los

Recursos humanos	
Recursos económicos	
Ambos	

30. ¿Cuáles fueron las áreas que incorporaron nuevos procesos

31. Los cambios de tecnologías y en los procesos, ha desarrollado en la institución una cultura de eficiencia y calidad del servicio prestado

Si	
No	

Vamos hablar del premio nacional a la calidad

32. La institución ha participado en algún llamado del premio nacional realizado por el Comité de Modernización del Estado.

Si	
No	

33. La participación de la institución en el premio nacional a la calidad ha permitido

Mejorar tiempo de tramitación	
Mejorar tiempos de respuesta	
Mejorar la atención de público	