



**UNIVERSIDAD  
ACADEMIA**  
DE HUMANISMO CRISTIANO

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN

Competencias Laborales en el Sistema de Formación y  
Capacitación de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur  
del Servicio de Impuestos Internos, entre el período 2007 - 2008.

*Alumno: Moreno García, Cristián Mauricio*  
*Profesor Guía: Díaz Muñoz, Alexandra*

*Tesis para optar al Grado de Licenciado en Administración Pública*  
*Tesis para optar al Título de Administrador Público*

*Santiago Año 2009*

## AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos son infinitos, pero radican especialmente en personas terrenales que hicieron de mí pasar Universitario (una etapa de esfuerzo y sacrificio enorme), un pasar sereno y tranquilo, donde ese apoyo incondicional y sin retribución me ayudó a salir adelante tras un gran accidente y donde prácticamente tuve que volver a empezar.

Mamá, Papá, PT (hermano), Tía Mary, Jennifer (Novia) y Amaru (mi pequeño gran sueño que es mi hijo) los quiero mucho y seguiré dando lo mejor de mí, pero ahora por ustedes, que este sacrificio sea una gota que rebalse el vaso de esfuerzo que ustedes han sabido cimentar, y les pueda otorgar orgullo y tranquilidad en lo que resta de mi futuro.

Introducción .....	5
1.- Problema de investigación.....	9
1.1.- Pregunta de investigación .....	11
1.2.- Justificación.....	11
2.- Hipótesis .....	12
3.- Objetivo General .....	12
4.- Objetivos específicos.....	13
1.- La capacitación: .....	15
1.1.- Objetivos de la capacitación .....	17
1.2.- Proceso de capacitación .....	17
2.- Método tradicional de capacitación .....	21
3.- Modelo de Nolan .....	22
4.- La Gestión por Competencias.....	24
5.-Conceptualización de la competencia laboral.....	30
6.- Capacitación por competencia laboral.....	35
7.- Capacitación y desarrollo del personal del Estado de Chile.....	38
7.1.- Programa de Formación de Directivos Públicos: .....	40
7.2.- Agenda de capacitación.....	43
7.3.-Los comités bipartitos de capacitación en el sector publico chileno	43
7.3.1.- Concepto de Comité Bipartito de Capacitación (CBC) .....	46
7.3.2.- Constitución del Comité Bipartito de Capacitación.....	46
7.- Rol de la Dirección Nacional del Servicio Civil en la gestión de la capacitación en el sector público.....	52
1.- Antecedentes Históricos .....	54
2.- Planificación estratégica del SII. ....	56
3.- El Comité Regional de Capacitación.....	64
4.- Servicio de Impuestos Internos y las iniciativas de Gobierno electrónico .....	69

1.- Metodología .....	75
1.1.-Universo del Estudio .....	75
1.2.- Tamaño de la muestra .....	75
1.3.- Alcances y Restricciones de la Investigación .....	76
1.4.- Tipo de estudio a realizar .....	76
1.5- Instrumento de recolección de datos .....	76
2.- Operacionalización de Variables.....	77
2.1- Propuesta de entrevistas de investigación .....	77
Análisis .....	79
Conclusiones y Recomendaciones. ....	104
Bibliografía .....	113

## Introducción

La capacitación y formación laboral posee una importancia primordial en las políticas de Recurso Humano que se establecen hoy en día, siendo el capital humano uno de los ejes fundamentales de toda organización, ya que evidentemente, sin un adecuado desarrollo de las capacidades de los trabajadores, la organización no es capaz de lograr sus objetivos de manera eficiente.

Cuando se habla del desarrollo de los conocimientos que adquieren los trabajadores en sus procesos de capacitación, no es posible sustraerse al concepto de competencia laboral, el que como se vera más adelante se define como los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, que se manifiestan en sus comportamientos y la manera en que estos influyen tanto en los resultados individuales como en los de la organización.

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), desde que asumió, en el año 1996, la coordinación nacional de la capacitación del Sector Público, ha centralizado la información cuantitativa del quehacer específico de las instituciones públicas. En este contexto, desde el año 2001, se ha realizado la exigencia de gestionar la capacitación en torno al enfoque por competencias, en reemplazo de la capacitación por contenidos que primaba hasta esa fecha.

Por otra parte, la gestión que realiza el Servicio de Impuestos Internos (reconocido por su sigla SII), es determinante para el Estado, ya que es: "Responsable de administrar con equidad el sistema de tributos internos, facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario, propiciar la reducción de costos de cumplimiento, y potenciar la modernización del Estado y la administración tributaria en línea; lo anterior en pos de fortalecer el nivel de cumplimiento tributario y del desarrollo económico de Chile y de su gente"<sup>1</sup>, por lo tanto debe contar con un personal

---

<sup>1</sup> <http://www.sii.cl>

altamente capacitado y comprometido con los objetivos de la institución. Este Servicio, a partir del año 2008, ha comenzado a transitar hacia un concepto más amplio que la capacitación, de hecho en marzo del mismo año, el Departamento de Capacitación pasó a denominarse "Formación y Desarrollo" dando cuenta de una necesidad de tener una visión de más largo plazo que no sólo se centre en el "perfeccionamiento", sino que considere el aprendizaje de los funcionarios como centro de un proceso educativo integral.

Por otra parte, el SII, en su resolución exenta nº 9, del 15 de febrero del año 2001, a puesto en marcha el uso de diferentes instrumentos de uso electrónico, en concordancia con la política general en materias de gobierno electrónico; entre ellos está: Representación digital, documento digital, firma electrónica, certificado digital, clave privada, clave pública, criptosistema Asimétrico Seguro, prestadores de servicios de Certificación, entidad de certificación acreditada, certificado digital para pago tributario, tarjeta Inteligente, usuario certificado, sistema de acreditación y los certificados digitales para uso Tributario.

Esto ha tenido como consecuencia, que la necesidad de formación y capacitación esté estrechamente vinculada a la utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación, debiéndose por tanto desarrollar competencias vinculadas a este tipo de herramientas, determinando una nueva forma de acercamiento con la ciudadanía y con los contribuyentes.

Es por eso que resulta importante, para el Administrador Público, conocer la implementación al interior de los sistemas de capacitación, y cómo se ha desarrollado la gestión para la formación de sus funcionarios y directivos en materias de gestión en competencias laborales, las que se vinculan directamente con los objetivos de la institución, en especial al incorporar nuevas tecnologías. Por lo tanto, resulta ser de relevancia para el investigador, conocer un modelo de gestión que involucra no solo la tecnología, sino que también, la incorporación de un modelo de competencias laborales y la eficacia y efectividad de éste.

En la presente investigación se reconocen los modelos más significativos para el proceso de capacitación desde el punto de vista teórico, con el fin de establecer las variables de trabajo que permiten implantar la estrategia utilizada por el SII en la formación y capacitación de sus funcionarios y en el uso y aprovechamiento de las capacidades y conocimientos desarrollados, a través del sistema de capacitación del SII.

Posteriormente, se desarrolla el marco metodológico y los instrumentos de recolección de datos, obteniendo la información necesaria para lograr los objetivos establecidos, en cuanto al tipo de investigación, ésta tiene carácter cualitativo, descriptivo, optándose por esta metodología de investigación, ya que permite reflejar con mayor claridad, los procesos, sus principales fortalezas y debilidades.

Con el fin de asegurar un análisis más exhaustivo, se postuló aplicar el modelo de Nolan<sup>2</sup>, para el diagnóstico del sistema, éste autor desarrolló la Teoría de las Etapas, la cual plantea que las organizaciones evolucionan a través de etapas de crecimiento como son: la de inicio, de contagio o expansión, de control o formalización, de integración, de administración de datos y de madurez.

De igual forma se realizaron análisis de documentos, encuestas y entrevistas, los que permiten describir, desde el punto de vista de la percepción de los funcionarios de la Dirección Metropolitana Santiago Sur del SII, su visión en relación a la eficacia y eficiencia del sistema de capacitación, actualmente presente en dicha repartición fiscal.

Finalmente, se extraen los principales resultados y las conclusiones correspondientes.

---

<sup>2</sup> Op. Cit. Pág. 22

Titulo I: Planteamiento del problema



## 1.- Problema de investigación

La utilización de las tecnologías ha modificado todos los aspectos de la vida moderna, en especial las relaciones de trabajo y de los objetivos de las organizaciones, los que se vinculan a eficiencia y eficacia, dado que el acceso a estas tecnologías hoy en día son imprescindibles, tanto para los individuos como para las organizaciones.

En este sentido, el SII cuenta con una de las más importantes fuentes de información para los usuarios y público en general, como lo es la plataforma de la cuenta única tributaria, que permite llevar los controles y generar la gestión necesaria para cumplir con la tarea encomendada para este servicio; esto ha sido posible lograrlo gracias a la posibilidad de manejar y tener a disposición una gran cantidad de información ordenada y estructurada de acuerdo a las exigencias de esta plataforma, siendo entonces la tecnología fundamental.

Por otra parte la incorporación de la página Web del SII, que permite a la vez recopilar y entregar información de los contribuyentes acortando los procedimientos y plazos para la resolución de los servicios y fiscalización que presta esta repartición fiscal. Esto, ha modificado las antiguas prácticas llevadas a cabo por el Servicio, en cuanto se ha desarrollado un sistema de información por contribuyente, que involucra todo su comportamiento tributario, con un fácil acceso.

Sin duda, el impacto que ha provocado este nuevo instrumento, ha determinado una nueva forma de gestión de los procesos internos del servicio, principalmente a lo que hace referencia la fiscalización de los contribuyentes, por ser una de las actividades mas importantes que realiza el SII, por lo tanto, de gran importancia es la información que se obtiene de este medio informático.

Dado el alto grado de importancia, que ha tenido estos últimos años, la incorporación de capacidades personales en el desarrollo de los procesos y el uso de instrumentos y herramientas tecnológicas, resulta pertinente conocer las estrategias de formación y capacitación, que el SII ha implementado y cual es la orientación que este sistema posee en la actualidad, siendo una propuesta de los especialistas la incorporación del concepto de competencia laboral.

Por otra parte, la reforma del Estado ha sido fundamental en el mejoramiento de los resultados obtenidos por las distintas reparticiones fiscales, tanto en los procedimientos como en los mecanismos de gestión pública, siendo una preocupación constante en la agenda de los gobiernos de la Concertación. Tras grandes esfuerzos de las autoridades por fortalecer la relación entre el Estado y los ciudadanos, la orientación de las políticas se está focalizando hacia las instituciones y la forma en que gestionan sus procesos, teniendo como principio contar con aparatos públicos fuertes, eficientes, transparentes y creíbles, debiendo entonces contar con un personal capaz de llevar a cabo estos objetivos y con capacidad de proyectar nuevos desafíos que apunten a la excelencia de los servicios que se prestan.

Resulta por lo tanto, relevante conocer las estrategias utilizadas por el Departamento de Formación y Desarrollo del SII de la Dirección Regional Metropolitana, para el fortalecimiento de competencias laborales en la gestión de los procesos de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur, ya que la utilización eficiente de las ventajas que entregan estos instrumentos y el avance de los modelos tecnológicos permiten optar a modelos de alta eficiencia, en especial, para las unidades que atiende una parte importante de los contribuyentes de nuestro país, como es la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur, por lo que conocer la estrategia de formación y capacitación utilizada en esta división por parte del Departamento de Formación y Desarrollo de la Dirección Nacional del SII, ayuda a establecer como se cumplen los objetivos planteados en las políticas de Gobierno y Modernización del Estado, además de

convertirse en un aporte teórico a la administración de Recursos Humanos y su capacitación.

### 1.1.- Pregunta de investigación

¿Es adecuado el sistema de capacitación que realiza el Departamento de Formación y Desarrollo del SII, para la creación de competencias laborales en los funcionarios de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII?

### 1.2.- Justificación

El SII, es una de las reparticiones del Estado en donde el uso de las tecnologías de información, ha cumplido un rol preponderante en su manera de gestionar los procesos internos y para con los usuarios, siendo distinguido por distintas organizaciones, tanto nacionales como internacionales.

Es así como el año 2005, el SII fue galardonado con el premio nacional a la calidad, por parte del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, en reconocimiento a su gestión, principalmente por su desempeño global como organización, su sólida plataforma basada en tecnologías de información y comunicaciones y los mecanismos con los que cuenta para la mejora e innovación.

Además, el nivel y complejidad de los procesos que ha debido implementar, dada la labor fundamental que cumple para el erario nacional, es que es de interés de los administradores públicos conocer las políticas y procedimientos que se llevan a cabo en su interior, ya que esto entrega, desde el punto de vista teórico, nuevos lineamientos para ser evaluados e incorporados en futuras gestiones de reforma.

Por lo tanto, es relevante para los estudiantes de Administración Pública u otras carreras que tengan como interés el estudio del Estado, inmiscuirse en los

procedimientos que resultan exitosos, al incorporar reformas estructurales y tecnológicas.

En este sentido, conocer la experiencia en materias de capacitación y formación de sus empleados, para la creación de competencias laborales, en especial en el uso de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, que ha desarrollado este Servicio en el marco de la Modernización del Estado, se convierte en una información importante, por cuanto su experiencia puede ser homologada o ser la base para la implementación de proyectos de capacitación en otros servicios.

Por lo mismo, determinar sus estrategias, conocerlas y evaluarlas, desde quienes las implementan, nos darán un concepto más amplio de las orientaciones y necesidades para la formulación de programas de formación y capacitación en competencias laborales y cómo éstas han dado resultados al interior del SII. Por lo cual este estudio, a partir de los antecedentes, se realizó entre el período 2007 - 2008; período que cuenta con el mayor auge en capacitación dentro de este Servicio, dado el proyecto de Segmentación proyectado para el año 2009 en adelante.

## **2.- Hipótesis**

La estrategia de formación y capacitación entre el período 2007 - 2008, ha sido eficiente en la creación y utilización de competencias laborales en los funcionarios de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII.

## **3.- Objetivo General**

Conocer y cualificar el sistema de capacitación que realiza el Departamento de Formación y Desarrollo del SII entre el período 2007 - 2008, para la creación de competencias laborales, en materia de gestión, control y utilización de Tecnologías de Información y Comunicaciones en los funcionarios de la Dirección

Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, de acuerdo a las políticas de modernización del Estado.

#### 4.- Objetivos específicos

- Describir el sistema de capacitación implementado por el Departamento de Formación y Desarrollo del SII, desde las perspectivas de la creación de competencias laborales.
- Describir las metodologías de inducción, formación y capacitación del SII en materias referentes a la creación de competencias laborales.
- Describir la percepción de los funcionarios en relación al sistema de capacitación implementado por el Departamento de Formación y Desarrollo del SII.
- Conocer las debilidades y fortalezas del sistema de capacitación.

## Titulo II Antecedentes Generales

## Capítulo I: Capacitación y Competencias laborales

Resulta de gran importancia establecer los parámetros actuales, que desde el punto de vista teórico, se utilizan en los sistemas de capacitación y formación del personal, principalmente, para organizaciones que tienen como obligación administrar el sistema de tributos internos, facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario, propiciar la reducción de costos de cumplimiento, y potenciar la modernización del Estado, como es el caso del Servicio de Impuestos Internos y de todas las Direcciones, Departamentos y Unidades que lo componen, a continuación se entrega una visión general de este concepto, sus procesos y orientaciones, destacándose, la capacitación por competencias laborales.

### 1.- La capacitación:

#### 1.1.- Antecedentes

“El Entrenamiento o Capacitación, es un Proceso Educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual, las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.<sup>3</sup>

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, capacitar es “Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, habilitarle para alguna cosa”<sup>4</sup>.

Para lograr que capacitación y aprendizaje organizacional pasen de la teoría a la acción es necesaria una red de acuerdos organizativos que les dé sustento y legitimidad. Los jefes-líderes, en la era del conocimiento, deben asumir que el aprendizaje permanente y directo no se relaciona únicamente en lo que se refiere a la actualización de conocimientos, sino en el desarrollo de sus propias habilidades.

---

<sup>3</sup> I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1994, Pág. 416

<sup>4</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=capacitación](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=capacitación)

Sus principales características son:

**Inversión:** Es importante señalar que, la Capacitación que realiza la Organización a su personal, no debe ser considerada como un "Gasto", ya que la capacitación es una "Inversión" a corto y mediano plazo, destinada a reducir o eliminar las diferencias entre el actual desempeño, los objetivos y realizaciones propuestas.

**Genera Cambios de Comportamiento:** El Entrenamiento o Capacitación, se concentra en cuatro modalidades que influyen en el cambio de comportamiento de los individuos al interior de la Organización. Estos, no son en ningún caso excluyentes, por lo que pueden utilizarse individual o grupalmente. Los contenidos son principalmente:

- Transmisión de Información.
- Desarrollo de Habilidades.
- Desarrollo o Modificación de Actitudes.
- Desarrollo de Conceptos.

**Sistema Abierto:** La Capacitación, funciona como un sistema, que consta de componentes que interactúan en cada etapa del ciclo<sup>5</sup>.

**Proceso Cíclico:** Por el hecho de ser un sistema que se retroalimenta constantemente, los programas de capacitación tienen 4 etapas que se repiten cíclicamente, otorgando cada una la información necesaria para avanzar y tener éxito en la etapa siguiente.

---

<sup>5</sup> J. Hinrichs, Personnel Training, Ed. Rand McNally, Chicago, 1976, Pág.834.



### 1.1.- Objetivos de la capacitación

- Proporcionar a la organización recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

### 1.2.- Proceso de capacitación

Un agente de gran relevancia es que la estructura organizacional no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito, por el contrario, la mejor forma de capacitación es la que se basa en un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para los integrantes de la organización que les permitan estar al día con los cambios vertiginosos que suceden en una sociedad caracterizada por los constantes cambios y aumento de las necesidades y competencia en los negocios.

Por lo tanto la capacitación continua, significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la organización, entendiéndose por esto un sistema que se encargue de unir

esfuerzo y misión de cada unidad estructural (departamento, unidad o división) y que logre los objetivos de productividad y calidad total, usando instrumentos que cada día irán mejorando y exigiendo cada día más a quienes dependan de los sistemas.

#### **Etapas del Proceso de Capacitación:**

De este modelo y de los tantos expuestos en la literatura respecto al tema, se desprenden las cuatro etapas fundamentales de todo proceso de capacitación:

**Detección de Necesidades:** Corresponde al Diagnóstico que debe realizar la Organización antes de diseñar el Programa, ya que será sobre la base de los resultados obtenidos, se definirán los temas que abordará el programa y donde se enfocará principalmente.

**Planificación de las Actividades:** Está referida a la elección de los medios adecuados para solucionar las necesidades de entrenamiento y su organización (construcción del plan).

**Ejecución de la Capacitación:** Se refiere a la implementación del programa en sí (toma en cuenta la aplicación focalizada = programa piloto). Es en esta etapa donde adquiere importancia la relación "Instructor/aprendiz".

**Evaluación de la Capacitación:** Esta Constituye la última etapa del Proceso de Capacitación y a la vez una de las más importantes, ya que es a partir de los resultados que arroje la evaluación, se podrán hacer los cambios necesarios que le aporten mayor eficiencia y eficacia al desarrollo del proceso.

Este último punto es de vital importancia para el logro de los objetivos y la posterior planificación que se realice de un plan de capacitación, siendo habitualmente, la evaluación considerada como el punto final de un proyecto, sin

embrago en la presente materia su función es doble: completar un proceso, extrayendo conclusiones acerca de la actividad y preparar el futuro.

Las consecuencias del proyecto de capacitación, pueden ser observadas desde dos perspectivas: por un lado, a partir de las informaciones que permiten verificar los desvíos entre los resultados esperados y los resultados reales y por otro, detectando los efectos no previstos de la acción.

Se deben definir claramente que será evaluado y sus objetivos, antes de pasar a la elaboración de los instrumentos de medición.

#### **Criterios de evaluación de la capacitación**

- **Necesidad:** Lo que se propone es la única solución posible para que el proyecto del sector o de la organización tenga éxito.
- **Pertinencia:** Permite apreciar la certeza de la elección, de las decisiones y tiende a evaluar la utilidad de las acciones que derivan de ella.
- **Eficacia:** Ayuda a comparar los resultados obtenidos frente a los objetivos propuestos.
- **Eficiencia:** Considera la relación costo/eficacia: los resultados que se han logrado a un costo razonable de tiempo y dinero.
- **Conformidad:** Juicio de la actividad con referencia al respeto de las instrucciones y de los reglamentos en vigencia, de las disposiciones contractuales o de los compromisos tomados.
- **Valorización profesional:** La acción de capacitación, tal como fue concebida, favorece especialmente la capacidad de transferencia de las aptitudes adquiridas a otros campos.
- **Continuidad:** Las personas capacitadas, permanecen durante largo tiempo en la organización después de la formación recibida.

### Beneficios de la capacitación.

Sin duda toda promoción desconocimiento posee ventajas, pero un sistema como el de capacitación puede de forma explícita elevar el valor de una empresa u organización y el de sus trabajadores, en este sentido es posible indicar que sus principales beneficios son tanto para la organización, como para el individuo:

#### a. Beneficio para las Organizaciones:<sup>6</sup>

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda la personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea una mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Auxiliar para facilitar la comprensión y adopción de políticas
- Promueve el desarrollo con vistas de promoción
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Contribuye a la formación de líderes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

#### b. Beneficios para el Individuo:

- Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto

---

<sup>6</sup>[http://www.wikilearning.com/monografia/sobre\\_administracion\\_de\\_personal\\_y\\_recursos\\_humanos\\_de\\_werther\\_y\\_davis-beneficios\\_de\\_la\\_capacitacion\\_de\\_los\\_empleados/15884-2](http://www.wikilearning.com/monografia/sobre_administracion_de_personal_y_recursos_humanos_de_werther_y_davis-beneficios_de_la_capacitacion_de_los_empleados/15884-2)

- Permite el logro de metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

## 2.- Método tradicional de capacitación

Este método que es ocupado tradicionalmente para el diseño de programas y estrategias de capacitación consta de seis fases que son:

**Factibilidad:** Consiste en hacer un estudio para determinar que tan factible es el desarrollo de un proyecto.

**Análisis:** Consiste en determinar las especificaciones del usuario del sistema pronosticar los recursos que serán necesarios y determinar el tiempo que se tardaran en desarrollarlo.

**Diseño:** En esta fase se traduce el análisis en forma de pasos; con los cuales se inicia la programación. Aquí en esta etapa se diseñan los procedimientos que servirán para cumplir con el objetivo del sistema y la forma de cómo se introducirán los datos al sistema. Además también se especifica el proceso de cómo se enviaran los resultados deseados y la forma en que se van a transmitir esos resultados al usuario final.

**Programación:** Consiste en elaborar los programas considerados en el diseño para cumplir con lo especificado por el usuario.

**Pruebas:** Prueba que haga lo que el usuario desea y lo haga bien.

**Implantación:** Consiste en instalar el sistema en el ambiente en que operara y en realizar los procesos necesarios para que opere correctamente al terminar esta fase el usuario puede iniciar con la operación real del sistema, para

lo cual requerirá capacitación sobre el uso adecuado de cada una de las funciones que se realizan. En esta fase es muy importante que el usuario participe activamente para que la capacitación sea exitosa y después pueda operar el sistema en forma correcta.

**Operación:** Consiste en que el usuario utilice el sistema desarrollado en el ambiente real de trabajo es decir que trabaje con el sistema para cumplir con los objetivos deseados al momento de definirlo.

En las empresas los sistemas de información con frecuencia se implantan en forma inicial, los sistemas transaccionales y posteriormente se introducen los sistemas de apoyo a las decisiones, por último se desarrollan los sistemas estratégicos que dan forma a la estructura competitiva.

### 3.- Modelo de Nolan<sup>7</sup>

Richard Nolan, autor y profesor de la escuela de negocios de Harvard, en la década de los 70 desarrollo una teoría que impacto en el proceso de planeación de los recursos y las actividades de la informática. La importancia de este modelo es que fue diseñado para la capacitación y formación del recurso humano en sistemas computacionales y de manejo de información, entregado por las tecnologías de información y comunicación.

Este autor desarrollo la Teoría de las etapas, la cual plantea que las organizaciones evolucionan a través de etapas de crecimiento como son: la de inicio, de contagio o expansión, de control o formalización, de integración, de administración de datos y de madurez.

**Etapas de inicio:** Se caracteriza porque en ella se efectúan las adquisiciones del equipo computacional, por lo general se inician con la implantación de

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>

sistemas transaccionales, puede no disponerse de funcionarios con capacitación, puede presentarse resistencia al cambio por parte de los funcionarios.

**Etapa de contagio o expansión:** Se inicia con la implantación exitosa del primer sistema de información en la organización, se continúa con las aplicaciones pendientes de la primera etapa, se busca la aplicación en las diversas áreas de la organización, se vincula personal especializado que generalmente son ubicados en las áreas funcionales de los usuarios con el objeto de promover el desarrollo de nuevas aplicaciones. Se pueden presentar problemas de funcionamiento que pueden incidir en el nivel de satisfacción de los usuarios.

**Etapa de control o formalización:** Se inicia con la necesidad de promover uso racional de los recursos computacionales, las aplicaciones se enfocan a facilitar el control de las operaciones de la organización a fin de hacerlas mas eficaces. El departamento se ubica a nivel gerencial y se da prioridades a la formulación de nuevas aplicaciones.

**Etapa de integración:** Se caracteriza por la integración de los datos y los sistemas en los diversos estamentos y procesos de la organización.

**Etapa de administración de datos:** Se reconoce la importancia de la información y se administra el departamento de tal manera que cumpla con su objetivo de mantener disponible la información necesaria para todos los usuarios, al mismo tiempo el usuario es conciente de la responsabilidad, de la integridad, calidad y del manejo de la misma en diferentes niveles de acceso.

**Etapa de madurez:** En esta etapa se utiliza una planeación estricta de los recursos y aplicaciones computacionales, existe una buena comunicación entre los diferentes niveles de la organización, se revisan y actualizan los controles desarrollados en las etapas anteriores y se reconoce en general la función que cumple el departamento de sistemas.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/enfermeria/2002847/lecciones/tematica4/subtema4-9.html>

Como se puede apreciar, esto marca un modelo de sistemas, por lo que puede ser aplicado a sistemas de capacitación, considerando que este también debe realizar etapas de planificación, gestión, evaluación y control. Se constituye por tanto en una guía para conocer la estrategia que una organización realiza, para cumplir con una actividad fundamental para cualquier organización, como lo es la formación y capacitación del Recurso Humano, en este mismo sentido Nolán, establece esta metodología con el fin de integrar sistemas informáticos y de comunicaciones en la organización.

#### **4.- La Gestión por Competencias**

##### **Capacitación y competencia laboral**

La competencia en materia laboral, es una de las directrices que actualmente la Administración de los Recursos Humanos tiene como prioridad en sus sistemas de capacitación, debido principalmente a las orientaciones que reconocen la creciente influencia de los empleados en los logros de objetivos y resultados.

De esta forma es posible identificar los lineamientos entregados por las autoridades de Gobierno, que apuntan a fortalecer el capital humano que pertenece a los servicios públicos, aplicando sistemas de gestión eficiente que requieren de un trabajador comprometido e identificado con la labor que realiza, para ello es necesario entonces fortalecer sus competencias dentro de la labor que realiza, así nuestro país realizó un esfuerzo por modernizar el Estado, con la instauración en el año 2003 del Nuevo Trato Laboral (ley 19.882), el que puso un acento en la relevancia al individuo en la organización.

A continuación se exponen las principales definiciones y características que posee esta orientación de gestión en capacitación y formación del recurso humano, vale indicar que el SII, por la labor que desempeña requiere de funcionarios



especializados y de alta competencia, teniendo en cuenta la importancia, para la nación, que esta repartición fiscal cumple.

El concepto de “Competencia Laboral”, se entiende como los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores y que se manifiestan en sus comportamientos y la manera en que estos influyen tanto a los resultados individuales como a los de la organización<sup>9</sup>.

La gestión por competencias supone que el desempeño de una persona, está dada por su comportamiento, por lo que el modelo aplicado en la presente investigación estudia los factores que determinan esos comportamientos. Al determinar qué factores o competencias son críticos para la realización de una labor, se busca como objetivo final, mejorar el desempeño laboral de la persona a través de la modificación de sus comportamientos.

En la última década, el Estado Chileno, ha implementado un programa de modernización de las empresas y organismos públicos y ha aumentado progresivamente el presupuesto de los diversos sectores y en particular del área de capacitación, siendo vinculados a los denominados Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)<sup>10</sup>

Debido a la introducción de las TIC´s, la moderna empresa ya no se identifica con un edificio y/o con una planta de producción. También la construcción de redes de colaboración entre empresas ha salido favorecida; se presenta una verdadera reorganización productiva en la cual “donde antes veíamos un proceso completo de producción en una empresa, hoy vemos muchos procesos que se encuentran

---

<sup>9</sup> Boyatzis, Richard 1982, Citado por Pueyo, M. I.; Fernández, Mgr., “Investigación de Competencias de Ingenieros Comerciales y Administradores en Universidades Privadas UPB de Bolivia y UST de Santiago de Chile. Pág. 3.

<sup>10</sup> Análisis Comparativo de Perfil de Competencias de los Jefes de Capacitación en el Sector de Salud Pública de La R.M. Miguel Toledo Alarcón, Carolina Olivares Orellana, Sebastián Trivelli Díaz, Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Diego Portales. doc. PDF. Pág. 1

repartidos entre empresas cuya localización puede ser próxima o, incluso en diferentes países”<sup>11</sup>.

El concepto de empresa encara una virtualización ejemplificada por el cambio de énfasis desde conceptos como: edificio, planta, activos, proceso; hacia términos como: red de proveedores, patente, diseño, marca, mercadeo.

Del mismo modo en que, durante el Taylorismo y el Fordismo, las tecnologías de organización y producción moldearon las habilidades y destrezas de los trabajadores; en la actual industria orientada a los servicios, las tecnologías de base microelectrónica, de información y telecomunicaciones, transformaron las competencias requeridas.

La nueva forma de organización de la producción crecientemente conlleva a la configuración de competencias de mayor contenido social y técnico. Mientras los conceptos más recurrentes en el modelo de Análisis del Trabajo fueron: tarea, operación, tiempos, movimientos, métodos; en el análisis actual de competencias se trabaja en torno a competencias sociales y competencias transversales. El eje de análisis dejó de ser la medición del trabajo y pasó a estar en la cabeza del individuo y en sus capacidades y motivaciones. Las virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia dan paso a la demanda por competencias como: capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.

Es claro que los rasgos propios de la división del trabajo moldean el paquete de competencias demandadas. Podría afirmarse que el concepto de competencia surge para tratar de identificar la ampliación y extraordinario enriquecimiento en el conjunto de habilidades, conocimientos y comprensión requeridos actualmente para un desempeño laboral satisfactorio. Las redes de trabajo propias del nuevo tejido de interacciones empresariales, así como el énfasis por el trabajo en equipo

---

<sup>11</sup> Castillo, Juan José y otros. División del trabajo, cualificación, competencias: una guía para el análisis de las necesidades de formación por los trabajadores. Madrid: Universidad Complutense. Departamento de Sociología, 1999. Pág. 3. Disponible en pagina [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/worker/doc/otros/xxi/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/worker/doc/otros/xxi/index.htm)

como resultado de las reformas y aplanamientos en los tradicionalmente gruesos sistemas de niveles jerárquicos, han contribuido no solo a crear nueva configuración industrial, sino también a la demanda por nuevas competencias.

Siguiendo a Castillo<sup>12</sup> puede construirse una diferenciación entre las empresas que organizan la red, empresas líderes y las empresas seguidoras. Las empresas líderes manejan la tecnología, el "know-how" (*saber cómo*), la marca, la capacidad de diseño. Las empresas seguidoras manejan el proceso de fabricación, montaje, ensamblaje o suministran servicios de alimentación, mantenimiento, transporte. En las primeras se concentran demandas de alta calificación, trabajadores con mayores niveles educativos que en las segundas, donde las demandas de competencias están más asociadas a las labores de ensamble y fabricación.

Un rasgo adicional en la nueva configuración empresarial lo constituye la orientación al cliente. Los sistemas productivos tradicionales, empujados por la influencia de procesos internos de investigación y desarrollo, pasan ahora a ser impulsados por la fuerza del mercado; ello resulta en una mayor atención a conceptos como la calidad y la confiabilidad del producto, la diversificación y la innovación, el servicio post-venta y la satisfacción del consumidor.

Lo anterior ha desembocado en la necesidad de desarrollar ciertas competencias para los trabajadores asociadas con el relacionamiento y la comunicación; de este modo ha emergido el enfoque de competencias clave, el cual, sin duda, debería ser el "leitmotiv" (tema central) de los actuales programas de formación.

Las competencias clave fueron definidas por Dieter Mertens en 1974<sup>13</sup> como el conocimiento, capacidades y habilidades de un tipo tal que no contribuyen a un grupo particular de actividades prácticas, sino que su contribución puede ubicarse en: a) aptitud para un amplio número de posiciones y funciones, alternativamente

---

<sup>12</sup> Op. Cit. Pág. 26.

<sup>13</sup> Citado por Heinz., Disponible en [http://www.uv.es/aidipe/VII-Cuenca\\_IDENTIFICACION%20DE%20COMPETENCIAS](http://www.uv.es/aidipe/VII-Cuenca_IDENTIFICACION%20DE%20COMPETENCIAS), Doc. PDF., Pág. 10

o en forma simultánea, y b) aptitud para manejar cambios en el curso de su vida laboral.

Las competencias clave tienen la ventaja de facilitar la adaptación del trabajador ante los rápidos cambios del conocimiento y habilidades específicas y de permitir el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Son principalmente de tipo personal y social y tienen que ver con habilidades de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías informáticas. En el ámbito de estas competencias sociales se ha desarrollado también el concepto de “competencias blandas” para designar algunas como: auto confianza, orientación al trabajo en equipo, creatividad, tolerancia a la frustración y auto motivación. He aquí un grupo de competencias clave o competencias genéricas.<sup>14</sup>

- Trabajo en equipo
- Pensamiento crítico
- Solución creativa de problemas
- Habilidades de comunicación
- Habilidades para informar
- Habilidades para manejar información y tecnología
- Autoestima; auto confianza

Pero también las empresas empiezan a trazar estrategias para afianzar las competencias. Se da lugar al advenimiento de la “organización basada en competencias” con las siguientes características<sup>15</sup>:

- Liderazgo dinámico y visionario con un soporte desde la alta dirección.

---

<sup>14</sup> O'Dalaigh, Carl. Trabajo, Calificación por Competencias. Presentación en la IVTO Conferencia: Educación y Trabajo. San Pablo. 1998. Pág. 5.

<sup>15</sup> Tejada Fernández José, Navío Gómez Antonio, “El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación” Doc. PDF. Pág. 6. Disponible en <http://www.rioei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores.
- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio.
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio.
- Compromiso para el desarrollo del programa de cambio.

Estas empresas empiezan a trazar una diferencia en el estilo de gestión que, a su vez, origina una nueva demanda por competencias. En los casos en que se orientan hacia el esquema de organización que aprende, sus características distintivas son:

- Versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas
- Trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores
- Gran participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo
- Búsqueda de la innovación como opuesto a la repetición

Pero las competencias requeridas por la nueva organización empresarial no son solo individuales. Aparece el concepto de competencia colectiva y se presenta con una importancia creciente, aún mayor que la competencia individual. La estrategia de desarrollo de recursos humanos está considerando el involucramiento grupal en el desarrollo de una "inteligencia colectiva" para la organización. Ella se manifiesta, por ejemplo, en la capacidad del grupo para definir y resolver sus problemas en forma colectiva. No significa esto que no se requiera una dosis de competencias individuales para sistematizar y formalizar la información y facilitar su tratamiento, pero implica que se desarrollen contactos e interrelaciones de nivel grupal.

La competencia como acción colectiva, es definida como un proceso generador de un producto: el desempeño. Éste moviliza un conjunto de saberes, muchos de ellos tácitos. Pero la competencia puede ser producida por un individuo o un grupo.

Ello facilitado por las nuevas formas de organización de la producción que insisten en la responsabilidad colectiva, la toma de decisiones y reflexión colectiva y las ventajas reconocidas de integrar, en un concepto grupal de desempeño, las diferentes capacidades individuales.

En suma, la innovación y la productividad en las organizaciones actuales, está basada en el conocimiento incorporado en sus trabajadores, en el relacionamiento entre los equipos de trabajo, y en la relación entre los individuos y la organización.

## **5.-Conceptualización de la competencia laboral**

El concepto de competencias se transforma: de un enfoque tradicional individual a un enfoque comprensivo. Muchos conceptos propios de los desempeños requeridos al trabajador se venían solicitando desde los albores del Fordismo. Es muy fácil establecer la diferencia entre las tradicionales virtudes y las competencias claves, como la iniciativa. Pero la actual consideración de la competencia laboral no insiste en los factores más conflictivos de la relación trabajador-empleador, como pueden ser la puntualidad o la aplicación. No se trata de insistir en los aspectos delineadores del desempeño (como el compromiso declarado, la asistencia al empleo, la confianza), sino en las causas del desempeño mismo.

Los nuevos conceptos asumen categorías como: competencias tácitas, competencias colectivas, reequipamiento intelectual y el capital intelectual como el principal factor productivo. La introducción de nuevas tecnologías en la

organización de la producción y las transformaciones en la orientación desde el proceso hacia el cliente, originan un nuevo paquete conceptual sobre la competencia laboral.

Se genera y fortalece el concepto de competencias sociales: trabajo en equipo, comunicación, negociación, capacidad de explicar un problema o trazar un curso de acción. A su vez, estas son competencias transversales de corte genérico. Algunos autores, con un enfoque más economicista, han llegado a afirmar la configuración de un mercado en el cual no se demandan profesiones; se demandan competencias<sup>16</sup>. Esto significaría que podría dejarse a un lado el concepto tradicional de mercado de trabajo. Así se estaría asistiendo al tránsito de un mercado de trabajo basado en puestos de trabajo a uno basado en competencias.

Se empieza también a conocer el valor que tiene, para la productividad empresarial, el capital de conocimiento o capital de competencias. Este es ahora considerado uno de los factores de producción y, sin duda, el más valioso. El trabajo basado en el esfuerzo humano da paso al trabajo basado en el conocimiento.

Mientras los incrementos en productividad, hasta hace pocos años se lograron a partir de mejores aplicaciones del esfuerzo humano, los incrementos en productividad para este milenio serán intensivos en conocimiento. En un reciente libro, Drucker consideró la existencia de trabajadores manuales y trabajadores del conocimiento; estos últimos, presentes en casi todas las nuevas áreas laborales, aplican en su trabajo una alta dosis de competencias cognitivas y contribuyen, a su vez, a la generación de más conocimiento.

Al referirse a la tendencia hacia la ampliación del trabajo con conocimientos afirmó: "el trabajador manual necesita más el trabajo, de lo que el trabajo necesita al trabajador manual"<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Eliasson, Gunnar. Títulos, indicadores en el mercado de trabajo y asignación de competencias a los empleos. Revista Europea de Formación Profesional, Salónica, CEDEFOP, n.16, ene.-abr. 1999. Pág. 10. [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/f\\_varg.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/f_varg.pdf).

<sup>17</sup> Drucker, Peter. Management Challenges for the 21st Century. Nueva York: Harper Collins, 1999.

El concepto "competencia" se aplica por igual a empresas y trabajadores. Muchas empresas se preocupan por encontrar y desarrollar "sus competencias clave".

Como las competencias se encuentran tanto en las personas como en los equipos de trabajo, una definición adecuada para una empresa es la de un "equipo competente"<sup>18</sup>.

Un abanico para la identificación de las competencias La valoración del aporte del trabajador ha cambiado; ahora se tienen múltiples acercamientos metodológicos para identificar, en la mejor forma posible, la compleja estructura de contenidos del aporte humano al empleo. He aquí algunos de ellos:

Las tipologías de competencias son numerosas. A continuación se expone la clasificación propuesta por Bunk<sup>19</sup> quien establece cuatro tipos de competencias:

**Competencia técnica:** El dominio como experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

**Competencia metodológica:** El saber reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar de forma independiente vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

**Competencia social:** Saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

---

<sup>18</sup> Eliasson, Gunnar. Títulos, indicadores en el mercado de trabajo y asignación de competencias a los empleos. Revista Europea de Formación Profesional, Salónica, Pág. 76.

<sup>19</sup> Citado por Tejada Fernández, José. Acerca de las competencias profesionales. Revista Herramientas. Madrid, n.57, 1999. Pág. 11.



**Competencia participativa:** Saber participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, capacidad de organizar y decidir, y disposición a aceptar responsabilidades.

Otros acercamientos más recientes se pueden evidenciar en las investigaciones del SENAC<sup>20</sup> y de Gallart y Jacinto. Una reciente investigación del SENAC a propósito de las nuevas ocupaciones para el siglo XXI resume las siguientes más importantes características que se piden para cubrir un puesto vacante:

- Creatividad
- Polivalencia
- Iniciativa
- Liderazgo
- Autonomía
- Versatilidad
- Capacidad de negociación
- Comunicación oral y escrita
- Relacionamiento Interpersonal
- Conocimientos de Informática
- Conocimiento de Inglés
- Apertura a posibilidades de trabajo en otros lugares.

Gallart y Jacinto establecen cuatro grupos de competencias<sup>21</sup>:

**Competencias intelectuales:** referidas a capacidades en torno a la solución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad.

**Competencias básicas:** referidas a capacidades de lectoescritura, uso e interpretación de símbolos y fórmulas matemáticas.

---

<sup>20</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial (SENAC), Pág Web [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/senac/index.html](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/senac/index.html) - 35k -

<sup>21</sup> Novick, Marta y otros. Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Montevideo: Cinterfor, 1998. Pág. 13. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/6/pdf/novick.pdf>

**Competencias técnicas:** referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo

**Competencias comportamentales:** referidas a la capacidad de expresarse en forma verbal e interactuar.

Se pueden mencionar algunas definiciones asociadas al enfoque conductista y su vinculación con el mejor desempeño en el empleo; bajo estas definiciones se inspiran muchos programas de gestión de recursos humanos basada en competencias y se desarrollan procesos de selección, remuneración, formación y evaluación del desempeño:

“Competencias críticas o competencias clave son los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.”<sup>22</sup>

“Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado por sus rendimientos de un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”<sup>23</sup>.

No existe un concepto unificado y menos un consenso sobre la definición de la competencia laboral. Existen sí, elementos comunes en las definiciones que permiten inferir las características comunes de la competencia laboral:

- Está orientada al desempeño en el trabajo
- Bajo situaciones laborales definidas

---

<sup>22</sup> Muñoz de Priego y Alvear, Julián. Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development Digest. Madrid, 1998. Pág 6.

<sup>23</sup> Kochanski, Jim. El sistema de competencias. Training and Development Digest. Madrid, 1998. Citado por Vargas Zúñiga Fernando, “ De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas”, Pág. 13.

- Usualmente contrastables contra un patrón o norma de desempeño esperado
- Incluye un grueso acervo de capacidades personales; y
- La capacidad de trabajar en equipo y de relacionarse.

## 6.- Capacitación por competencia laboral

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han inhibido que las empresas dinamizaran la capacitación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. Esto obedece en parte a los problemas que las empresas enfrentan al poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, a veces también porque significan costos y además por el temor de que se conmueva toda la estructura de tabulación y remuneración.<sup>24</sup>

Probablemente la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica por una parte y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia significa resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas<sup>25</sup>. Las ventajas de un currículo aplicado a la resolución de problemas son, entre otras:

- Toma en cuenta cómo se aprende;
- Se concentra en actividades auténticas cuando se requiere un aprendizaje profundo;

---

<sup>24</sup> Leonard Mertens, Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Doc. PDF. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertc3.pdf>

<sup>25</sup> Gonczy, Athanasou, El Sistema Normalizado De Competencia Laboral y La Educación basada en Normas de Competencia En Mexico, Publicado por Editorial Limusa, 1996. Pág. 12.

- Concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos;
- Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas;
- Es más flexible que otros métodos.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son<sup>26</sup>:

- Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
- La instrucción es individualizada al máximo posible.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.

---

<sup>26</sup>Leonard Mertens, “La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional” Adaptación con base en Harris, 1991, Disponible en <http://www.oei.es/oeivirt/fp/01cap04.htm>, Pág. 5.

- El ritmo de avance de la instrucción es individual y no por tiempo.
- La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
  
- Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluyen una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligatorias y opcionales.
- El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
  
- Debe evitarse la instrucción frecuente en grupos grandes.
  
- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
  
- Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
  
- Requiere la participación de los trabajadores y el sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

Las características de una capacitación por competencia ya habían sido identificadas por investigadores a principios de los años ochenta. En una investigación reciente sobre la aplicación de dichas características en los programas de capacitación en Australia, se obtuvo como resultado que la puesta en práctica del conjunto de estos elementos aún es muy limitada. Es decir, si bien se encontraron algunos o varios de los aspectos en menor o mayor medida en los programas de capacitación, pocos fueron los casos donde todos los elementos

estaban presentes explícitamente<sup>27</sup>. Todo esto requiere que la oferta educativa y de capacitación se transforme simultáneamente para poder dar respuesta a las normas de competencia que van apareciendo.

## 7.- Capacitación y desarrollo del personal del Estado de Chile

La política de capacitación de los funcionarios públicos está establecida en la Ley del Estatuto Administrativo (N° 18.834), del 15 de Septiembre de 1989.

Los aspectos de detalle son regulados por la Ley 19.518, del 10 de Septiembre de 1997, que fija el Estatuto de Capacitación y Empleo. Esta norma es complementada por un conjunto de disposiciones de rango no legal: Oficio Circular N° 46 de 1999 de los ministerios de Interior y Hacienda, y las circulares N° 1.598 y N° 1.599, ambas de 1995, del Ministerio de la Secretaría de la Presidencia.

La Ley 19.518 citada define la capacitación como el "proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía"<sup>28</sup>.

A su vez señala que existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán orden de preferencia que a continuación se señala<sup>29</sup>:

a) La capacitación para la promoción que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente, de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende,

---

<sup>27</sup> Op.citp. . Pág. 8.

<sup>28</sup> Ley 18.834, Párrafo 3°, Artículo 26.

<sup>29</sup> Op.citp. Artículo 27

la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario;

b) La capacitación de perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso, y

c) La capacitación voluntaria, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no está ligada a un cargo determinado, ni es habilitante para el ascenso. El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos.

La política de capacitación tiene las siguientes características:

Cada servicio puede destinar hasta el 1% de su fondo de remuneraciones para actividades de capacitación. Para hacer uso de tales recursos, la jefatura del servicio define e informa sobre el programa de capacitación a desarrollar.

La capacitación está dirigida a perfeccionar competencias de los funcionarios (no conduce a la obtención de títulos universitarios).

Los programas de capacitación son definidos por cada servicio. No existen orientaciones o programas generales para impulsar un fortalecimiento homogéneo en la administración.

Los programas de capacitación deben ser concordados en comités paritarios (representantes de la jefatura del servicio y de la o las asociaciones de funcionarios).

No existe una instancia estatal que imparta capacitación, sino que cada servicio puede contratarla entre los institutos acreditados.

En el marco de la Ley N° 19.882 del Nuevo Trato Laboral, se creó un programa administrado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, de 400 becas concursables para funcionarios públicos con el objeto de contribuir al financiamiento de estudios de pregrado y postítulo no conducentes a grado académico.

#### **7.1.- Programa de Formación de Directivos Públicos:**

La Dirección Nacional del Servicio Civil - DNSC, y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO, sede Chile, suscribieron un convenio para implementar un Programa Nacional de Formación en Gerencia Social y Políticas Públicas, destinado a 350 directivos, el cual cuenta con el apoyo del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social - INDES, del Banco Interamericano de Desarrollo BID.

También existe un programa de becas gubernamentales para facilitar la formación en niveles de maestría y doctorado de los funcionarios profesionales, el cual es administrado por el Ministerio de Planificación y Cooperación y por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

La Dirección Nacional de Servicio Civil, creada mediante la Ley N°19.882 del 23 de junio de 2003, dada sus facultades entregadas, puede desarrollar acciones destinadas a la formación de los altos directivos públicos.

#### **Situación actual**

Los servicios públicos han avanzado paulatinamente en el fortalecimiento de la gestión de capacitación, considerando que 186 servicios comprometen desde el



año 2001, el Sistema de Capacitación en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) del Ministerio de Hacienda.

El PMG de cada Servicio Público consiste en la identificación de la etapa de desarrollo que éste se propone alcanzar cada año en cada uno de los sistemas contemplados en el Programa Marco, sobre la base de las etapas o estados de avance definidos en éste. Las etapas comprometidas constituyen sus “objetivos de gestión”.

A partir del año 2005 los PMG cuentan con un Programa Marco Básico y uno Avanzado. El Programa Marco Básico, que ha operado desde el año 2001, comprende las 5 áreas y 11 sistemas, con 4, 5 o 6 etapas de desarrollo definidas para cada sistema. Para cada etapa se han establecido requisitos y la evaluación se realiza con el apoyo de una Red de Expertos, conformada por instituciones del Sector Público con responsabilidad en cada uno de los sistemas.

A diferencia del programa Marco Básico, el Programa Marco Avanzado incluye nuevas etapas para los sistemas, transitando gradualmente hacia un modelo de acreditación externa según norma ISO 9001:2000. Las nuevas etapas son la preparación para la certificación, la certificación y dos etapas de mantención de la certificación<sup>30</sup>.

Dentro de los objetivos del Programa Marco avanzado, en el que debe estar el SII, tiene como objetivo normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación y los procesos de elaboración y ejecución del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Requisitos técnicos y medios de verificación Programa de Mejoramiento de la Gestión año, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, 2008. Pág. 45.

<sup>31</sup> Programa de Mejoramiento de la Gestión, Programa Marco, Documento Técnico, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, 2005, Pág. 11.

A partir de este compromiso, las instituciones públicas han diseñado y ejecutado procedimientos participativos para entender la capacitación como un instrumento de gestión. Destaca la constitución de Comités Bipartitos de Capacitación (CBC) que constituyen la instancia asesora del Jefe Superior del Servicio en la materia, donde representantes institucionales y de los funcionarios acuerdan trabajar conjuntamente en la mejora continua de este Subsistema de Recursos Humanos.

Por otra parte, los servicios han realizado esfuerzos significativos para planificar en forma anual sus actividades de capacitación, resguardando la oportuna ejecución presupuestaria y transparentando la compra de éstas, mediante el Sistema Chile Compra, lo cual ha contribuido a objetivar las decisiones en la materia.

Se han considerado además, mecanismos de selección de oferentes y beneficiarios de la capacitación, comprometiendo indicadores de gestión, realizando procesos de detección de necesidades, evaluando el aprendizaje de los participantes, y en definitiva, vinculando la gestión de la capacitación con los objetivos estratégicos del servicio.

La capacitación institucional vela por la coherencia de las necesidades de los funcionarios y del servicio, por lo que se supone que los cursos impactan en el buen desempeño de las funciones asignadas y por ende, en el desempeño institucional.

Adicionalmente, se ha considerado como una estrategia, la definición de competencias transversales para todos los funcionarios de la administración pública, implicando el desarrollo de habilidades comunes para el mejor desempeño de sus funciones, lo cual se ha incorporado en los programas de actividades de capacitación de cada servicio. Estas competencias transversales son: Compromiso con la Organización, Probidad, Orientación a la Eficiencia, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo, Comunicación Efectiva, Manejo de Conflictos, Confianza en Sí

Mismo, Adaptación al Cambio, Manejo de Tecnologías de Información y Comunicación.

## **7.2.- Agenda de capacitación**

### **Capacitación y promoción:**

A diciembre de cada año, el Jefe superior de servicio, previo informe del Comité Bipartito de Capacitación de la institución, informa a todos los funcionarios (as) las actividades de Capacitación definidas como pertinentes para la promoción (asumir cargos superiores), entendiéndose por éstas, las actividades que se relacionan con los procesos de modernización y mejoramiento institucional, así como, las que proporcionan los instrumentos necesarios a los funcionarios para la promoción. A su vez, el proceso de selección para este tipo de capacitación, se realiza estrictamente por escalafón. Es importante informar que la capacitación corresponde además, a uno de los factores que se consideran en el proceso de promoción, teniendo una ponderación de 25% al momento de realizar una evaluación.

## **7.3.-Los comités bipartitos de capacitación en el sector público chileno**

El Ministerio de Hacienda dispuso desde el año 2002, un Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), destinado a fortalecer áreas claves dentro de las instituciones públicas. Específicamente ha concentrado su atención en seis áreas que en total dan cuenta de 10 sistemas. Uno de estos sistemas, inserto en la primera área clave (Recursos Humanos), y también situado en el primer lugar dentro de los sistemas es la capacitación. Lo anterior se suma al creciente interés del Gobierno por

fortalecer este subsistema de la gestión de recursos humanos, a través, por ejemplo, del incremento presupuestario que se registra desde la década pasada<sup>32</sup>.

El objetivo medular de este sistema, desde la perspectiva del Programa de Mejoramiento de la Gestión fue definido por la dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda como: "desarrollar competencias que permitan que los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de la Institución, con la participación de los propios funcionarios".

Las Instrucciones para la Ejecución de la Ley de Presupuestos, precisan, además, que "se entiende por actividades de capacitación los cursos, seminarios, congresos y otras acciones destinadas a desarrollar, complementar y actualizar los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para lograr un mejor desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones." Del mismo modo, dicha norma señala expresamente que "se excluyen de las actividades de capacitación los cursos de carácter informativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación media, superior y post-gradados conducentes a la obtención de grados académicos."

Dicho objetivo es plenamente consistente con el concepto formal de Capacitación, comprendido en el artículo 10 de la Ley 19.518 que fija el Estatuto de Capacitación y Empleo, que establece:

"Se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía."

---

<sup>32</sup> Documento de referencia que, por lo mismo, tiene carácter de obligatorio sólo en aquellos aspectos señalados en el PMG del año 2001. En lo demás se sostiene en los antecedentes del Instructivo Presidencial que reguló el tema de la capacitación a partir del acuerdo entre el gobierno y la ANEF y cuyo texto está en el sitio web del que se ha bajado este texto. ([www.sispubli.cl/documentos](http://www.sispubli.cl/documentos)).

El concepto anterior, si bien está concebido y redactado desde la perspectiva del sector privado, resume el sentido trascendente de la capacitación como un instrumento y un derecho de los trabajadores (en este caso, los funcionarios públicos) para mantener su capacidad de rendimiento laboral asociada a las nuevas competencias que las organizaciones precisan para el logro de sus objetivos institucionales y, consecuentemente, fortalecer su propia percepción de empleabilidad laboral.

El otro aspecto que se debe destacar es la explicitación de que se trata de un proceso, es decir, la capacitación no trata de cursos aislados e inconexos como tampoco implica concentrar la atención exclusivamente en la adecuada concreción de tales cursos.

Por el contrario (y de ahí, que sea identificado como un sistema) implica una mirada integral de todos los aspectos intervinientes para cerrar efectivamente una brecha de conocimientos entre las competencias actuales de un funcionario y las competencias que, en la realidad laboral específica se precisan para que cumpla a cabalidad las tareas que forman parte de su cargo.

Por último, como el sujeto final de este proceso es el funcionario, propiamente tal, la activación de mecanismos de participación que aseguren un mayor involucramiento de éstos en las decisiones que se adopten respecto de ellos es de la mayor relevancia. Así, el fortalecimiento de los Comité Bipartito de Capacitación es una instancia clave para la gestión de la capacitación en forma participativa, donde estén representados todos los intereses, habida consideración por ejemplo, de lo limitado de los recursos disponibles para estos fines en los presupuestos anuales. Es en tal contexto que surge la necesidad de fortalecer el rol de los ya mencionados Comités Bipartitos de Capacitación.

### **7.3.1.- Concepto de Comité Bipartito de Capacitación (CBC)**

Son una instancia de participación para asesorar a la administración de los Servicios Públicos en la orientación, priorización, programación y ejecución de las acciones de capacitación en beneficio de sus funcionarios, y se constituyen en parte central de las iniciativas, orientadas a modernizar el sistema de capacitación del sector público.

El objetivo de éstos es abrir oportunidades de participación y promover el compromiso de los funcionarios, en torno a su propio perfeccionamiento y al desarrollo de competencias necesarias para el incremento de la eficiencia y productividad de las instituciones.

Su función primordial, es la de colaborar y apoyar al Servicio en la formulación de sus planes y programas de capacitación e involucrar activamente a los funcionarios en su desarrollo. Lo anterior, no modifica las atribuciones y responsabilidades que tienen la Unidad de Capacitación o los Encargados de Capacitación, sino que son instancias de consulta y participación, conforme a las políticas de gobierno sobre esta materia.

### **7.3.2.- Constitución del Comité Bipartito de Capacitación**

Deben constituir un Comité Bipartito de Capacitación, todas aquellas instituciones reguladas por la Ley de Presupuestos. Es importante precisar que opera una doble obligatoriedad para las entidades que tengan Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), con lo que la exigencia va más allá de los servicios específicos ampliándose a aquellas dependencias que, perteneciendo a la estructura formal de una Subsecretaría o Servicio tengan asignado un PMG propio.

Los CBC deben estar constituidos en partes iguales por representantes de la dirección superior de la institución y por representantes de los funcionarios que se desempeñan en ella. Los representantes institucionales (es decir de la dirección superior) deberán poseer competencia técnica y preferentemente, responsabilidad en las decisiones vinculadas a la capacitación. A su vez, los representantes laborales deberán ser elegidos por los funcionarios, a través de la(s) Asociación(es) de Funcionarios y/o mediante elección directa según corresponda, cautelando que exista una adecuada representación de los intereses involucrados y capacidad técnica suficiente para efectuar una contribución positiva al desarrollo de la capacitación en el Servicio.

La Dirección designa a sus representantes directamente. Es recomendable que sean el jefe del área Recursos Humanos o Personal, el Jefe de Capacitación y algún otro funcionario que esté relacionado con el área de gestión, planificación o con el Proceso de Modernización del Servicio.

El rol del Encargado de Capacitación, en lo que se refiere a este tema, es ser el especialista técnico que debe orientar conceptual y metodológicamente al Comité Bipartito de Capacitación para el cumplimiento de sus responsabilidades. Asimismo es el responsable de materializar los acuerdos que emanen del Comité. Por lo mismo, su papel como integrante (si es designado como representante del Servicio) o asesor de dicho Comité debe permitir que las decisiones que se adopten se inserten en criterios de factibilidad, pertinencia y concordancia dentro de un Plan Anual de Capacitación.

Los representantes de los funcionarios serán elegidos por éstos o designados por la Asociación de Funcionarios, según sea el caso; asegurando, por una parte la representación adecuada de los principales estamentos que componen el Servicio (profesional, técnico, administrativo y auxiliar) y, por otra, una contribución efectiva a las actividades especializadas del Comité.

### 7.3.3.- Actividades del Comité Bipartito de Capacitación

Las principales actividades del Comité son las siguientes:

1. Diseñar y/o aprobar el Plan Anual de Capacitación, para lo cual el Comité necesita:

Conocer y aprobar metodología de trabajo para la detección de las necesidades de capacitación, bajo un enfoque técnico que se concentre en las competencias que debe desarrollar la institución para el logro de sus objetivos estratégicos. Eventualmente el CBC podrá participar en el diseño y aplicación directa de la metodología que se decida como apropiada, como una instancia de apoyo a las unidades de capacitación, sin que esto implique la transferencia de las responsabilidades propias de la Unidad que formalmente debe gestionar los acuerdos que se adopten en materia de capacitación.

A partir de los antecedentes recabados en la detección de necesidades se diseña y/o aprueba el Plan Anual de Capacitación, aplicando criterios de elección para hacer concordantes las necesidades a satisfacer en el periodo, con los recursos disponibles. Sin perjuicio de lo anterior, dado que es ineludible la naturaleza anual de los presupuestos del Sector Público, se puede avanzar en la construcción de planes bianuales o trianuales que presenten una gradualidad en las intervenciones mediante capacitación, para resolver brechas de competencias que precisan de una mayor dedicación. De esta manera la gestión de la capacitación se traduce en un proceso de ajustes permanentes en torno a una directriz focalizada hacia un horizonte de mediano plazo, con lo que se asegura una mayor pertinencia de la capacitación aplicada.



2. Realizar un Programa de Trabajo para la Ejecución del Plan Anual de Capacitación aprobado.

Dado que su finalidad es la operacionalización del citado plan anual, debe considerar las prioridades y compatibilizar las acciones propuestas con la capacidad y factibilidad de ponerlas en práctica, considerando los criterios de flexibilidad que permita los ajustes que resulten necesarios. Del mismo modo, las evaluaciones que se apliquen durante el periodo podrán permitir la incorporación de nuevas actividades manteniendo la coherencia programática del plan acordado. Por último, este programa de trabajo permitirá al Comité monitorear los niveles de avance en la ejecución del plan concordado para el año y, consecuente participar en la aplicación de medidas de ajuste que resulten necesarias.

Para lo anterior, se sugiere que este Programa comprenda a lo menos los siguientes aspectos:

- Principales hitos o actividades del Programa.
  - Objetivos y metas a cumplir.
  - Plazos en que deban cumplirse las metas.
  - Cronograma de trabajo o la secuencia temporal en que se ejecutan las actividades.
  - Responsabilidades personales asociadas a cada una de las actividades.
  - Pautas de control o evaluación del Programa.
3. Establecer calendario de reuniones, teniendo presente la necesidad de realizar al menos reuniones bimestrales.

Estas reuniones deben quedar establecidas con anticipación para asegurar la plena concurrencia de los integrantes, preferentemente los titulares. Las reuniones ordinarias se realizarán en el lugar de trabajo y en horario laboral, considerándose como trabajado el tiempo empleado en ellas. Se pueden

convocar reuniones extraordinarias si los dos tercios de los titulares están de acuerdo.

Siempre es recomendable que las reuniones cuenten con su agenda de temas a tratar y estén acotadas a un tiempo (hora de inicio y de término). En su ejecución se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Lectura del acta de la sesión anterior.
- Revisión de cumplimiento de acuerdos de reunión anterior y resultados.
- Análisis del avance del programa de trabajo del Comité.
- Análisis de temas relativos al programa de capacitación y de trabajo. Acuerdos.
- Presentación de temas nuevos por parte de los integrantes.
- Si se estima relevante, desarrollo de algún tema técnico para uniformar criterios.
- Planificación próxima reunión del CBC.

Los acuerdos del CBC se adoptarán por simple mayoría y en el caso de empate se resolverá según procedimiento que el propio CBC acuerde.

4. Elaborar y presentar al Jefe del Servicio un informe bimensual con las principales actividades realizadas por el Comité.

Estos informes deben contener la firma de todos los miembros titulares del Comité y debe contener a lo menos las principales actividades realizadas, las acciones implementadas, sus resultados y las medidas adoptadas.

5. Proponer al Jefe de Servicio una "Terna de organismos capacitadores preseleccionados" para su ejecución. Esta propuesta requiere:

Contar con un mecanismo objetivo de evaluación y selección de oferentes que establezca criterios de preselección que consideren la acreditación del organismo ante el SENCE y criterios de evaluación de propuestas que consideren: perfil profesional de los relatores, trayectoria del organismo en materia específica a capacitar y ofertas técnicas y económicas.

- Debe después evaluar las ofertas según los criterios establecidos.
  - Presentar un informe al Jefe del Servicio, con la terna preseleccionada y su justificación.
6. Elaborar "Informe de Evaluación del Plan Anual de Capacitación" ejecutado y diseñar "Programa de Seguimiento a las Recomendaciones" derivadas del Informe de Evaluación, el cual debe ser presentado al Jefe de Servicio. Este informe debe contener al menos:
    - Diferencias entre las acciones de capacitación efectivamente realizadas y las programadas, así como el gasto de capacitación, ejecutado y programado.
    - Diferencias entre los funcionarios capacitados respecto de la cobertura considerada en la planificación.
    - Resultados de los compromisos asumidos en la etapa anterior, en cuanto al cumplimiento de plazos y logro de resultados.
    - Recomendaciones derivadas de la ejecución de las acciones de capacitación.
    - Plazos y responsables para cumplir los compromisos e implementar las recomendaciones.
    - Mecanismos por el cual se informa a los funcionarios la evaluación del proceso.

## **7.- Rol de la Dirección Nacional del Servicio Civil en la gestión de la capacitación en el sector público**

La Dirección Nacional del Servicio Civil, es la institución encargada de velar para que los servicios mantengan y superen sus niveles de desarrollo en cuanto a su gestión institucional en materia de capacitación. Esta Dirección valida los Planes Anuales de Capacitación y su oportuna ejecución, dado que la DIPRES le ha entregado estas atribuciones en el contexto de la Red de Expertos del Programa de Mejoramiento de la Gestión.

De la gestión del año 2005, destaca que la ejecución presupuestaria en capacitación de los servicios que comprometieron este PMG (185), alcanzó \$ 3.526.595.679, que corresponde a un 98,4% de ejecución presupuestaria anual, y que en promedio, el funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación realizaron 10 encuentros o reuniones de trabajo en el año.

### **Desafíos:**

La Dirección Nacional del Servicio Civil), tiene como desafío ser un apoyo técnico de los servicios en materia de Recursos Humanos, y por ende, en el desarrollo de la gestión de la capacitación en las instituciones públicas.

Las estrategias corresponden en primera instancia, a la entrega de orientaciones de política en el contexto de la gestión estratégica de Recursos Humanos, para que los servicios creen sus propias políticas en la materia, especialmente la que dice relación con el sistema de capacitación. Lo anterior, con la finalidad de seguir avanzando hacia la concreción y proyección de estos lineamientos orientadores por parte de los servicios públicos, bajo la mirada del mejoramiento continuo.

### **Gobierno electrónico**

Como se ha señalado anteriormente, la gestión por competencias en la actualidad está indiscutiblemente relacionada con las tecnologías de comunicación e

información, para esto los organismos del Estado han realizado diversos esfuerzos para incorporar las tecnologías a todos sus procesos, el SII, ha sido según diversos análisis la institución fiscal que ha incorporado de manera eficiente y eficaz las tecnologías de información a sus productos y servicios, siendo estos fundamentales para la modernización que ha alcanzado dicha repartición fiscal.

De esta forma se considera de gran importancia conocer las políticas que se han diseñado en materia de gobierno electrónico, ya que refuerzan de manera significativa las competencias que deben tener los funcionarios del Servicio para la realización de funciones y la perfecta utilización de las tecnologías. Se ha dado en denominar Gobierno Electrónico (GE) (en inglés "electronic government" o "e-gov") al uso de tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) para mejorar las actividades y prestaciones de organizaciones del sector público en tres dominios centrales.

## Capítulo II: El Servicio de Impuesto Internos

### 1.- Antecedentes Históricos

Los inicios del SII, los podemos encontrar bajo la presidencia de Don Germán Riesco, quien en el 18 de enero de 1902 establece el impuesto a la producción de alcoholes y promulga la Ley N° 1.515, que crea la "Administración de los Impuestos sobre Alcoholes", a cargo de un servicio especializado en materias de impuestos de este tipo, dirigido y organizado por el ingeniero, Julio Cousin Daumiere.

Se le suman al impuesto al alcohol, el tabaco y las barajas, además de otros trámites y diversiones, entre ellos: "timbres y estampillas, papel sellado, entradas a los hipódromos, circos y teatros. Distintas leyes van entregando a la Administración de Alcoholes la aplicación y fiscalización de todos estos tributos"<sup>33</sup>

En el año 1912 procede a cambiarse al nombre de Dirección General de Impuestos, el cual sufrió nuevamente un cambio en el año 1916, quedando con el nombre de Dirección General de Impuestos Internos, quien también adquirió la facultad de establecer la contribución de haberes, que grava la propiedad territorial edificada o no, los bienes muebles y los valores mobiliarios, y le encarga también su aplicación.

Terminado la primera guerra mundial, se establece un sistema tributario más amplio que el llevado hasta el período, que principalmente funcionaba a partir de la recaudación aduanera. Esto se debió a la crisis económica producto de la primera Guerra mundial y a la caída de los precios del salitre y del cobre.

Un hito importante fue la creación del RUT (Rol único tributario) en el año 1969, que permitió avanzar en materias de gestión tributaria, una vez que cada

---

<sup>33</sup> [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/centenario/centenario.htm](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/centenario/centenario.htm)

contribuyente era identificable por su RUT. Su confección, mantención y permanente actualización se encomiendan a la Dirección Nacional del Servicio.

En el año 1972 se organiza la Dirección General de Impuestos Internos, mediante un reglamento orgánico, esto bajo las recomendaciones de la Misión Kemmerer, norteamericana.

Es así que por Decreto del Ministerio de Hacienda, se crean las Inspecciones Generales de Renta, Bienes Raíces, Alcoholes, Especies Valoradas y Asesoría Jurídica, especializadas en la aplicación de las diferentes leyes tributarias vigentes. Se establece el Cuerpo de Visitadores y las Oficinas de Contabilidad, Personal y de Secretaría.

Se han creado nuevas unidades técnicas, se han desarrollado nuevas tecnologías para el cumplimiento de su misión, además en la actualidad su nombre es SII.

En la actualidad el funcionamiento del SII se encuentra enmarcado en las disposiciones del Decreto con Fuerza de Ley N° 7, de Hacienda, publicado en el diario oficial el 15 de octubre del año 1980, bajo el nombre de Ley Orgánica Del SII, además de lo dispuesto en el Decreto Ley N° 830 de 1974 sobre Código Tributario. (Publicado en el Diario Oficial de 15 de octubre de 1980, y actualizado hasta el 15 de marzo de 2006).

Esta ley organiza define lo siguiente: <sup>34</sup>

## TITULO I

ARTICULO 1°.- Corresponde al SII la aplicación y fiscalización de todos los impuestos internos actualmente establecidos o que se establecieron, fiscales o de

---

<sup>34</sup> D.F.L. N° 7.- “Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos” 15 de octubre del año 1980.-

otro carácter en que tenga interés el Fisco y cuyo control no esté especialmente encomendado por la ley a una autoridad diferente.

ARTICULO 2º.- Este Servicio depende del Ministerio de Hacienda y está constituido por la Dirección Nacional, con sede en la capital de la República, y por las Direcciones Regionales.

ARTICULO 3º.- La Dirección Nacional estará constituida por los Departamentos Subdirecciones y Departamentos que establezca el Director con sujeción a la planta de personal del Servicio. (2)

ARTICULO 4º.- El Servicio tiene una Dirección Regional en cada Región del país y cuatro en la Región Metropolitana.

Adicionalmente, se debe considerar la Ley 19.882 publicada el 23 de junio del año 2003, que regula la nueva política de personal de los Funcionarios Públicos (Ley de Nuevo Trato).

## **2.- Planificación estratégica del SII.**

### **Misión**

La Misión del Servicio como Institución del Estado es: "El SII es responsable de administrar con equidad el sistema de tributos internos, facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario, propiciar la reducción de costos de cumplimiento, y potenciar la modernización del Estado y la administración tributaria en línea; lo anterior en pos de fortalecer el nivel de cumplimiento tributario y del desarrollo económico de Chile y de su gente." <sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> SII, "Balance de gestión integral año 2006 ", Santiago, año 2006, página 9.



## Visión

"El SII será reconocido como una de las administraciones tributarias más modernas del mundo; con altos y crecientes niveles de eficacia en su accionar; que opera bajo estándares de calidad que constituyen un modelo para instituciones similares; aportando efectivamente al desarrollo económico del país; liderando el proceso modernizador del Estado; y cuyos funcionarios sean plenamente competentes, probos y comprometidos con los objetivos estratégicos de la organización. Los contribuyentes percibirán que el servicio que les proporciona el SII es en un contexto de justicia y equidad, que les facilita cada vez más cumplir voluntariamente con sus obligaciones tributarias; producto de lo cual el país presenta niveles de cumplimiento tributario que son un ejemplo a nivel internacional." <sup>36</sup>

## Objetivos estratégicos

1. Contribuir a la modernización del Estado y al desarrollo económico de Chile.
2. Maximizar y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
3. Minimizar la evasión y propiciar acciones tendientes a reducir la elusión tributaria.
4. Profundizar la excelencia de los recursos humanos del Servicio.
5. Profundizar la modernización continua del SII, haciendo uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones.

---

<sup>36</sup> [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/acerca/historia.htm#VISION](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/acerca/historia.htm#VISION)

Productos estratégicos vinculados a los objetivos estratégicos<sup>37</sup>

N°	Producto	Objetivos Estratégicos
1	Recaudación Efectiva (Ley N° 19.646)	1, 2, 3
2	Facturación Electrónica	1,2
3	Boleta Honorarios Electrónica	1,2
4	Asistencia al Contribuyente	2
5	Ciclo de Vida del Contribuyente	2
6	Operación Renta	2,3
7	Operación IVA	2,3
8	Operación Contribuciones de Bienes Raíces	2

Fuente: [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/), Balance de gestión integral año 2006

Clientes, Beneficiarios, Usuarios

- El Fisco (Finanzas y Tesoro Público)
- Agentes económicos que producen y comercializan bienes y servicios.
- Profesionales.
- Contribuyentes actuales y potenciales.
- Los contribuyentes del Impuesto a la Renta.
- Los contribuyentes que producen y comercializan bienes y servicios (Contribuyentes de IVA)
- Los contribuyentes de bienes raíces.

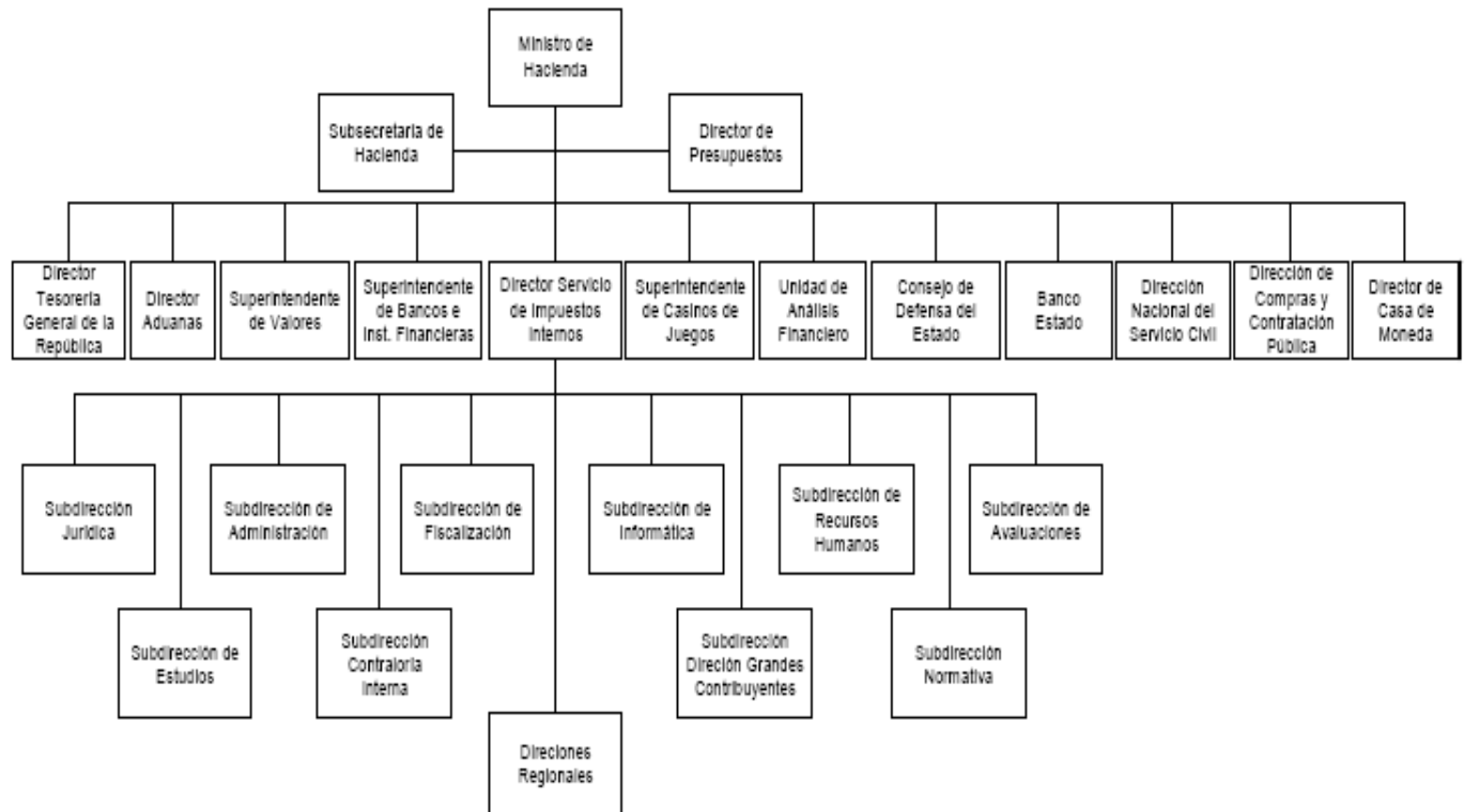
Principios y valores

- **Compromiso con el Contribuyente:** Atención de calidad, sin discriminación y transparente; plena información y orientación.
- **Compromiso con los Funcionarios:** Dignidad y tranquilidad; desarrollo humano; crecimiento en experiencia y conocimiento.

<sup>37</sup> SII, "Balance de gestión integral año 2006 ", Santiago, año 2006, página 10

- **Compromiso con la Sociedad:** Educación Tributaria para crear una conciencia de cumplimiento tributario como un bien social; desarrollar instancias de auto instrucción a la ciudadanía.
- **Compromiso con la Probidad:** Honradez y honestidad; conducta intachable; integridad; lealtad.
- **Compromiso con la Transparencia:** Información completa, clara, oportuna y al alcance de todos los funcionarios; procedimientos conocidos, públicos y únicos.
- **Compromiso con las Prácticas del SII:** Trabajo en equipo; participación; profesionalismo; criterios y competencias técnicas; responsabilidad.

## 38 Organigrama



<sup>38</sup> Fuente: "Balance de gestión integral año 2006 del Servicio de Impuestos Internos"

## Detalle de estructura organizacional<sup>39</sup>

La autoridad máxima del Servicio es el Director, y tiene la autoridad, atribuciones y deberes inherentes a su calidad de Jefe Superior del Servicio.

La Dirección Nacional está constituida por nueve Subdirecciones, a cargo de los Subdirectores, que actúan como delegados del Director en la evaluación y desarrollo de los programas de trabajo dentro de sus respectivas áreas y lo asesoran en las materias de su especialidad. De acuerdo a la Ley, deben recomendarle las normas y someter a su aprobación las instrucciones que estimen convenientes impartir al Servicio, y programar, dirigir, coordinar y súper vigilar el funcionamiento de los Departamentos.

### 1. Subdirección Jurídica

Analiza la jurisprudencia de los Tribunales de Justicia y asesora al Director en materias tributarias, sino que defiende al Servicio en los recursos que interponen los contribuyentes o se querrela contra ellos por los delitos tributarios que le corresponde investigar. Sus Departamentos de Investigación de Delitos Tributarios, Asesoría Jurídica, Defensa Judicial y Oficina Fiscalía Anti Facturas Falsas, se coordinan para desarrollar las labores mencionadas.

### 2. Subdirección de Administración

Se encarga de velar por todos los aspectos relacionados con los recursos materiales y de infraestructura, de administrar los bienes y recursos del Servicio, y de proponer normas para su correcta custodia, uso y conservación. Dentro de sus funciones debe programar y súper vigilar la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que lo rigen. Además

---

<sup>39</sup> [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/acerca/historia.htm#ORGANIZACION](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/acerca/historia.htm#ORGANIZACION)

está encargada de la comunicación, información de apoyo y promoción de servicios al contribuyente.

### **3. Subdirección de Fiscalización**

Se encarga de estudiar y proponer normas e instrucciones para la fiscalización de los impuestos y procurar que esas funciones alcancen el máximo de eficiencia, además, planifica, evalúa y controla el desarrollo y la calidad de las actividades fiscalizadoras, define y entrega criterios operativos para la fiscalización de los distintos sectores económicos, propone normas y procedimientos administrativos y operativos para llevar a cabo su misión, responde consultas al respecto y evalúa el rendimiento de las Direcciones Regionales en materias de su área.

### **4. Subdirección de Informática**

Tiene como objetivo potenciar el desarrollo y mejoramiento de los sistemas de información necesarios para apoyar todas las actividades del Servicio, particularmente el área de fiscalización e Internet. Desarrolla los sistemas de información administrativos necesarios; propone normas e instrucciones para el uso de máquinas registradoras o de sistemas mecánicos, electrónicos o computacionales relacionados con la forma de cumplir determinadas obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes; vela por el adecuado funcionamiento de los programas computacionales en operación; administra el diseño, uso y mantención de todos los formularios que se relacionan con los sistemas de información computacional; administra el Rol Único Tributario o Registro de Contribuyentes y coordina y supervisa sus aspectos funcionales. Además, tiene a su cargo el uso, mantención y operación de los equipos y programas computacionales.

## **5. Subdirección de Recursos Humanos**

Propone políticas y programas sobre el personal, su bienestar y su capacitación, desarrolla, coordina, aplica y evalúa los programas correspondientes; y administra las políticas, normas e instrucciones que se relacionan con esas materias.

## **6. La Subdirección de Avaluaciones**

Se encarga del Impuesto Territorial. Propone al Director normas e instrucciones para su correcta y eficiente aplicación, fiscalización y administración, los programas de tasaciones y reavalúos de bienes raíces agrícolas y no agrícolas y las normas para su ejecución, y supervigila su correcto cumplimiento. Además, efectúa las tasaciones de los bienes muebles que la Ley le encargue o el Director determine, y mantiene los catastros de bienes raíces, documentos y demás antecedentes relacionados con las tasaciones de bienes raíces muebles e inmuebles.

## **7. Subdirección de Estudios**

Está a cargo del control de gestión, la organización y métodos, y los estudios económico-tributarios. Prepara, estudia e investiga las estadísticas de los ingresos tributarios, sus fluctuaciones y su relación con las distintas actividades económicas, para los efectos de interpretar y explicar sus variaciones. Elabora las estadísticas que requiere el Servicio, vela por la simplificación, uniformidad, coordinación y agilización de los métodos y procedimientos, analiza el desarrollo de sus labores, sus costos y productividad para proyectar su eficaz funcionamiento. De esta Subdirección depende el Departamento de Auditoría Interna que está a cargo de la evaluación del uso de los procedimientos institucionales en todas las áreas del Servicio, del uso y evaluaciones de los controles de gestión en las Direcciones Regionales y en general, del cumplimiento de las políticas de la Dirección del Servicio.

## **8. Subdirección de Contraloría**

Interna debe velar por el cumplimiento, por parte de los funcionarios, de las normas relativas a las obligaciones administrativas y a las disposiciones sobre régimen interno que fije el Director. El Subdirector actúa como interventor en la entrega de las jefaturas, directamente o a través de los auditores de su dependencia, haciendo uso de las facultades establecidas en la Ley Orgánica del Servicio. De esta Subdirección depende el Departamento de Fiscalía administrativa que está a cargo de los procesos disciplinarios por la responsabilidad Administrativa que afecte a los funcionarios por incumplimientos a las normas relativas a las obligaciones y a las disposiciones sobre régimen interno que fije el Director.

## **9. Subdirección Normativa**

Estudia y propone las normas e instrucciones necesarias para la correcta y eficiente aplicación de los impuestos controlados por el Servicio, y recomienda la interpretación administrativa de las leyes y disposiciones que son de su competencia. Desarrolla estudios relativos a la gestión y modificación de las leyes tributarias y reglamentos, propone respuestas a diversas consultas y asesora al Director en materias de doble tributación internacional.

## **3.- El Comité Regional de Capacitación**

El Comité Regional de Capacitación, presidido por el Director Regional, constituye un órgano con facultades consultivas y resolutivas respecto de la Capacitación en la Dirección Regional. Por ello, está encargado de:



- a) La elaboración de la Propuesta Regional de Capacitación, en función de las prioridades derivadas de los objetivos y requerimientos básicos de planificación y operación Regional e Institucional, del proceso de detección de necesidades y de la información y documentación requerida por el Departamento de Capacitación, en el instrumental definido para tales efectos.
- b) Velar, una vez aprobada la Propuesta, por su adecuada implementación y seguimiento en función de los objetivos y metas establecidas.
- c) Efectuar la pre-selección y selección de participantes, en relación con las actividades de capacitación determinadas, garantizando la mayor equidad en el acceso de los funcionarios a las acciones ofrecidas en el período.
- d) Elaborar y canalizar al Departamento de Capacitación, Informes de Gestión de las actividades implementadas, que permitan un proceso de mejoramiento continuo de la calidad y pertinencia de los contenidos y metodologías de los cursos.
- e) Formular e implementar acciones específicas de Capacitación Regional, con la finalidad de complementar - en caso de corresponder - la Propuesta Regional de Capacitación.

El Comité Regional de Capacitación estará integrado por:

- a) Director Regional, quien lo preside.
- b) Jefes de Departamento Regionales, Jefe Oficina Jurídica y Jefes de Unidades. Se sugiere que en aquellas unidades con una dotación menor de 10 funcionarios, no sea obligatoria la participación del Jefe de Unidad.

- c) Dos representantes de las Asociaciones Gremiales de Funcionarios de Servicio (uno de la ANEIIICH y uno de la AFIICH), o aquellos elegidos por las respectivas directivas regionales.
- d) Dos Representantes del Personal, elegidos por los funcionarios de la Dirección Regional.

Responsabilidad del Comité Regional de Capacitación:

- a) Colaborar en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación de los funcionarios de la Dirección Regional, supervisando la adecuada aplicación de las metodologías que, para este efecto, haya diseñado el Servicio, elaborando el Informe respectivo al Departamento de Capacitación.
- b) Velar por la coherencia de las acciones de capacitación con las prioridades y programas permanentes del SII, informando por escrito al Departamento de Capacitación respecto de situaciones que puedan vulnerar esta coherencia.
- c) Fomentar la realización de actividades que contribuyan al desarrollo personal y general de los funcionarios del Servicio.
- d) Conocer los Programas de Capacitación elaborados por el Departamento de Capacitación, identificar los fundamentos técnicos que los sustentan y garantizar su adecuada difusión en la Dirección Regional.
- e) Definir prioridades respecto de las acciones de capacitación propuestas por el Departamento de Capacitación, que faciliten la calendarización anual de actividades, así como la planificación oportuna y adecuada de las mismas.
- f) Validar la selección de participantes, velando por su oportunidad y pertinencia, en relación con las diferentes acciones de capacitación,

relacionadas con el puesto de trabajo, la necesidad regional y los intereses de los funcionarios.

- g) Prevenir o informar de situaciones que atenten contra la igualdad de acceso a la capacitación o contra el debido resguardo de las obligaciones parentales, emitiendo los informes respectivos al Departamento de Capacitación.
- h) Colaborar con la evaluación del Programa de Capacitación, elaborando un Informe de Avance semestral que contemple juicios fundados sobre el nivel de satisfacción de los participantes, sus aprendizajes y su impacto, en relación a los objetivos con que los cursos fueron dictados. Para esta tarea, contarán con el apoyo técnico del Departamento de Capacitación. El Informe anual deberá contemplar, además, una propuesta de aspectos a mejorar.

#### Funcionamiento del Comité Regional de Capacitación

- a) Deberá sesionar 6 veces al año - como mínimo - para elaborar la Propuesta Regional de Capacitación, para validar la selección de los participantes y la Evaluación del Programa Anual. Estas sesiones serán llamadas sesiones ordinarias
- b) Además de lo establecido en el punto anterior, el Comité Regional de Capacitación podrá sesionar siempre que sea necesario, a petición expresa del Director Regional o de - al menos - un tercio de los integrantes en ejercicio. Estas sesiones serán llamadas sesiones extraordinarias
- c) Los miembros del Comité Regional de Capacitación, serán citados a sesiones ordinarias con al menos una semana de anticipación por el Jefe Administrativo, quien tiene la calidad de Secretario y a sesiones extraordinarias, con al menos 2 días de anticipación, para tratar otros temas relacionados.
- d) Deberá levantarse un Acta que deje constancia de los acuerdos adoptados en sesiones ordinarias o extraordinarias del Comité Regional de Capacitación.

### Elección de los Representantes del Personal

- a) El Jefe del Departamento de Administración de cada Regional, llamará a elecciones de representantes del personal ante el Comité Regional de Capacitación. El llamado deberá ser realizado durante la segunda quincena del mes de noviembre, indicando los plazos asociados al proceso.
- b) Los postulantes deberán inscribirse en el Departamento Administrativo de cada Regional, dentro del plazo de 1 semana de realizada la convocatoria. Cumplido el plazo para postular, el Jefe de Administración deberá informar a todos los funcionarios y a través de diversos medios (murales, correos electrónicos, afiches, etc.), de los postulantes y de la fecha en que se realizará la elección.
- c) En caso de no presentarse postulantes, podrán ocupar estas vacantes, un representante de cada una de las Asociaciones Gremiales del SII. En caso de presentarse solo un postulante, la vacante desierta será ocupada por el representante de la Asociación Gremial de mayor representatividad en la Dirección Regional.
- d) En caso que los representantes de los funcionarios dejen sus funciones en el Comité Regional de Capacitación anticipadamente a la fecha del término oficial de su periodo, serán reemplazados por un representante de cada una de las Asociaciones Gremiales del SII. Si el cese de funciones afecta a un representante de los funcionarios, será reemplazado por un representante del Gremio con mayor representatividad en la Dirección Regional.
- e) El día previsto para la elección, deberá habilitarse por un lapso de al menos seis horas continuadas, un lugar físico tanto en la Sede Regional como en las Unidades, para recepcionar las preferencias de los funcionarios. El Jefe de Administración o de Unidad, será quien esté a cargo del proceso y velará por

la transparencia y rigurosidad del mismo. En dicha elección deberán actuar como ministro de fe, los dos funcionarios más antiguos de la respectiva Dirección Regional.

- f) Una vez concluido el proceso eleccionario, el encargado del proceso contará las preferencias y se levantará un Acta, informándose a los elegidos, a los demás miembros del Comité Regional de Capacitación, a los funcionarios de la Dirección Regional, y al Departamento de Capacitación de este resultado.
- g) Los candidatos electos serán aquellos que obtengan las dos primeras mayorías. En caso de haber empate, dirimirá la antigüedad, primero en la institución, después en el grado, y luego en la Administración del Estado. Los funcionarios que obtengan la tercera y cuarta mayoría tendrán el carácter de suplentes.
- h) Los miembros del Comité Regional de Capacitación - Representantes del Personal - entrarán en funciones de inmediato, tomando conocimiento de todos los aspectos relacionados con las actividades de Capacitación de su Dirección Regional, asistiendo de pleno derecho a las sesiones correspondientes. Los representantes del Personal durarán 2 años en funciones y podrán ser reelegidos - por votación - por un período similar.

#### **4.- Servicio de Impuestos Internos y las iniciativas de Gobierno electrónico**

El SII ([www.sii.cl](http://www.sii.cl)), es una institución pública que ha destacado en el desarrollo de iniciativas en materia de Gobierno Electrónico. La esencia detrás de su enfoque radica en disponer de un proceso estratégico que ha centrado su visión y misión en el mejoramiento del cumplimiento tributario de los agentes económicos, así como un modelo de gestión establecido y compartido. Su enfoque reconoce que el cumplimiento tributario es el resultado de la actividad económica, y por ende,

permite el accionar de los agentes, que repercutirá necesariamente en un mejor cumplimiento tributario.

En esta sección se han seleccionado tres iniciativas de ellas: Operación Renta, Boleta y Factura Electrónica. A continuación se describen y analizan.

### **Operación Renta**

La Operación Renta es un proceso que cruza masivamente información, contribuyentes y agentes, de manera de determinar la cantidad que un agente debe pagar o recibir desde el Gobierno por concepto de los impuestos cancelados o adeudados durante el año tributario anterior.

En 1995 se comienza a desarrollar un sitio Web con información normativa. En 1997 se decidió entregar el resultado de la Operación Renta para los contribuyentes vía Internet. Posteriormente, se norma la declaración vía Internet para empresas y personas naturales, definiendo para los años 1998- 1999 incentivos a los contribuyentes (extensión de plazos y devolución anticipada).

A partir del 2001 se comienza a entregar una propuesta de declaración a una fracción de los contribuyentes, de manera de ir masificando este tipo de servicio hacia el 2004. El impacto interno ha sido la calidad de la información obtenida, reduciendo los tiempos del proceso desde 35 días a un clic.

En la Operación Renta 2005 fueron presentadas aproximadamente 76.000 declaraciones de impuestos mediante formulario en papel, lo que equivale al 3,7% del total de declaraciones. Esta cifra representa menos de un tercio de los formularios en papel que se distribuyeron en las oficinas del SII a lo largo de todo el país. La cifra también significa una disminución de 13,3 puntos porcentuales en relación a la Operación Renta 2004, cuando dicha cifra llegó a 17% de las declaraciones totales.

En este proceso se han desarrollado un conjunto de iniciativas para la atención a los ciudadanos, facilitando el acceso de ellos mediante: declaración pre-hecha, la oficina virtual del SII, el uso de teléfonos celulares con el sistema de mensajes SMS (Short Messages Standard) para visualizar el saldo a devolver y confirmarlo, instalación de puestos del SII en centros comerciales de Santiago, Rancagua y Viña del Mar, que contaron con asistencia de funcionarios, capacitación a través de la red de infocentros y biblioredes, así como las facilidades de pago mediante tarjeta de crédito.

En definitiva, el SII ha reconocido que el desafío de masificación del uso no sólo pasa por una oferta adecuada del servicio de aclaración de las rentas, sino por generar los mecanismos e incentivos necesarios para que la demanda se inserte en forma adecuada.

#### **Boleta de Honorarios Electrónica**

La iniciativa denominada “Boleta de Honorarios Electrónica”, tiene como objetivo ofrecer a todos los contribuyentes, personas naturales de segunda categoría tributaria, todo su ciclo de cumplimiento tributario, resuelto través de Internet, es decir: inicio de actividades, timbraje de boletas, declaración mensual de impuesto al valor agregado (IVA), declaración y pago provisional mensual (PPM), y modificación de datos personales.

Este servicio permite a los profesionales independientes realizar el ciclo tributario completo a través de Internet, evita tanto el cuidado como la custodia de los talonarios, permitiendo, además, la emisión en línea de informes de boletas emitidas.

Esta iniciativa pretende evitar que el contribuyente asista a las unidades del SII para timbrar las boletas y la impresión de las mismas, lo que implica una notable mejoría en la atención al ciudadano, por cuanto se disminuyen los costos de

impresión, y se eliminan los costos asociados al traslado de los contribuyentes para asistir a las unidades del SII.

### **Factura Electrónica**

La Factura Electrónica tiene como objetivo implementar un sistema que otorgue validez legal y tributaria a los documentos generados, soportados y transmitidos electrónicamente, autorizando su uso como medio de respaldo de las operaciones comerciales entre contribuyentes, y como tal, formando la base para un comercio electrónico en armonía con el cumplimiento tributario.

Esta iniciativa se apoya en los tres pilares estratégicos que sustentan la actual gestión del SII. Contribuir al desarrollo económico del país, dado que se disminuyen los costos de facturación, se producen aumentos de productividad y competitividad en las empresas, se fortalece la modernización de los negocios y se potencia y perfecciona el comercio electrónico.

Facilitar el cumplimiento tributario, ya que simplifica la autorización y almacenamiento de documentos tributarios, además de simplificar el cumplimiento de otras obligaciones tributarias. Fortalecer el control fiscalizador, ya que disminuye la posibilidad de documentación tributaria falsa, fortalece el control de los documentos tributarios y finalmente, potencia un control más consistente entre los diferentes impuestos.

En este servicio se habla genéricamente de factura electrónica, sin embargo, este procedimiento cubre un espectro mucho más amplio, ya que abarca un conjunto de documentos tributarios electrónicos (DTE). Existen otros asociados a esta iniciativa, como las notas de crédito, débito, guías de despacho y facturas exentas, entre otros.

A través de este sistema se otorga validez legal al ejemplar electrónico de la factura, con lo cual se obtienen mejoras en los procesos de negocios de los



contribuyentes y en la fiscalización del SII, impulsando de mejor manera el comercio electrónico.

La masificación de la factura electrónica trae consigo efectos positivos al impulsar otras medidas de acción orientadas a facilitar las transacciones online entre empresas y el Estado, como son la masificación del uso de la firma electrónica para el desarrollo de Internet y el desarrollo de los medios de pago a través de esta misma vía.

En la confección de la iniciativa, se desarrolló un plan piloto durante 2003 para poner en operación el proceso de factura electrónica, en dicho trámite participaron inicialmente 9 empresas, para luego pasar a un total de 24, las que en su conjunto han generado más de 5 millones de documentos tributarios electrónicos.

Adicionalmente, en 2004 se incorporaron nuevas empresas, llegando a un total de 65 participantes dentro del proceso electrónico las que generaron más de 10 millones de documentos tributarios online. El Gráfico 3.1.9 siguiente muestra la situación a septiembre de 2005, considerando que se incluyen empresas e instituciones públicas, receptoras y/o emisoras de facturas electrónicas.

### Titulo III: Marco Metodológico

## Capítulo I: Diseño de la Investigación

### 1.- Metodología

Para efectos de esta investigación, se realizará un análisis documental de los instrumentos de Capacitación y formación en Competencias Laborales, específicamente de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII y su homologación al sector público, para contrastarlo con los instrumentos que se diseñaran para la recolección de datos, en este caso como instrumento de recolección de datos se realizaran entrevistas a directivos y encuestas a funcionarios de la Dirección Nacional y de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII.

#### 1.1.-Universo del Estudio

El universo de investigación está constituido por 2 Altos Directivos de la Dirección Nacional del SII, (Jefe de Departamento y Asesor, del Departamento de Formación y desarrollo), 6 Directivos de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, (Jefes de Departamentos y Comité Asesor de Capacitación), con un universo total de 187 funcionarios del SII, tanto autoridades como funcionarios que reciben las políticas de formación y capacitación del Departamento de Formación y Desarrollo de la Dirección Nacional del SII.

#### 1.2.- Tamaño de la muestra

Para la elección de los entrevistados se seleccionaron los Directivos de más alto nivel y como segundo criterio la accesibilidad a estos, entrevistándose a:

- Jefa del Departamento de Formación y Desarrollo de SII.
- Asesor Directo de la Jefa de Formación y Desarrollo del SII

- Jefe del Departamento de Administración de la D.R.M. Stgo. Sur del SII
- Asesor encargado del Comité de capacitación de la D.R.M. Stgo. Sur del SII
- Directivos de ambas reparticiones

Por otra parte, la muestra para las encuestas fue seleccionada de forma no probabilística. Se justifica que no sea probabilística, porque la investigación es de carácter cualitativo y se utilizó como forma tener una impresión de la opinión de los funcionarios de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, realizándose la encuesta a 40 funcionarios de un total de 187 empleados de esta repartición.

### **1.3.- Alcances y Restricciones de la Investigación**

Dentro de los alcances de la investigación, se realizará una aplicación de las variables de investigación, a partir de las etapas del sistema de Nolan y en relación a nuestro objeto de estudio, la estrategia de capacitación que se lleva a cabo, en la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur.

### **1.4.- Tipo de estudio a realizar**

La presente investigación es de carácter descriptiva no experimental, ya que lo que se pretende es conocer directamente la información recogida de los directivos y funcionarios. A su vez se plantea como discrecional, ya que se discrimina la importancia de los datos obtenidos (en función de las variables de estudio).

### **1.5- Instrumento de recolección de datos**

El diseño de las entrevistas, se realizó utilizando el sistema de preguntas semi estructuradas y abiertas, con el fin de recoger información de alta calidad para los

objetivos de esta investigación, ya que con este sistema de entrevista es posible la conversación con el entrevistado.

## 2.- Operacionalización de Variables

Para efectos del análisis, se consideraron las variables desde la propuesta expuesta en el marco teórico, las que son consideradas como parámetros válidos para describir las estrategias de capacitación y formación en Competencias Laborales, así como su efectividad y eficiencia.

En consideración a lo analizado en el marco teórico, se decidió establecer las variables en relación al modelo de Nolan, el que se basa en establecer etapas que se definen a continuación en relación a nuestro objeto de estudio:

- Variable etapa de inicio
- Variable etapa de contagio o expansión
- Variable etapa de control o formalización
- Variable etapa de integración
- Variable etapa de administración de datos
- Variable etapa de madurez

### 2.1- Propuesta de entrevistas de investigación

Se propone establecer las preguntas a partir de las variables, anteriormente señaladas, y en la relación a los Directivos y funcionarios del Departamento de Formación y Desarrollo de la Dirección Nacional del SII y de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII.

## Titulo IV Desarrollo

## Análisis

### Análisis del Sistema de Capacitación y desarrollo del personal de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII.

#### Variable etapa de inicio:

Según lo expresado por el Área de Formación y Desarrollo del SII, la Capacitación de dicho servicio tiene como misión, "Contribuir al desarrollo integral de las capacidades personales y profesionales de funcionarios competentes, motivados y satisfechos para el logro de los objetivos del SII"<sup>40</sup>.

En relación a lo anterior, y según los datos obtenidos en las entrevistas, las estrategias de capacitación están vinculadas, en un primer nivel, con las orientaciones estratégicas que la administración del SII ha definido, siendo éstas maximizar y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, minimizar la evasión y propiciar acciones tendientes a reducir la elusión tributaria, y profundizar la excelencia de los recursos humanos del Servicio, según se pudo desprender de las conversaciones con tres de los entrevistados. Además se pudo observar que las temáticas establecidas para obtener estos objetivos, incluyen, las nuevas tecnologías de comunicación e información., por ejemplo, se deben incorporar diseños como: representación digital, documento digital, firma electrónica, certificado digital, signatario, clave privada, clave pública, criptosistema Asimétrico Seguro, prestadores de servicios de Certificación, entidad de certificación acreditada, certificado digital para pago tributario, tarjeta Inteligente, usuario certificado, sistema de acreditación y los certificados digitales para uso Tributario, por lo que es necesaria la capacitación en sistemas de información y comunicación específicas para el área laboral donde se desempeñan.

---

<sup>40</sup> [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/estudios/subcr3\\_3.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/subcr3_3.htm)

Para abordar en forma eficiente y efectiva los distintos objetivos de la Capacitación en el Servicio, éste ha definido distintos campos de acción, denominados programas, con el objeto de segmentar y focalizar los intereses de la institución eficazmente.

Por otra parte, la Capacitación del SII, está constituida principalmente por contenidos diseñados y ejecutados internamente, lo que permite alcanzar importantes niveles de cobertura, teniendo un segundo nivel dirigido a la especialización de los funcionarios, encargados de definir las políticas, directrices, procedimientos, aplicaciones y controles, con el objeto adquirir conocimiento especializado disponible en el mercado de interés institucional.

Se especifica que los objetivos de la Capacitación son<sup>41</sup>:

- Vincular la capacitación a áreas de desarrollo institucional.
- Vincular la capacitación técnico-tributaria básica al desarrollo de carrera.
- Fortalecer la capacidad de comunicación de áreas de la Dirección Nacional y Jefaturas.
- Involucrar a los actores de los procesos de desarrollo institucional en las acciones y estrategias de capacitación.
- Establecer una estrategia efectiva de comunicación interna.

Al pedirle a la Jefa del Departamento de Formación y Desarrollo<sup>42</sup>, mencionar tres de los principales objetivos del Departamento, esta menciona que ella considera que el aprendizaje es uno de los objetivos entendiéndolo como un proceso continuo de apropiación e integración de conocimientos que considera definiciones conceptuales y de aplicación en las distintas materias requeridas para el desempeño del cargo, ya sean estas técnicas, como también aquellas que faciliten

---

<sup>41</sup> [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/estudios/subcr3\\_3.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/subcr3_3.htm)

<sup>42</sup> Vania Uarac, cumple sus funciones desde el año 2007 en este Cargo



comportamientos relacionados con actitudes y habilidades que permiten a la persona que aprende, dotarla de competencias para el ejercicio de sus funciones y práctica cotidiana.

Como segundo objetivo, el tema de la detección de necesidades, mencionando, es allí donde se evalúan, definen y priorizan los conocimientos y/o competencias que una persona o equipo deben adquirir para alcanzar un estándar de desempeño deseable.

Y finalmente, llevar a cabo las acciones de capacitación las que pretenden, afectar positivamente el desempeño, el clima y el compromiso con la institución, conciliando el desarrollo personal y profesional con el organizacional.

Dado el estudio, el área de capacitación del Servicio indica tener como estrategia, asumir como opción el desarrollo de metodologías participativas de capacitación, esto se refleja en la actuación de los propios funcionarios como monitores internos, los que son escogidos por ser especialistas en las distintas áreas de desarrollo institucional. Aquellos programas de intervención de carácter masivo o de especialización, con entidades de capacitación externa, son diseñados en conjunto con la entidad ejecutora, además se indica que la capacidad sinérgica del grupo es la base del desarrollo de los procesos de aprendizaje.

Además, según lo expresado por la jefa del Área, el SII posee como estrategia impulsar una Gestión de Recursos Humanos que promueva el desarrollo profesional, esto con el fin de generar oportunidades de acceso a puestos de trabajo, formulando acciones de capacitación orientadas a estimular la profesionalización del quehacer organizacional, favoreciendo la calidad de los servicios que se deben proporcionar al contribuyente, claramente se orienta la desarrollo de capacidades laborales vinculado a la promoción de la carrera funcionaria y muy especialmente, al desarrollo de técnicas para la utilización nuevas tecnologías de información y comunicación.

Por otra parte, en las entrevistas realizadas, se definen las debilidades en torno al desempeño, centrándose en las competencias laborales de los funcionarios del SII, ya que la oferta de cursos se agrupa en el plan anual de capacitación, el que a su vez recoge las inquietudes y necesidades de los trabajadores, pero al realizar la evaluación se tiene presente que las actividades de capacitación buscan fortalecer las competencias de los trabajadores en su labor diaria, esto según lo expresado puede advertirse en la efectividad de los cursos, que puede ser apreciado bajo dos instancias, tanto en la evaluación que se realiza, como en el logro de los objetivos de la institución, los que se basan fundamentalmente en el factor humano como centro del desarrollo y excelencia de la labor que realiza el servicio.

En relación a las metas del Área (Formación y Desarrollo), se mencionan como las más importantes:

- Garantizar la accesibilidad de todos los funcionarios a las acciones de capacitación.
- Garantizar la participación de los funcionarios en un curso en cada período anual.
- Proporcionar a las áreas sustantivas estrategias y asesoría para la implementación de programas masivos de capacitación.

En relación a los propósitos que se persiguen se definen los siguientes<sup>43</sup>:

1. **Política de Detección de Necesidades de Capacitación:** En ella se identifican las principales áreas de fortaleza y necesidades de mejoramiento vinculadas al desempeño.
2. **Política de Planificación y Programación de la Capacitación:** busca establecer los mecanismos que faciliten la coordinación y participación de las distintas áreas involucradas en los procesos de capacitación.

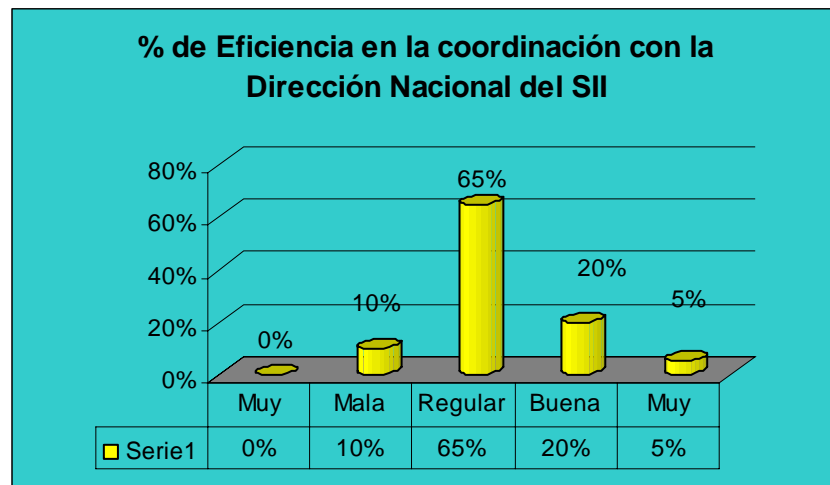
---

<sup>43</sup> [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/estudios/subcr3\\_3.htm](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/subcr3_3.htm)

3. **Política de Capacitación Centralizada:** proporcionar los instrumentos técnicos y operacionales, en relación a los nuevos programas asociados a la modernización del Servicio, garantizando la participación del personal de línea, el uso de tecnologías esta presente en el sistema de capacitación del Servicio.
4. **Política de Capacitación Descentralizada:** proporcionar los instrumentos técnicos y operacionales, en relación a los temas, normativas, procedimientos y programas asociados a la gestión de las Unidades Regionales y el mejoramiento del desempeño en el puesto de trabajo, a través de un servicio que favorezca una mayor cobertura. Se puede entonces establecer una coherencia en las políticas de descentralización vinculadas a las áreas específicas detectadas en las necesidades de capacitación, validando el modelo de desarrollo por competencias.
5. **Política de Diseño y Validación de Cursos y Materiales Educativos de Capacitación:** Tiene como propósito establecer las orientaciones estratégicas y metodológicas que favorezcan el logro de los objetivos de la capacitación en el Servicio. Se aclara que los medios se relacionan estrechamente con la planificación y la detección de necesidades de capacitación por parte de lo funcionarios del Servicio.
6. **Política de Uso de Recursos de Capacitación:** Tiene como propósito establecer los mecanismos que favorezcan la administración eficiente de los recursos de capacitación. Este propósito tiene como fundamento el control y la evaluación del sistema.
7. **Política de Evaluación y Retroalimentación:** Tiene como propósitos verificar la calidad y consistencia del diseño del curso/taller, conocer el nivel de comprensión de los objetivos y contenidos del curso/taller percibido por los participantes.

Según lo expresado por la Jefa del Departamento de formación y desarrollo, los desafíos estratégicos del SII están orientados a capacitar a los funcionarios, tanto en materias técnicas como en habilidades relacionales, de comunicación efectiva, transferencia de conocimientos, estilos de supervisión, capacidad de negociación, trabajo en equipo, etc.

Gráfico N°1



Se consulto a los funcionarios de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, sobre la eficiencia de la coordinación, labor fundamental que cumple la Dirección de Formación y Desarrollo, indicándose en un alto porcentaje (65%) que esta era regular, por lo que existe una baja calificación de esta labor.

#### Variable etapa de contagio o expansión

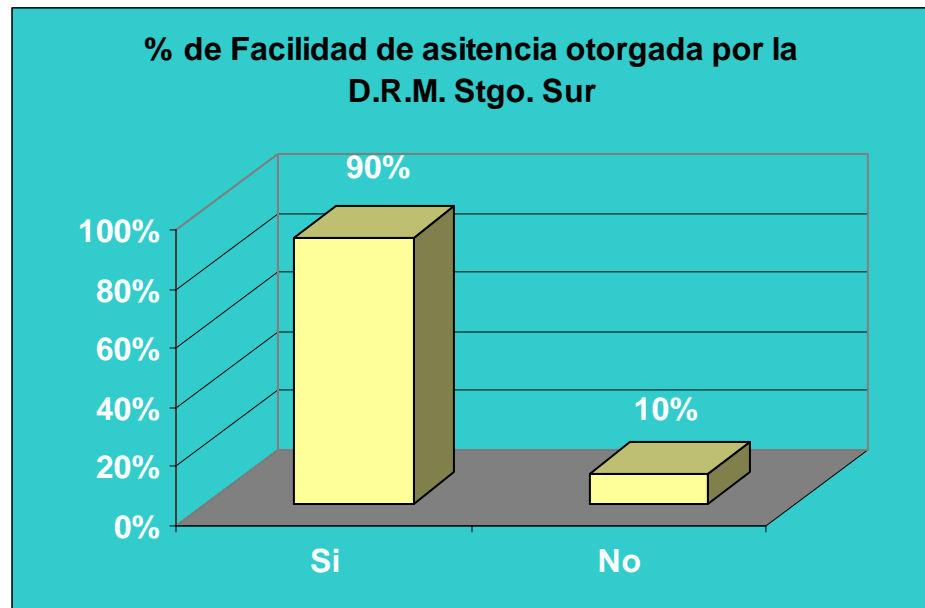
Como uno de los elementos claves para la realización de la etapa de expansión es necesario describir los objetivos o principios organizacionales del sistema de capacitación del SII de la RM.

En este sentido y según se pudo conocer, la institución para desarrollar su política ha adoptado los siguientes principios:

- Principio de no discriminación y de igualdad de oportunidades, para el acceso de las personas a los diversos programas de aprendizaje institucionales.
- Principio de mejoramiento del desempeño y/o al desarrollo de competencias, mediante acciones de aprendizaje orientadas a personas y equipos de trabajo.
- Principio de efectividad, en la generación de aprendizaje de todas las acciones de capacitación del SII, velando por que las mismas contengan los siguientes factores: Participación, Relevancia y Pertinencia, Transferencia del Conocimiento, Retroalimentación y Evaluación del Aprendizaje.
- Principio de responsabilidad compartida entre los distintos actores que participan de la capacitación, en relación al aprendizaje que deberán adquirir las personas de la institución (funcionarios, jefaturas de las Direcciones Regionales y de la Dirección Nacional, Comité Bipartito de Capacitación Nacional y los Comités Regionales de Capacitación y la Subdirección de Recursos Humanos).

Además la Capacitación del personal del SII, se regula por la normativa vigente en la administración pública y a través de las Políticas de Capacitación establecidas por el SII, si bien es claro que se cumple esta etapa, no se establece formalmente, un mecanismo que identifique las necesidades de formación y capacitación en nuevas tecnologías de comunicación e información, herramientas fundamentales para lograr los objetivos del SII.

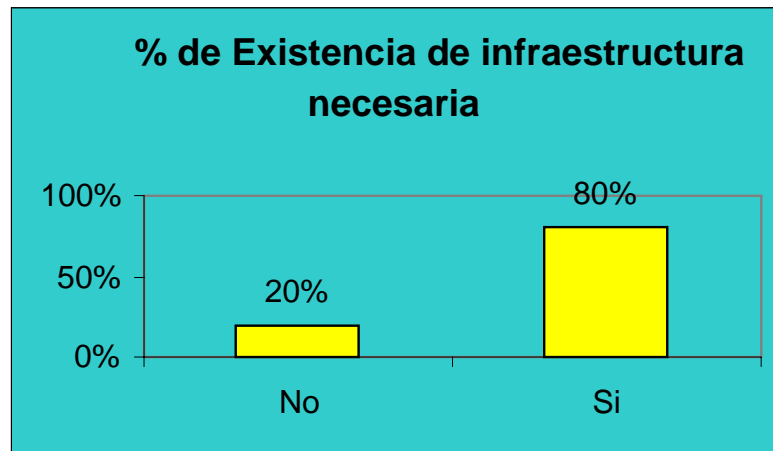
Gráfico N°2



Para la expansión del sistema es necesario que se tenga facilidad de acceso, indicándose, como se aprecia en el gráfico que la de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, si da las facilidades suficientes, para el acceso a los programas de formación y capacitación.

En relación a la infraestructura necesaria los encuestados en su gran mayoría (80%) estaban de acuerdo con que los medios de infraestructura tanto para llevar a cabo los cursos como los materiales eran suficientes para una capacitación de excelencia.

Gráfico N° 3



Una de las formas identificadas de expansión es la, "Detección de Necesidades de Capacitación", siendo este un modelo de gestión para la capacitación que permite que todos los funcionarios del Servicio, participen de la generación de los programas y cursos.

En este sentido el Departamento de Formación y Desarrollo del SII, entiende por detección o diagnóstico de necesidades al proceso mediante el cual se evalúan, definen y priorizan los conocimientos y/o competencias que una persona o equipo deben adquirir para alcanzar un estándar de desempeño deseable. Dichas necesidades provienen de tres fuentes simultáneas:

- Las definiciones estratégicas que impulsan el accionar organizacional.
- El análisis de las brechas de desempeño y competencias detectadas en las personas, asociadas a los perfiles de cargo.
- El diagnóstico que tiene el propio funcionario de sus fortalezas y debilidades para asumir las distintas tareas y como éstas se relacionan con la formación y la capacitación.

1.- La detección de necesidades de capacitación es un proceso que se realiza cada tres años. No obstante, se disponen de instrumentos anuales que permitan

actualizar la información en especial cuando se trata de acciones emergentes requeridas por el Servicio.

2.- La responsabilidad del proceso de detección de necesidades de capacitación es compartida entre la Subdirección de Recursos Humanos, con las jefaturas de la Dirección Nacional, de las Direcciones Regionales, la Dirección de Grandes Contribuyentes, el Comité Bipartito de Capacitación Nacional y los Comités Regionales de Capacitación para la obtención de la información necesaria.

3.- Los niveles de jefatura y el comité regional de capacitación tienen la responsabilidad de identificar las necesidades de capacitación del personal de sus áreas respectivas utilizando metodologías proporcionadas por la Subdirección de Recursos Humanos.

4.- Se considerará una responsabilidad del funcionario canalizar y transmitir sus necesidades de capacitación a sus respectivas jefaturas, a través de los canales y procedimientos formales que la institución dispone.

En relación a la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), podemos señalar que ésta se establece a través de los siguientes mecanismos:

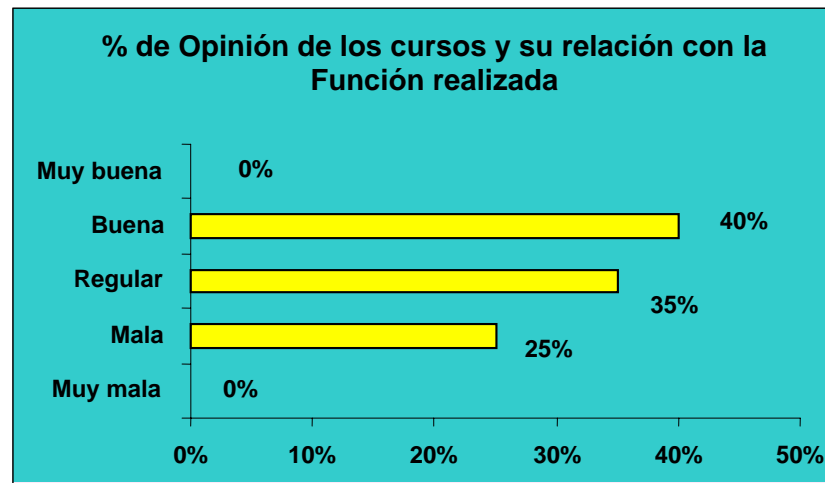
- Aplicación de Encuestas de DNC en todas las unidades regionales.
- Sistematización de Propuestas Regionales de Capacitación y sistematización de requerimientos de capacitación formulados por la Dirección Nacional y áreas de línea.
- Talleres de DNC.
- Procesamiento y Análisis de DNC.
- Análisis del indicador de capacitación
- Análisis de DNC con las áreas de línea de la Dirección.

Al preguntarse cómo se realiza la selección de de las necesidades, los directivos entrevistados no entregaron una claridad sobre este punto, en términos concretos



de actividades de capacitación, si fue mencionado que dentro de las iniciativas de las comisiones, si está establecido que se pueden realizar cursos, seminarios o talleres que incluyen por ejemplo la formación personal, otro elemento que debe ser tomado en cuenta es la capacitación y aprendizaje del idioma inglés, al que puede postular cualquier trabajador, pero el factor prioritario de selección es que este sea de relevancia en las actividades cotidianas del funcionario.

Gráfico N° 4



Íntimamente ligado está el proceso de detección de necesidades con la satisfacción de los funcionarios en relación a la formulación de los cursos y la función que realizan, concentrándose la opinión en considerarla como regular y mala (en total el 60%), siendo sólo el 40% que la consideró como buena, reflejando una mala percepción de esta relación, fundamental para el diseño de un sistema de capacitación que desarrolle competencias laborales.

Sobre los canales de comunicación que se establecen entre los funcionarios del SII se mencionaron, Intranet, Correo electrónico, Aplicaciones informáticas (para

inscripción en cursos), Línea jerárquica, Comité Regional de Capacitación y la Asociación Gremial.

Del mismo modo, sobre la efectividad que los Directivos le dan a estos canales de comunicación, mencionaron que Intranet y correo electrónico, corresponde a los canales más eficaces por costo, penetración y cultura organizacional. Sobre los cambios, que los entrevistados señalaron como necesario, se mencionó fortalecer estos canales y darles un uso más intensivo. Además de lo implementado a partir de 2008 en la gestión del plan de comunicaciones que ayude a difundir lo que el Departamento ejecuta y su proyección futura.

También se preguntó a los Directivos del Departamento de Formación y Desarrollo, sobre el diagnóstico que realizan en cuanto a la utilización de tecnología de punta por parte de los funcionarios del SII y el sistema de capacitación, estos respondieron que la efectividad que le asignan a la capacitación y cómo se adecua en el proceso de incorporación de tecnología, los entrevistados reconocieron que, existe un alto grado de efectividad aportado por la capacitación para producir una adecuada incorporación de las tecnologías a los distintos procesos internos. La capacitación forma parte de la estrategia básica de cualquier innovación interna, ya que dentro del sector público e incluso comparado con organizaciones privadas, se evidencia un destacado nivel de uso de tecnologías de información asociada a aplicaciones de uso interno como apoyo a las labores habituales de los funcionarios, comentó una de las Jefas.

Por otra parte se pudo conocer la generación de los programas de capacitación, siendo estos centralizados y descentralizados, ya que se formulan de acuerdo a las políticas y procedimientos consensuados por el Departamento de Capacitación con las distintas áreas funcionales del Servicio.

Los programas de capacitación son operacionalizados preferentemente, a través de los monitores internos (representa casi el 80 % de la capacitación en el SII). Para el diseño y desarrollo de cada curso se constituye un "Equipo de Diseño" (ED),

encargado del diseño, producción, ejecución y evaluación del curso. Una vez establecida la programación centralizada y descentralizada, los ED son convocados a un Taller de diseño de cursos, conducidos por los asesores metodológicos del Departamento de Capacitación y con la participación de los directivos de primera línea de la Dirección Nacional, quienes proporcionan la orientación, enfoques y resultados esperados para cada curso.

**Variable etapa de control o formalización:**

Para establecer el control y con ello la formalización, se considera necesario describir el proceso de desarrollo de acciones de capacitación, siendo establecido en el sistema del SII, como la ejecución de todas aquellas actividades de capacitación en las que participa el funcionario y/o su equipo de trabajo, destinadas a mejorar sus competencias con la finalidad de afectar positivamente el desempeño, el clima y el compromiso con la institución.

Para ello define los objetivos de aprendizaje, la consideración del perfil del cargo y del grupo y la adecuada utilización de los recursos pedagógicos disponibles. Para tales efectos, el Departamento de Capacitación es el encargado de garantizar que todas las acciones de capacitación desde su génesis estén reguladas por las políticas internas del Servicio, para cumplir dichos procedimientos realiza las siguientes actividades:

1. Define un Programa Anual de Capacitación orientado a fortalecer los conocimientos técnicos, las habilidades y las actitudes relacionales necesarias y requeridas por la organización para el buen desempeño de los funcionarios de acuerdo a las necesidades de capacitación que se diagnosticaron con anterioridad.
2. Constituye en cada Dirección Regional el Comité Regional de Capacitación. Este tiene la calidad de un órgano con facultades consultivas y resolutivas respecto de la capacitación regional, la que se ajusta con el plan nacional.

3. Toda acción de capacitación, está orientada a entregar instrumentos que permiten mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas en la institución, teniendo como fin incrementar sus competencias.

4. Corresponde al Departamento de Capacitación la responsabilidad por el diseño metodológico integral de las acciones de aprendizaje, trabajadas y consensuadas con las distintas áreas del Servicio. Esto comprende las siguientes definiciones:

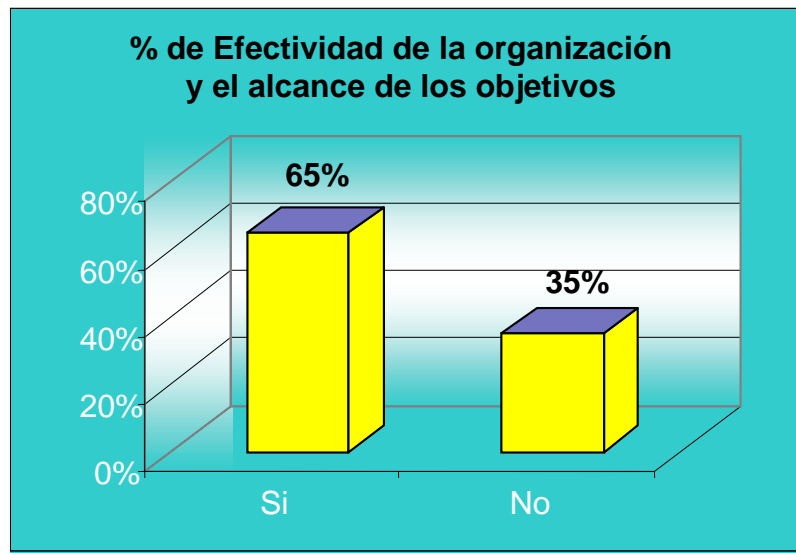
- Objetivos generales y específicos
- Duración de la actividad.
- Contenidos.
- Actividades.
- Metodologías.
- Materiales didácticos y/o educativos.
- Perfil del monitor.

Como apoyo a su labor de Capacitación del Personal, el Departamento de Capacitación ha producido diversos materiales que incluyen:

- 4 Videos sobre el Fortalecimiento Ético. Actualmente existen 2 videos más en preparación sobre este mismo tema.
- 1 Video sobre el Plan Estratégico del SII.
- 12 Manuales Auto-instructivos para el entrenamiento de los funcionarios en el uso de diversas aplicaciones del área informática.
  
- 12 Manuales Auto-instructivos para el entrenamiento de los funcionarios en el Ciclo de Vida del Contribuyente.
- 12 Manuales Auto-instructivos para el entrenamiento de los funcionarios en el proceso de Reavalúo de Bienes Raíces.
- Manual de Operación Renta.
- Manual sobre el Vector Externo.

- 12 Manuales destinados a formación inicial de Fiscalizadores del SII.

Gráfico N° 5



En cuanto a la percepción de los funcionarios de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, estos señalaron en una gran mayoría que existe efectividad del sistema para alcanzar sus objetivos, pero no de forma completa, ya que se requiere que las competencias alcanzadas en el proceso de capacitación puedan ser utilizadas en la labor diaria de manera efectiva.

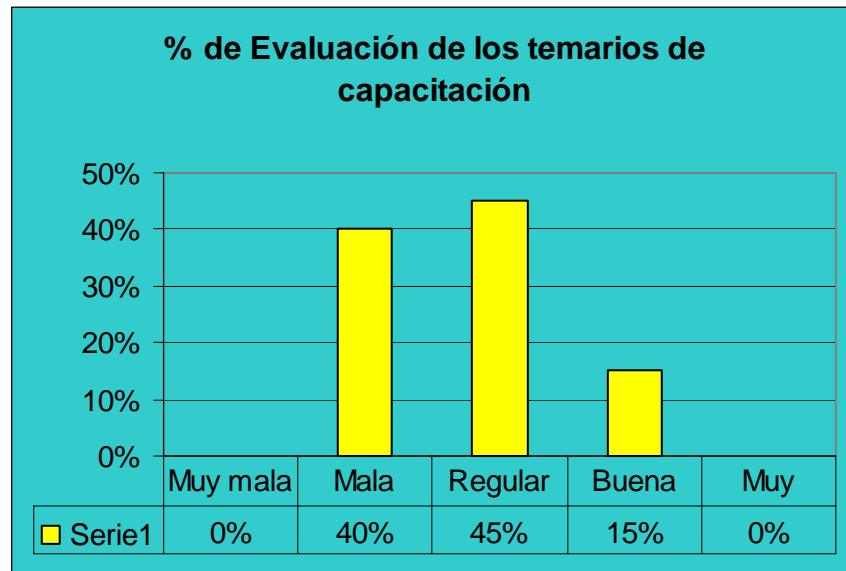
Por otra parte, el sistema de control, debe contar además con un sistema de evaluación, para efectos de evaluar el SII, tiene presentes los siguientes aspectos:

El proceso de evaluación de aprendizajes, es entendida por los entrevistados (Directivos del Departamento de Formación y Desarrollo) como la instancia de medición de los contenidos (conocimientos, habilidades y actitudes) asimilados por quienes participan de las acciones de capacitación, como también, el análisis sobre las condiciones en que se desarrolla dicho proceso de aprendizaje. Para ello

entrega al Departamento de Capacitación el diseño y aplicación de instrumentos y técnicas para evaluar el aprendizaje logrado por los que se capacitan. El tipo y/o modalidad de evaluación de aprendizaje a aplicar, se asocia a los objetivos de las acciones de capacitación que se implementan en el Plan Anual de Capacitación.

Finalmente, la evaluación de las acciones de capacitación considera, objetivos, contenidos, metodologías utilizadas, tiempo de duración y la relatoría ejercida por parte del monitor o los monitores, pudiendo ser de tipo individual y/o grupal.

Gráfico N°6

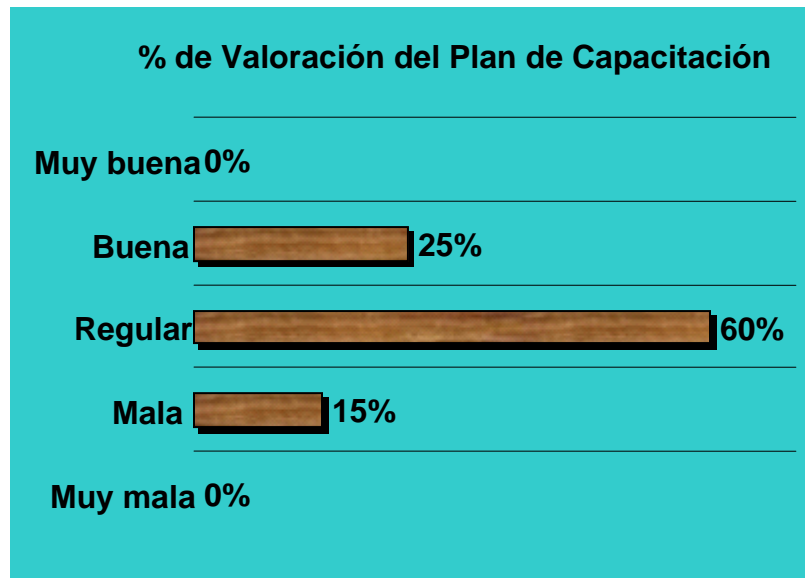


La evaluación realizada por los funcionarios de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII de los temarios, esta es reconocida como deficiente el 95% de los encuestados, indicó que esta era mala o regular, lo que ratifica que es necesario que la detección de necesidades se ajuste a las expectativas laborales de los funcionarios.

El plan de capacitación también fue evaluado por los entrevistados, arrojándose una visión parecida a la anterior, por lo que es posible deducir que no se cumplen las expectativas de los funcionarios en el sistema de capacitación que consideran

eficiente, se mencionó como justificación que es necesario que los planes de capacitación se ajusten a las necesidades laborales específicas.

Gráfico N°7



Consultados los Directivos del Departamento de Formación y Desarrollo del SII de la RM, sobre los desafíos que tiene el Departamento, en cuanto a la capacitación en competencias laborales, se mencionó que con el objeto de potenciar lo ya realizado, se podría implementar un proceso de diagnóstico más específico con el objeto de evaluar necesidades concretas respecto a déficit en competencias laborales, especialmente en TIC's que pudieran tener estos funcionarios. Con dicha información se pueden implementar soluciones de Capacitación dirigidas a ellos en forma particular.

En otras palabras se reconoce la necesidad de saber, cuales son las necesidades de los funcionarios, pero en términos de re sus habilidades personales, identificando además las competencias laborales que deben desarrollar para cumplir los

objetivos, metas y tareas de forma efectiva y eficaz, lo que indica que si bien, se formula la necesidad de planificar la capacitación en relación a las competencias de los funcionarios, estas no están completamente identificadas.

Del mismo modo se consultó sobre ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años el sistema de capacitación en el SII?, señalándose que han existido dos énfasis especiales:

Como primer énfasis la mayor descentralización en la detección de necesidades y la concreción de las soluciones, ha permitido transitar hacia un estado donde no todo se definirá en forma centralizada y cada vez más se contará con otras fuentes de información emanadas de las Direcciones Regionales. Signo de ello es el fortalecimiento a partir de 2007 de los Comités Regionales de Capacitación, donde funcionarios y jefaturas, están representados y aportan en distintos ámbitos de la capacitación. El concepto de “participación” cada vez gana mayor espacio, indicaron dos de los entrevistados.

Y como segunda prioridad se mencionó que a partir del año 2008, se ha comenzado a transitar hacia un concepto más amplio que la capacitación. De hecho en marzo el Departamento pasó a denominarse “Formación y Desarrollo” dando cuenta de una necesidad de tener una visión de más largo plazo que no sólo se centre en el “perfeccionamiento” sino que considere el aprendizaje de los funcionarios como centro de un proceso educativo integral.

**Variable etapa de integración:**

El Proceso de Aprendizaje, fue definido por los entrevistados como un proceso continuo de apropiación e integración de conocimientos que considera definiciones conceptuales y de aplicación en las distintas materias requeridas para el desempeño del cargo, ya sean estas técnicas como también aquellas que faciliten comportamientos relacionados con actitudes y habilidades que permiten a la



persona que aprende, dotarla de competencias para el ejercicio de sus funciones y práctica cotidiana.

El aprendizaje es fomentado por la creación de un ambiente organizacional que lo promueva en forma individual y colectiva.

1.- El Servicio reconoce como aspecto clave para el cumplimiento de su misión, la generación y transferencia continua de conocimientos y competencias hacia y desde sus funcionarios.

2.- El conocimiento técnico especializado de los funcionarios, se considerará como un bien relevante para el cumplimiento de las metas institucionales. Para ello el Servicio despliega mecanismos a través del Departamento de Capacitación quien se coordina con las distintas unidades funcionales a nivel nacional para que su aplicación.

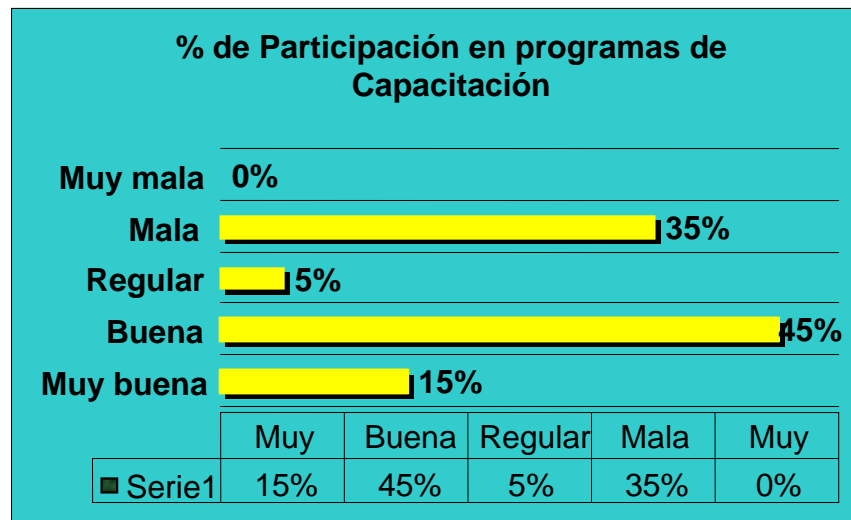
3.- El Servicio utiliza el conocimiento interno especializado como una de las principales fuentes de aprendizaje y promueve su transferencia, como también hace uso del conocimiento externo existente en los centros de estudios superiores, u organismos con experticia en todas aquellas materias que no pueden ser capacitadas internamente, utilizando distintas modalidades para que los funcionarios accedan a ellos.

4.- El Servicio considera que el aprendizaje de las personas es un deber que deben adoptar todos los integrantes de la organización y además una condición necesaria para el mejoramiento de su desempeño y el desarrollo de su carrera individual.

5.- La institución pone a disposición las metodologías y tecnologías los que están asociados a distintas modalidades de capacitación (presenciales, a distancias, en el puesto de trabajo, entre otras).

6.- El Servicio reconoce la auto-capacitación como otra modalidad de aprendizaje que cada funcionario debe incorporar como parte del hábito laboral que le permita apoyar su desempeño en lo más cotidiano, solicitando las orientaciones necesarias a su jefatura directa.

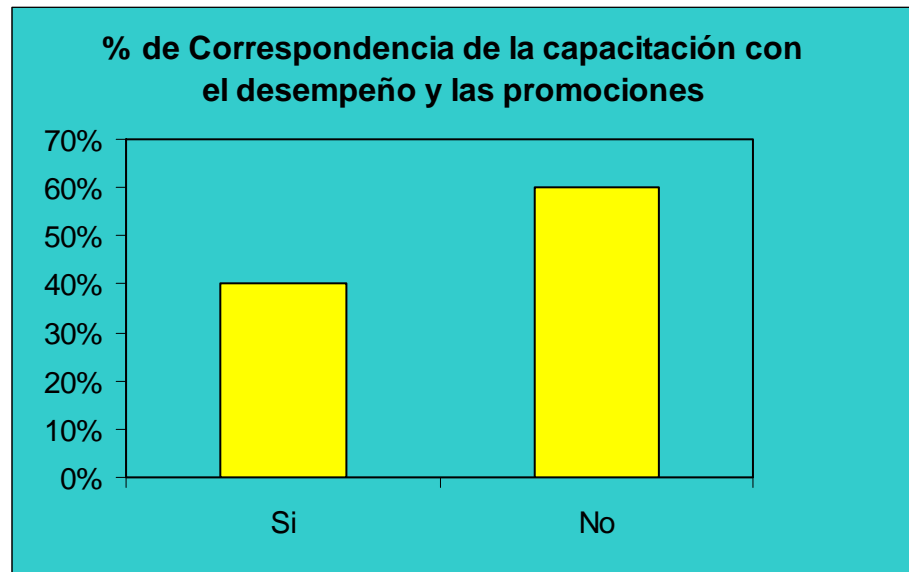
Gráfico N °8



Los funcionarios encuestados señalaron que la percepción que tienen de la participación en programas de capacitación es evaluada como buena en general, si existiendo un número no menor de quienes la indicaron como mala, aduciendo la falta de programas que apunten al desarrollo de las competencias laborales que deben realizar diariamente, según las funciones que estos cumplen.

En el gráfico que se presenta a continuación se ve reflejada la percepción de los funcionarios en cuanto a la correspondencia de la capacitación con el desempeño y las promociones, obteniéndose un 60% que señala que no, por que se puede inferir que no es incongruente con el cuadro anterior.

Gráfico N °9



#### Variable etapa de administración de datos

Respecto a la administración de datos primero es necesario indicar que existe un Sistema que administra la inscripción de todos los funcionarios del Servicio en cada una de las acciones de formación que coordina el Departamento. Esto implica que existen bases de datos de funcionarios que luego de realizadas las acciones generan bases de "capacitados".

Según los entrevistados un primer desafío consiste en difundir más profundamente el uso de los distintos reportes actualmente existentes de tal forma que los funcionarios con perfil (Jefes Directos y coordinadores de capacitación) obtengan en forma rápida informes relacionados con los funcionarios capacitados de cada área específica. Es decir, el primer desafío es usar lo que actualmente existe y que hoy no se usa intensivamente. En relación a lo anterior, otro desafío importante es crear reportes que crucen variables distintas y que permitan hacer más gestión con

los datos almacenados. Es decir, permitir a los interesados (Jefes, Coordinadores y al propio Departamento de Formación y Desarrollo) obtener conclusiones multivariantes más cercanas al concepto de inteligencia laboral desde el punto de vista de la formación.

Por otra parte las modalidades de la estrategia global de capacitación que permiten alcanzar las metas de calidad y cobertura deseadas, son los cursos, Talleres, Cursos en cascada, Cursos y Manuales Autoinstruccionales, Tutoriales y materiales en Intranet, Cartillas, Video-foros, Jornadas residenciales, Seminarios, pasantías y becas.

Se ha institucionalizado un sistema de detección de necesidades de capacitación, cuya metodología e instrumental se ha denominado "Encuesta de Necesidades de Capacitación". Esta encuesta, que comenzó a aplicarse en 1997, en todas las Unidades del Servicio, supone la realización una vez al año, de una entrevista de cada funcionario con su jefe directo, producto de la cual ambos priorizan las necesidades de capacitación del funcionario, de acuerdo a las debilidades y áreas de desarrollo que cada uno percibe para el mejor desempeño en el cargo.

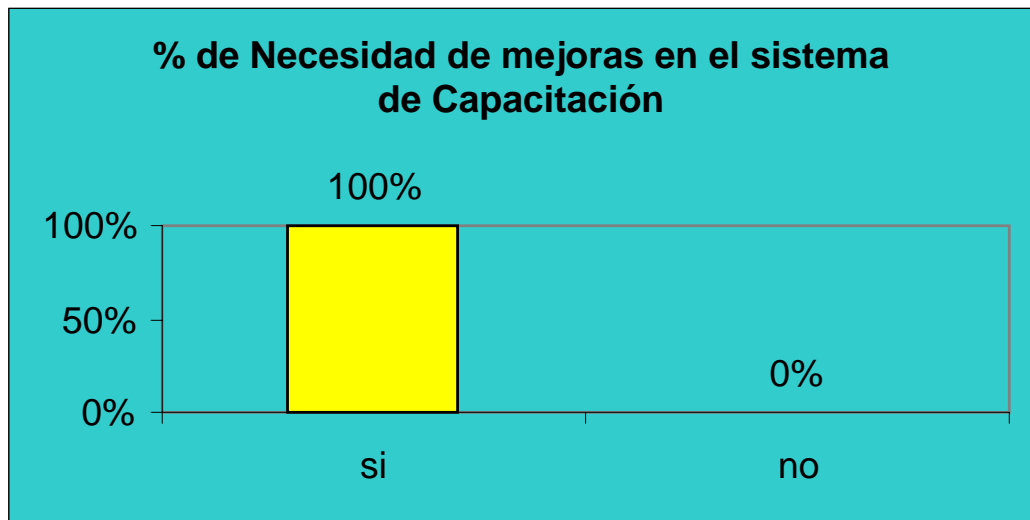
De modo complementario al instrumental anexo, se desarrolló durante 1997 un Programa con los Comités Regionales de Capacitación para la transferencia metodológica y sentido del proceso de detección de necesidades de capacitación (DNC).

#### **Variable etapa de madurez:**

Se considera dentro de la etapa de madurez las acciones que realiza el sistema del SII de la RM, en este sentido la capacitación interna otorgada por el Servicio, según se pudo apreciar, tanto por las entrevistas como por la documentación estudiada, que esta se desarrolla dentro de la jornada de trabajo, las jefaturas están obligadas a entregar las facilidades necesarias para que los funcionarios dispongan del tiempo y las condiciones requeridas tanto para participar en los programas de capacitación presencial, como también los que se imparten a distancia.

El SII reconoce como parte del rol de las jefaturas directas, la responsabilidad de realizar acciones de aprendizaje en el puesto de trabajo a los funcionarios que tienen a su cargo. Para tal efecto, el Departamento de Capacitación otorga la metodología y el material de apoyo para desarrollarla, contemplando además una evaluación de aprendizaje, fomentando programas específicos para desarrollar habilidades del rol de las jefaturas y generar los mecanismos para su respectivo seguimiento, a su vez privilegia el uso de Intranet como principal mecanismo de información y difusión de todas las actividades de capacitación programadas y finalmente reconoce la capacitación externa realizada por sus funcionarios en forma autónoma, incorporándola a la carpeta individual, siempre y cuando ésta tenga correspondencia a los temas asociados a los intereses de la institución.

Gráfico N° 10



A su vez también reconocieron que el sistema completo debe tener mejoras para cumplir con una capacitación de excelencia y que sea capaz de desarrollar de igual

forma los usos diarios a lo aprendido, lo que puede indicarse como una necesidad que está desarrolle competencias laborales dentro de la institución.

Finalmente se presentan dos gráficos que permiten conocer la percepción de los funcionarios de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, sobre la efectividad de la capacitación considerándola, como suficiente, ya que un 45% la considera regular y un 40% como buena.

Gráfico N°11

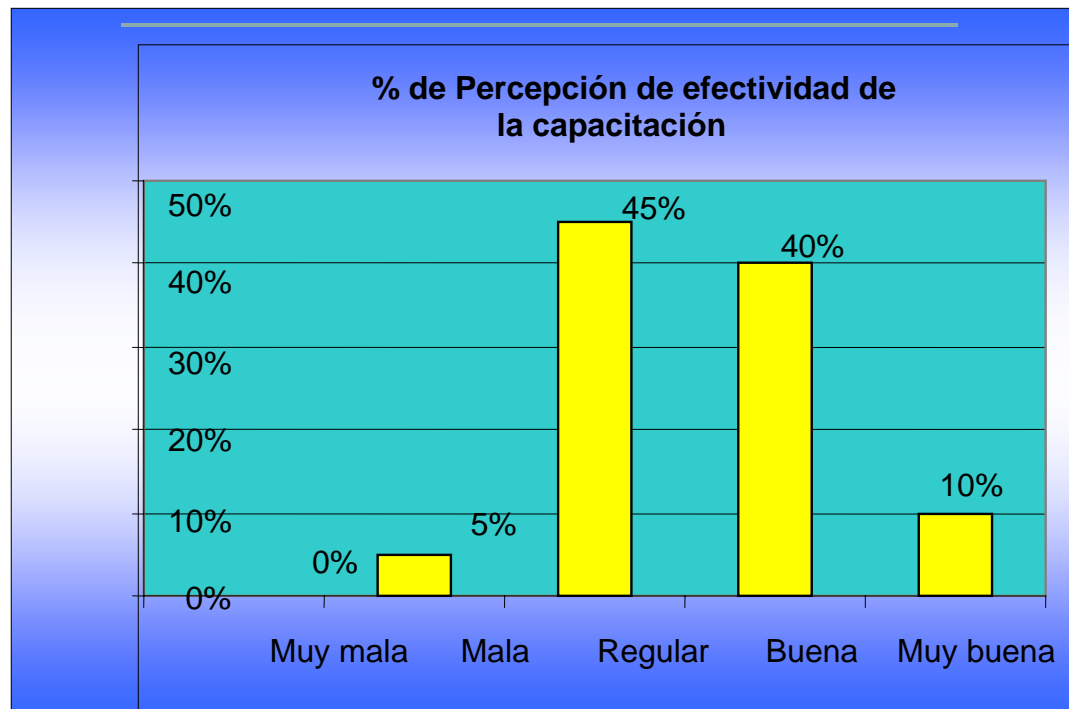
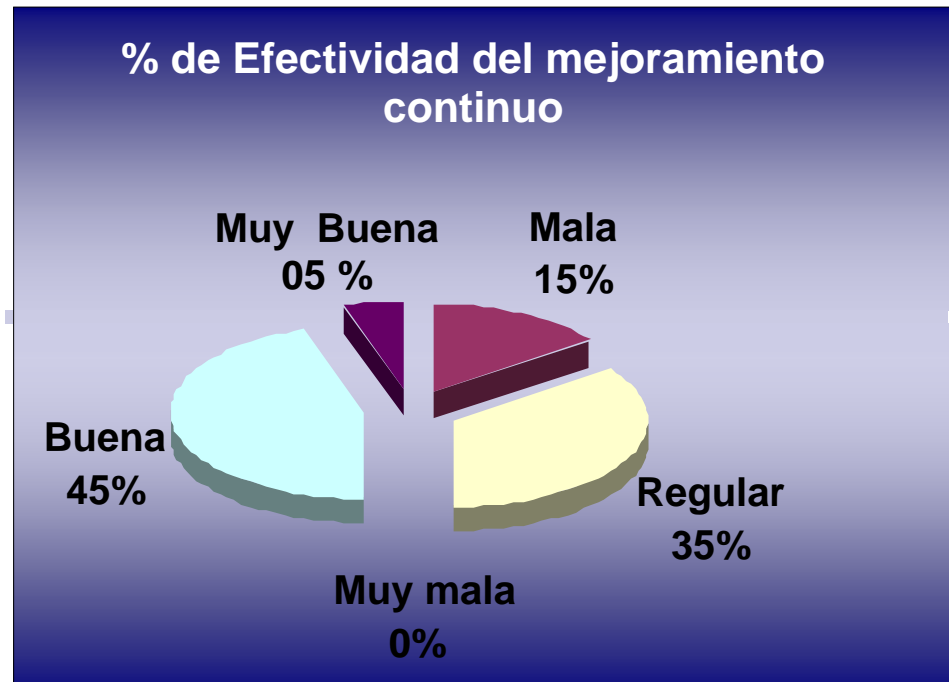


Gráfico N° 12



Al mismo tiempo en el gráfico N° 12, se refleja la valoración a la efectividad del mejoramiento continuo en su conjunto, tanto al sistema de capacitación, como el aporte a la labor diaria, arrojando los siguientes resultados un 80% la considera regular o buena, por lo que se puede concluir, que si bien los funcionarios reconocen falencias del sistema, en su conjunto también reconocen mejoras sucesivas, vinculadas a los objetivos del departamento de Formación y Desarrollo que pretende concentrar los esfuerzos en desarrollar las competencias laborales de los funcionarios del SII, con el fin que estos realicen una labor de excelencia.

## Conclusiones y Recomendaciones.

### Conclusión

La Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, es una de las divisiones que debe desempeñarse con altos estándares de eficiencia, a través del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, infraestructura acorde a los objetivos y especialmente de un personal comprometido, especializado y eficiente. Para ello sus distintos Departamentos y Unidades, han debido fijar objetivos y procedimientos, acordes a los lineamientos estratégicos del Servicio y de las políticas públicas de modernización del aparato público, instauradas por la autoridad del gobierno central.

Como ha sido posible apreciar, la capacitación es fundamental para el desarrollo de las instituciones, en especial si éstas tienen el carácter público como el SII, que ha estado desarrollando todo un proceso de innovación tecnológica, que por consecuencia obliga a que sus funcionarios cuenten con los conocimientos necesarios para enfrentar esta etapa de modernización del Estado, por lo tanto, el Departamento de Formación y Desarrollo del SII, ha tenido como misión, llevar a cabo procesos de excelencia que implican el uso racional de los recursos, pero de manera eficiente y eficaz.

Para ello se han descrito ciertos lineamientos estratégicos de capacitación, como la formación de competencias laborales dentro de sus funcionarios, utilizando los conceptos de pertinencia de los cursos y programas asociados a su desempeño.

En relación a los resultados obtenidos en la presente investigación, basados en la metodología de evaluación propuesta de Nolan, es posible señalar que:

- 1.- En la etapa de inicio del sistema se cuenta con los recursos y la planificación necesaria y puede ser definida como eficaz, ya que cumple con las exigencias



tanto de la normativa interna del servicio, como de las estructuras que encomiendan las autoridades de gobierno, pero también se deja presente que no es del todo eficiente, porque no posee la cobertura suficiente que debe ser necesaria para mantener un RRHH, basado en la mejora continua y una calidad de excelencia.

Según los datos obtenidos en la presente investigación, las estrategias de capacitación están vinculadas, en un primer nivel, con las orientaciones estratégicas que la administración del SII ha definido, siendo éstas maximizar y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, minimizar la evasión y propiciar acciones tendientes a reducir la elusión tributaria, además de profundizar la excelencia de los recursos humanos del Servicio. Según se pudo conocer estas orientaciones son definidas en los programas de capacitación, los que se realizan con el objeto de segmentar y focalizar los intereses de la institución eficazmente.

Además, la Capacitación del SII está constituida principalmente por contenidos diseñados y ejecutados internamente, lo que permite alcanzar importantes niveles de cobertura, teniendo un segundo nivel dirigido a la especialización de los funcionarios, encargados de definir las políticas, directrices, procedimientos, aplicaciones y controles, con el objeto de adquirir conocimiento especializado disponible en el mercado de interés institucional.

Por otra parte, el área de capacitación del Servicio indica tener como estrategia, asumir como opción el desarrollo de metodologías participativas de capacitación, esto se refleja en el la actuación de los propios funcionarios como monitores internos, los que son escogidos por ser especialistas en las distintas áreas de desarrollo institucional. Aquellos programas de intervención de carácter masivo o de especialización, con entidades de capacitación externa, son diseñados en conjunto con la entidad ejecutora, además se indica que la capacidad sinérgica del grupo es la base del desarrollo de los procesos de aprendizaje.

Finalmente en relación a la evaluación realizada a los funcionarios de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, sobre la eficiencia de la coordinación, labor fundamental que cumple la Dirección de Formación y Desarrollo, se reflejó una baja calificación de esta labor, (65% señaló que ésta era regular).

2.- En la etapa de contagio o expansión, al parecer el sistema de detección de necesidades para el aprendizaje cumple con la perspectiva de competencias laborales, pero según se pudo desprender de las entrevistas a los funcionarios y jefaturas, esto no es completamente efectivo, ya que en varias oportunidades se dió a conocer, que muchos de los contenidos aprendidos por los funcionarios no pueden ser aplicados, en especial por el tipo de función que se realiza.

En cuanto a este ítem (la expansión del sistema) se pudo evidenciar que los funcionarios encuestados consideran que existen facilidades suficientes. Especialmente porque la Capacitación del personal del SII, se regula por la normativa vigente en la administración pública y a través de las políticas de capacitación establecidas por el SII, lo que implica que institucionalmente se encomienden recursos y políticas específicas, las que deben ser implementadas por ordenes superiores.

Las que se resumen en cuatro etapas establecidas:

A.- La detección de necesidades de capacitación es un proceso que se realiza cada tres años. No obstante, se disponen de instrumentos anuales que permitan actualizar la información en especial cuando se trata de acciones emergentes requeridas por el Servicio.

B.- La responsabilidad del proceso de detección de necesidades de capacitación es compartida entre la Subdirección de Recursos Humanos, con las jefaturas de la Dirección Nacional , de las Direcciones Regionales, la Dirección de Grandes Contribuyentes, el Comité Bipartito de Capacitación Nacional y los Comités Regionales de Capacitación para la obtención de la información necesaria.

C.- Los niveles de jefatura y el comité regional de capacitación tienen la responsabilidad de identificar las necesidades de capacitación del personal de sus áreas respectivas utilizando metodologías proporcionadas por la Subdirección de Recursos Humanos.

D.- Se considerará una responsabilidad del funcionario canalizar y transmitir sus necesidades de capacitación a sus respectivas jefaturas, a través de los canales y procedimientos formales que la institución dispone.

En relación al aprendizaje, este es eficaz para la implantación de competencias laborales a través del sistema de capacitación, pero no completamente efectivo, especialmente en TICs y políticas cruciales del servicio, debido a la falta de un diseño que permita el uso efectivo de los conocimientos adquiridos.

En síntesis la etapa de contagio o expansión, los niveles de planificación cuentan con estructuras y normativas formales, estas presentan deficiencias en la incorporación de temas y contenidos que tengan cercanías con las actividades de los funcionarios, las que deben considerar el desarrollo de competencias para las actividades específicas de los funcionarios.

3.- Etapa de control o formalización, fue posible concluir que tanto la Dirección del Servicio, como la del Departamento de Formación y Desarrollo, contemplan en su diseño y políticas, la competencia laboral, quedando como conclusión que ésta en la práctica no es efectiva, ya que por los datos analizados, no existe conformidad de parte de los funcionarios.

Siendo el Departamento de Capacitación es el encargado de garantizar que todas las acciones de capacitación, desde su génesis estén reguladas por las políticas internas del Servicio, para cumplir dichos procedimientos realiza las siguientes actividades:

A. Define un Programa Anual de Capacitación orientado a fortalecer los conocimientos técnicos, las habilidades y las actitudes relacionales necesarias y requeridas por la organización para el buen desempeño de los funcionarios de acuerdo a las necesidades de capacitación que se diagnosticaron con anterioridad.

B. Constituye en cada Dirección Regional el Comité Regional de Capacitación. Este tiene la calidad de un órgano con facultades consultivas y resolutivas respecto de la capacitación regional, la que se ajusta con el plan nacional.

C. Toda acción de capacitación, está orientada a entregar instrumentos que permiten mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas en la institución, teniendo como fin incrementar sus competencias.

D. Corresponde al Departamento de Capacitación la responsabilidad por el diseño metodológico integral de las acciones de aprendizaje, trabajadas y consensuadas con las distintas áreas del Servicio.

Como es posible apreciar, el funcionamiento formal del control y formalización de los programas de capacitación es eficaz, ya que logra completar un plan de capacitación en donde se contemplan esfuerzos dirigidos a fomentar las capacidades laborales de los funcionarios.

4.- Etapa de administración de datos, no se pudo sacar una visión concluyente que indicará como se realiza la administración de manera concreta, si bien se realizan los procedimientos administrativos necesarios por parte del Departamento de Formación y Desarrollo, el que se encarga del análisis de los resultados y su difusión de los datos, se puede verificar que existe un esfuerzo por realizar mejoras que apuntan a la excelencia, incorporando de manera específica el concepto de competencias laborales.

Según se puede verificar este departamento, tiene como desafío difundir más profundamente el uso de los distintos reportes actualmente existentes de tal

forma que los funcionarios con perfil (Jefes Directos y coordinadores de capacitación) obtengan en forma rápida informes relacionados con los funcionarios capacitados de cada área específica. Es decir, el primer desafío es usar lo que actualmente existe y que hoy no se usa intensivamente. Esto efectivamente, permitiría que las expectativas de los funcionarios puedan ser satisfechas más rápidamente, sin tener que readecuar los programas, sino dándoles la aplicabilidad laboral a los conocimientos adquiridos.

5.- Finalmente en la etapa de madures del sistema, esta se puede considerar como maduro, ya que se cumplen los objetivos del sistema y se consigue realizar la labor encomendada.

En relación a este punto, el SII reconoce como parte del rol de las jefaturas directas, la responsabilidad de realizar acciones de aprendizaje en el puesto de trabajo a los funcionarios que tienen a su cargo. Para tal efecto, el Departamento de Capacitación otorga la metodología y el material de apoyo para desarrollarla, contemplando además una evaluación de aprendizaje, fomentando programas específicos para desarrollar habilidades del rol de las jefaturas y generar los mecanismos para su respectivo seguimiento, a su vez privilegia el uso de Intranet como principal mecanismo de información y difusión de todas las actividades de capacitación programadas y finalmente reconoce la capacitación externa realizada por sus funcionarios en forma autónoma, incorporándola a la carpeta individual, siempre y cuando ésta tenga correspondencia a los temas asociados a los intereses de la institución.

A su vez, también, reconocieron que el sistema completo debe tener mejoras para cumplir con una capacitación de excelencia y que sea capaz de desarrollar de igual forma los usos diarios a lo aprendido, lo que puede indicarse como una necesidad que está desarrolle competencias laborales dentro de la institución.

Considerando los puntos anteriores, la etapa de madurez en el SII, se puede considerar como consolidada, ya que las distintas etapas han sido alcanzadas de manera satisfactoria, no siendo por tanto eficaces y eficientes, teniendo aún una

serie de variables que reevaluar, como por ejemplo un sistema de administración de datos eficiente, pero ya incorporado a las metas, estando entonces en pleno desarrollo, por lo que es posible considerar que se busca la excelencia como punto central y el desarrollo de competencias laborales como una herramienta fundamental.

En resumen los resultados obtenidos, nos permite señalar que si bien la labor que cumple el Departamento de Formación y Desarrollo, es eficaz en lograr una participación importante de los funcionarios de de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII, este no es eficiente ya que no logra los objetivos de calidad, ni de mejora continua, necesarios para tener una labor de excelencia como lo exige la sociedad y las directrices de las políticas públicas.

En consecuencia, es posible confirmar nuestra hipótesis de investigación, desde el punto de vista de la descripción (como fue especificada la metodología del presente estudio), en donde la formación y capacitación responde a la creación de competencias laborales en los funcionarios del servicio, en especial si se considera que dentro del sistema de planificación se contemplan la diferenciación de las actividades de capacitación pertinentes que se abocan específicamente a este enfoque metodológico.

## Recomendaciones

Con el fin de contribuir al desarrollo integral de las capacidades personales y profesionales de funcionarios, se propone realizar mejoras en el establecimiento de las estrategias de capacitación, proyectando acciones coordinadas entre la programación de nuevos procesos y las iniciativas innovadoras que resulten del trabajo del Comité de Capacitación, esto significa una coordinación entre los diseños realizados por las jefaturas y las propuestas surgidas de los propios funcionarios.

Para esto se debe seguir vinculando la capacitación a áreas de desarrollo institucional, promover una capacitación técnico-tributaria como elemento básico de la carrera funcionaria, fortaleciendo la capacidad de comunicación de áreas de la Dirección Nacional y Jefaturas.

Además, se debe fomentar la inclusión de los actores de los procesos de desarrollo institucional, en las acciones y estrategias de capacitación, la que debe estar sustentada en una estrategia efectiva de comunicación interna.

Si bien, el SII propone la actuación de los propios funcionarios como monitores internos, los que son escogidos por ser especialistas en las distintas áreas de desarrollo institucional, se considera que puede ser fortalecido adoptando nuevas dinámicas de capacitación, como por ejemplo crear "micro programas de capacitación interna" por unidades, esto es que periódicamente los propios funcionarios realicen charlas de formación e inducción, en las áreas o tareas en donde se desempeñan y hallan podido desarrollar estrategias innovadoras o detectado falencias.

Esto permitiría que los propios funcionarios reconozcan las necesidades de las unidades y puedan proponer innovaciones o mejoras, así como identificar orientaciones y contenidos de cursos pertinentes a sus áreas de trabajo,

fortaleciendo además los procedimientos de detección de necesidades de capacitación, realizados por el Comité Regional de Capacitación, sin perjuicio de la labor que cumple el Comité y las Jefaturas del Servicio.

También se considera necesario mejorar los sistemas de comunicaciones internas, a través de la entrega oportuna y formal de información a las Jefaturas y encargados de capacitación, dejándose en claro que los canales de comunicación (Intranet, correo electrónico, etc.), son considerados eficientes, no así la oportunidad en la entrega de la información, estos resultados pueden ser compartidos directamente entre las jefaturas, las que a su vez podría realizar rediseños de procesos, acortando tiempos de espera o eliminando procedimientos obsoletos.

Igualmente se propone establecer formalmente, un mecanismo que identifique las necesidades de formación y capacitación en nuevas tecnologías de comunicación e información, herramientas fundamentales para lograr los objetivos del SII, esto contribuiría a realizar cursos o programas con mayor unión a las expectativas y requerimientos del personal.

Por otra parte, la detección de necesidades de capacitación, es un proceso del Área de Desarrollo y Formación que realiza cada tres años. Se propone que esta se acorte a un período de un año, ya que los avances en tecnologías permiten que se puedan realizar cambios significativos en menor tiempo, estando a mi juicio el personal preparado para este tipo de desafíos, así como reevaluar el sistema de encuestas y diagnóstico.

En resumen se propone implementar un rediseño de la selección de las necesidades para cumplir con los compromisos de la institución en la promoción de personal calificado, basado en sus competencias y los nuevos conocimientos adquiridos en las actividades de capacitación, así como elevar la participación de los funcionarios en el sistema.



## Bibliografía

- BLANCO, HUMBERTO. Practicas de aprendizaje organizacional en empresas del sector de la informática y las comunicaciones. Centro de Estudios de la Economía Cubana.
- BOYATZIS, RICHARD 1982, Citado por Pueyo, M. I.; Fernández, Mgr., "Investigación de Competencias de Ingenieros Comerciales y Administradores en Universidades Privadas UPB de Bolivia y UST de Santiago de Chile. Pág. 3.
- CARRILLO, JORGE E IRANZO, CONSUELO (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. En: Tratado de sociología del trabajo. Buenos Aires.
- CASTILLO, JUAN JOSÉ Y OTROS (1999). División del trabajo, cualificación, competencias: una guía para el análisis de las necesidades de formación por los trabajadores. Madrid: Universidad Complutense. Departamento de Sociología. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/worker/doc/otros/xxi/index.htm>
- CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1994, Pág. 416
- CHIAVENATO, IDALBERTO (1999). Entrenamiento y desarrollo de personal. Administración de Recursos Humanos (5ª Edición). México: Mcgraw-hill.
- DRUCKER, PETER (1999). Management Challenges for the 21st Century. Nueva Cork: Harper Collins.
- ELIASSON, GUNNAR (enero - abril 1999). Títulos, indicadores en el mercado de trabajo y asignación de competencias a los empleos. Revista Europea de Formación Profesional, Salónica, CEDEFOP, n. 16. Disponible en [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/buletin/149/pdf/f\\_varg.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/buletin/149/pdf/f_varg.pdf).

- ESPINOSA CERPA, MAURICIO, "Curso de Formación Ingeniería de Ej. En Gestión Pública" Administración de Personal, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- GONCZI, ATHANASOU, El Sistema Normalizado De Competencia Laboral y La Educación basada en Normas de Competencia En Mexico, Publicado por Editorial Limusa, 1996. Pág. 12.
- HEINZ, WALTER (2000). Vocational socialisation and competente development: the historical dimension. Luxemburgo: Cedefop. Disponible en [http://www.uv.es/aidipe/VII-Cuenca\\_IDENTIFICACION%20DE%20COMPETENCIAS\\_Doc.PDF](http://www.uv.es/aidipe/VII-Cuenca_IDENTIFICACION%20DE%20COMPETENCIAS_Doc.PDF)., Pág. 10
- HINRICHS, JOHN (1976). Personnel Training, Ed. Rand McNally, Chicago, 1976, Pág.834
- HOYLER, S. (1970) Manual de Relaciones Industriales, Sao Paulo.
- JIMÉNEZ, MARÍA Y BARCHINO ROBERTO (2005). "Evaluación e implementación de un modelo de evaluación de acciones formativas", Universidad de Alcalá, Departamento de Ciencias de la Computacion.
- KLIKSBURG, B. Gerencia Publica para la Modernización del Estado y Afrontar los Desafíos de la Integración, Revista Chilena, Nº 19, año IV.
- KOCHANSKI, JIM. El sistema de competencias. Training and Development Digest. Madrid, 1998. Citado por Vargas Zúñiga Fernando, " De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas", Pág. 13.
- MERTENS, LEONARD. "La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional" Adaptación con base en Harris, 1991, Disponible en <http://www.oei.es/oeivirt/fp/01cap04.htm>, Pág. 5.
- MERTENS, LEONARD. Competencia Laboral: sistemas, surgimientos y modelos. Doc. PDF. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertc3.pdf>
- MUÑOZ DE PRIEGO Y ALVEAR, JULIÁN. Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development Digest. Madrid, 1998. Pág 6.

- NOVICK, MARTA Y OTROS (1998). Nuevos puestos de trabajos y competencias laborales. Montevideo: Cinterfor, Pág. 13. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/6/pdf/novick.pdf>
  
- O'DALAIGH, CARL (1998). Work, qualification and competences. Presentación en la IVTO Conference: Education and Work. San Pablo.
  
- SAMPIERI, ROBERTO, (1997) "Metodología de la investigación", Editorial Mcgraw Hill.
- SÁNCHEZ ALBAVERA FERNANDO, "Planificación estratégica y gestión pública por objetivos", Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Año 2003.
- TEJADA FERNÁNDEZ JOSÉ, NAVÍO GÓMEZ ANTONIO, "El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación" Doc. PDF. Pág. 6. Disponible en <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
- VERGARA, HUGO Y MENESES MARGARITA (2005), Competencias Transversales en la Administración Pública Chilena Avances y Proyecciones, Coordinación Capacitación Sector Publico.

Documentos y Textos:

- Análisis Comparativo de Perfil de Competencias de los Jefes de Capacitación en el Sector de Salud Pública de La R.M. Miguel Toledo Alarcón, Carolina Olivares Orellana, Sebastián Trivelli Díaz, Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Diego Portales. doc. PDF. Pág.
- Centros de Estudios de Informática. Curso “Administración de Proyectos de Capacitación”.
- Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile, “Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2008”, Doc PDF.
- D.F.L. N° 7.- “Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos” 15 de octubre del año 1980.
- Estatuto Administrativo, Ley-18834, Promulgada el 15 de septiembre de 1989.
- Modelo de Evaluación y Seguimiento de la Capacitación, Ministerio de Obras Publicas, disponible en: <https://www.sispubli.cl/docs/MOP%20Modelo%20de%20Eval.%20y%20Seguim.de%20la%20Capacitaci%C3%B3n.doc>
- Programa de Mejoramiento de la Gestión, Programa Marco, Documento Técnico, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, 2005, Pág. 11.
- Requisitos técnicos y medios de verificación Programa de Mejoramiento de la Gestión año, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, 2008. Pág. 45.
- Servicio de Impuestos Internos, “Balance de gestión integral año 2006 “, Santiago, año 2006.

Medios electrónicos:

- <http://www.sii.cl>
- [http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=capacitación](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=capacitación)
- [http://www.wikilearning.com/monografia/sobre\\_administracion\\_de\\_persona\\_l\\_y\\_recursos\\_humanos\\_de\\_werther\\_y\\_davis-beneficios\\_de\\_la\\_capacitacion\\_de\\_los\\_empleados/15884-2](http://www.wikilearning.com/monografia/sobre_administracion_de_persona_l_y_recursos_humanos_de_werther_y_davis-beneficios_de_la_capacitacion_de_los_empleados/15884-2)
- <http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml>
- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/enfermeria/2002847/lecciones/tema\\_tica4/subtema4-9.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/enfermeria/2002847/lecciones/tema_tica4/subtema4-9.html)
- <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/senac/index.html>
- <http://www.sispubli.cl/documentos>
- [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/centenario/centenario.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/centenario/centenario.html)
- [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/acerca/historia.htm#VISION](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/acerca/historia.htm#VISION)
- [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/acerca/historia.htm#ORGANIZACION](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/acerca/historia.htm#ORGANIZACION)
- [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/estudios/subcr3\\_3.html](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/estudios/subcr3_3.html)
- <http://www.modernizacion.cl>
- <http://www.clad.org.ve/siare/innotend/gobelec/ge-pol-chile.html#1>

ANEXO

## ANEXO

Entrevista a funcionarios del Departamento de Formación y Desarrollo de la Dirección Nacional del SII y a funcionarios de la Dirección Regional Metropolitana Santiago Sur del SII.

### Etapa de inicio:

- ¿Cómo se conforma el equipo a cargo de la planificación del sistema de capacitación del SII?
- ¿Me podría mencionar tres de los principales objetivos del Departamento?
- ¿A su juicio cuales es la estrategia que lleva cabo el departamento para cumplir con estos objetivos?
- ¿Cómo ejemplificaría los procedimientos habituales de la planificación?
- ¿Cómo se establecen las prioridades del sistema y cuales son?

### Etapa de contagio o expansión:

- ¿Qué canales de comunicación se establece entre los funcionarios del servicio y las necesidades e capacitación?
- ¿Qué grado de efectividad le atribuye y cuales son los principales motivos?
- ¿Qué cambios realizaría usted, para lograr los objetivos de la Reforma y Modernización el Estado?

- ¿Qué diagnóstico realiza usted en cuanto a la utilización de tecnología de punta por parte de los funcionarios del SII?
- ¿Qué grado de efectividad en este diagnóstico le asigna a la capacitación y cómo se adecua en el proceso de incorporación de tecnología?
- ¿Qué grado de preparación le asigna al funcionario promedio del SII de la Dirección Metropolitana?

#### **Etapas de control o formalización:**

- ¿Qué desafíos considera usted tiene el Departamento en cuanto a la capacitación en TICs de los funcionarios de la Dirección Metropolitana?
- ¿Cómo se verifican los pasos que se llevan cabo en el proceso de capacitación?
- ¿Cuáles ha su juicio han sido los resultados?
- ¿Qué objetivos faltan por cumplir en relación al establecimiento del Gobierno Electrónico en el SII?

#### **Etapas de integración:**

- ¿Cómo ha evolucionado en los últimos años el sistema de capacitación en el SII?
- ¿Cuáles han sido las principales transformaciones experimentadas por el Departamento de RRHH, en relación al proceso de Reforma y Modernización del Estado?



- ¿Cómo se adecuado su trabajo con la incorporación de la nuevas tecnologías?
- ¿Cuáles son sus principales ventajas y cuales sus desventajas?
- ¿Cómo piensa usted que se han integrado a las nuevas tocológicas los funcionarios de la Dirección metropolitana del SII?

**Etapas de administración de datos:**

- ¿Cuáles son las principales fortalezas del plan y estrategias, realizado por el Departamento en relación al sistema de capacitación?
- ¿A su juicio cuáles son sus principales debilidades?
- ¿Qué elementos debiesen ser modificados?
- ¿Qué procesos es necesario perfeccionar?

**Etapas de madurez:**

- ¿Se ha planteado modificar el sistema de capacitación?
- ¿Piensa usted que la estrategia esta bien encaminada o cree que debe ser fortalecida?
- ¿Cómo se toman las decisiones en caso de replantear la estrategia?
- ¿Qué grado de significación le da al aprovechamiento de las nuevas tecnologías?