

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de: Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública



LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

Nombre profesor guía: Luis E. Romero Echeverría
Nombre Alumna: **Gabriela Ojeda Urzúa**

Tesis para optar al título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública

Santiago de Chile
2002

**“ Dedicada en forma especial a
MATIAS y DOMINGA. Quiénes
para mí son la fuente de mis sueños”**

INDICE

I	INTRODUCCION	4
II	EL SECTOR PUBLICO Y LA CAPACITACION	7
III	MARCO TEORICO	
	La Organización.....	10
	El Recurso Humano.....	14
	Clima Organizacional.....	18
	Conceptos de Capacitación	23
	Principios de la Capacitación	27
	Características de la Capacitación	30
	Tipologías de Capacitación	33
	Capacitación en el Sector Público	36
	Conceptos Claves	47
IV	OBSERVACION SISTEMA VIGENTE DE CAPACITACION EN UN MINISTERIO.....	55
	Institución Investigada:	
	Ministerio Secretaría General de la Presidencia	57
V.	CONCLUSIONES	68
VI	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	76

I. INTRODUCCION

Debido a la integración de nuevas tecnologías y nuevos desafíos en el Sector Público, el aprendizaje permanente en el trabajo se ha transformado en un imperativo para todas las instituciones. Sin el concurso de una capacitación, adecuadamente focalizada y administrada se dificulta, con mayor intensidad, la tarea de conseguir los objetivos estratégicos que recaen sobre ella.

Para el desarrollo de la función pública actual se requiere de una capacitación activa y participativa, con programas que consideren objetivos y prioridades claras, evaluables según sus resultados que, a su vez, deben ser observados en perspectivas de mediano plazo. Por lo mismo, si bien los Planes de Capacitación en la administración pública chilena deben estar acotados a los límites del respectivo ejercicio presupuestario, su diseño debe ser capaz de dar cuenta de un horizonte mayor.

Un trabajo sobre capacitación no puede abordarse en su real dimensión si no se inserta en el contexto de la Modernización del Estado.

Modernizar el Estado es actualizarlo, y al hacerlo lo primero que hay que tener en cuenta es el recurso humano.

Hablamos del Perfil del Gerente Público, pensando en funcionarios con capacidades basadas en habilidades de administración que tengan algunas características como: liderazgo y gran habilidad de trabajo en equipo, y capacidad de iniciar y manejar procesos de cambio.

Por esta razón esta investigación pretende analizar la capacitación que se está llevando a cabo en el Sector Público, para lo cual he tomado como muestra un Ministerio.

Por otra parte, he estudiado también la legislación actual al respecto y las nuevas formas de medición y control de la Gestión Pública.

Se propone además un sistema que norme las políticas y contenidos esenciales del sistema de personal para el sector

público. Entre estos contenidos se deben considerar los mecanismos de incentivos, los de carrera y otros.

Se sugiere finalmente, diseñar además una malla curricular integral para todos los cargos de especialidad administrativa, teniendo en cuenta las competencias requeridas para cada función.

II. EL SECTOR PUBLICO Y LA CAPACITACION

La modernización del sector público es un tema prioritario en las tareas que debe asumir la sociedad chilena, derivadas de los desafíos definidos como pendientes por la autoridad, en materias económicas, sociales y territoriales. Esto significa dotar al aparato estatal de nuevas capacidades y formas de trabajo para cumplir con su misión de ser garante del bien común. Implica también transformar los servicios públicos en organizaciones capaces de responder adecuadamente a los nuevos requerimientos de los usuarios.

Para lograr este objetivo, se debe asegurar un funcionario con vocación de servicio público; con convicción y cultura pública de eficiencia y eficacia; realizado en su propósito de encontrar en el Estado su carrera laboral y desarrollo personal y; satisfecho, por la certeza de su buen desempeño lo que le asegura condiciones de equidad en la retribución y estímulo.

Aunque se han logrado grandes avances en la capacitación en el Sector Público, falta aún adecuarse a las necesidades de la organización actual.

Desde 1977 y hasta el año 1989, se aplicó en Chile una normativa que fijó funciones, requisitos de ingreso y promoción para los Servicios regidos por la Escala Unica de Sueldos, establecido en el Decreto N° 90 de 1977 del Ministerio de Hacienda. Luego en Septiembre de 1989 se aprueba la Ley 18.834, Estatuto Administrativo, que deja sin efecto dicho Decreto. Esta normativa establece cargos de denominación genérica y de denominación específica. El Artículo 5° del Estatuto dice: "La denominación de los empleos públicos responde a 5 funciones que deben darse en los Servicios de la Administración del Estado: Directiva, Profesional, Técnica, Administrativa y de Servicios o Auxiliar, al margen de que la planta de cada organismo atribuya a cualquiera de esas plazas una denominación propia que indique la función concreta que deberá cumplir quien la ejerza, donde el cargo pasa a ser de denominación específica". Sólo con el proceso de adecuación de plantas de funcionarios a fines de 1989, como Servicio Público se establecieron requisitos de un Grupo Específico ajustándose al nuevo cuerpo estatutario.

En Chile, no existen criterios o disposiciones explícitas que definan el perfil de cualquier directivo del sector público, ni las

características que debe tener una persona para desempeñarse en cargos públicos.

En cuanto a la capacitación del personal, los temas de políticas de empleo público, se tratan como módulos aislados, sin atender al hecho de que debieran estar definidos como partes de un todo integral.

Una carencia evidente del sistema actual de capacitación propuesto por SENCE, es no haber señalado que todo el sistema de capacitación, debe partir de la definición de las especialidades laborales de cada sector y servicio sobre cuya base se planteen los módulos de capacitación, compromisos de desempeño y otros sistemas de Recursos Humanos.

III. MARCO TEORICO

1.- LA ORGANIZACION

El ser humano es un ser social que vive en permanente interacción con sus semejantes. Los seres humanos cuyas capacidades son complementarias, adoptan actitudes influidos entre sí. Por otra parte, el individuo tiene limitaciones que lo instan a vivir en comunidad y conformar grupos u organizaciones coordinadas para lograr objetivos comunes difícilmente de lograr individualmente.

El tema central de la sociedad actual radica en los diferentes tipos de organizaciones que existen en las diversas instituciones, las cuales se han visto enfrentadas a notables cambios para lo cual están empleando gente con habilidades flexibles, que puedan abarcar nuevas ideas y enfrentar nuevos retos. Se aborda el concepto de organización como tal, toda vez que existen variadas definiciones al respecto.

La organización se entiende como un conjunto de personas que aportan sus recursos para alcanzar un fin común. La organización

acoge el conjunto de esfuerzos que se establecen en una estructura humana en la cual existe un ordenamiento del aporte de sus miembros para lograr eficiencia en el grupo.

Los factores claves son hoy, la flexibilidad y la satisfacción del cliente.

La nueva organización se caracteriza por una nivelación de las estructuras, descentralización del gerenciamiento, reducción de niveles jerárquicos. Respecto del trabajo individual es necesario terminar con las especializaciones rígidas.

El proceso de globalización ha acentuado la competitividad de los mercados, por lo cual ha sido clave el desarrollo de ventajas comparativas y competitivas en las organizaciones y en los países. Este fenómeno ha provocado profundos y notables cambios en las distintas organizaciones públicas y privadas, las que se han visto forzadas a re-pensar la forma en que operan y han tenido que reorganizar su estructura.

En definitiva, las personas y las organizaciones están implicadas en un cambio continuo enfocado en competencias básicas como:

- Adaptarse a los cambios del mercado y garantizar que los empleados cuenten con las habilidades y capacidades apropiadas para ello.
- Alinear el comportamiento de los empleados con las metas y estrategias integrales de la organización.
- Dar consistencia, eficiencia y manejabilidad a los sistemas y procesos de Recursos Humanos.
- Dar libertad para que los empleados se hagan cargo de su propio desempeño y desarrollo.

Desde el punto de vista de la organización, la capacitación debe:

- Aumentar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles.
- Proveer los recursos humanos acorde a los requerimientos presentes y futuros de la organización.
- Flexibilizar la gestión y capacidad de respuesta de la organización ante los cambios.
- Construir un espacio seguro para afrontar los desafíos estratégicos que alteran la dinámica organizacional.

En este contexto, el factor humano es un elemento clave en el desarrollo de la institución, posibilitando la potencialización de las diferentes áreas de la misma, ya que es el motor de su funcionamiento.

2.- EL RECURSO HUMANO

El hombre, en su relación diaria con el medio natural que lo rodea, se ve acosado por múltiples necesidades. Por lo mismo, históricamente el ser humano se encuentra indefenso ante un medio que le fue hostil y así se vio obligado a la cooperación con otros hombres desarrollando sus habilidades sociales como base para su control emocional que lo llevará a mejorar los canales de comunicación, dando paso así a la formación de equipos de trabajo, a través de mejores maneras de interactuar. Creando de esta forma, diversas herramientas que le permitirán imponerse a dicho medio y extraer de la naturaleza los bienes y recursos adecuados para satisfacer sus necesidades.

El hombre es un ser social que vive en organizaciones y ambientes cada día más complejos y dinámicos, por ello el recurso humano debe plantearse con visión de futuro en función de los objetivos de la organización y las posibles transformaciones de su configuración organizativa. Debe asimismo, responder a las demandas de carácter político, económico y cultural del entorno.

Las organizaciones están compuestas por personas diferentes entre sí, por lo que es fundamental proporcionar una estructura en la cual estas personas trabajen eficazmente en grupos. Aún cuando Maslow¹ elaboró la teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquización de las necesidades que influyen en el comportamiento humano, esto es insuficiente, dado el hecho de que el hombre es un ser cuyas necesidades se desarrollan y varían a lo largo de toda su vida.

A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan su quehacer. Por lo mismo, si una necesidad se aproxima a la satisfacción, su poder como incentivo y recompensa, disminuyen rápidamente.

Los seres humanos están en permanente estado de adaptación para satisfacer las necesidades que el grupo social le demanda. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, dado que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquéllas que tienen

¹ A.H.Maslow. "Motivación y Personalidad. Waltham-Massachusetts, 1954.

autoridad, por lo tanto resulta importante comprender la naturaleza de la adaptación de las personas.

La constante de la dinámica mundial es el cambio. Economías cambiantes, cambios tecnológicos caracterizan la realidad actual e imponen múltiples desafíos de adaptación. Desafíos que se dan tanto a nivel personal como profesional y requiere volverse más flexibles, reaccionar mejor a los cambios del mercado y mejorar la auto-dirección.

De ahí la necesidad de encarar los nuevos desafíos y cambios que estas transformaciones implican para lo cual es necesario adquirir las competencias necesarias que mientras más integradas sean, desarrollará mejor la labor de sus integrantes.

La capacitación en este contexto es una función estratégica y un desafío fundamental para el logro de la adaptación y posición de la organización. La capacitación es una de las funciones de Recursos Humanos clave para el desarrollo de sus integrantes. Esta debe entenderse como un proceso transversal y continuo dirigido a

entregar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y calidad de vida en el trabajo, actores que ayudan a la organización a la consecución de sus objetivos.

3.- CLIMA ORGANIZACIONAL

Resulta de importancia, ampliar el análisis a una perspectiva más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos de suyo complejos.

La relación sistema – ambiente, proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy²(1984) ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta.

Talcott Parsons³(1966), por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones con la sociedad.

² Von Bertalanffy. “Teoría General de los Sistemas” . Fondo de Cultura Económica,1984.

³ Talcott Parsons, “La Organización – sus sistemas” . Se , 1966.

Se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

El concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da y las relaciones interpersonales que se derivan de él.

Se relaciona, también con el concepto de salud mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto de los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida.

El desafío del momento es la productividad, y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea.

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles, que pueden surgir en, por ejemplo, los círculos de calidad.

En definitiva, se le dan diferentes nombres: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. A pesar de su importancia, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Dentro de estas mediciones, la que ha demostrado mayor utilidad, es la que usa como fundamentos las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la visión que tenga el trabajador de estos factores. Esta percepción depende en buena medida de

las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con su fuente de trabajo. El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema y el comportamiento individual.

- El Clima, las estructuras y los individuos forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Clima Organizacional es un fenómeno que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y por lo tanto, su evaluación mide la forma como es percibida la organización.

4. CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN

Para efectos comprensivos de esta investigación, el hecho de conocer las diversas acepciones de capacitación presentes en la literatura disponible, permitirá clarificar el papel que ésta juega en las organizaciones.

Al definir el concepto de capacitación, encontramos diferentes acentos por parte de los autores en diversos aspectos de la capacitación: requerimientos organizacionales, acciones educativas, adaptación a los cambios y variables subjetivas como la motivación o el clima laboral.

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

Para MAURO RODRÍGUEZ ESTRADA - PATRICIA RAMÍREZ BUENDÍA⁴ (1991) "Capacitación (del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino Cápere = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".

Para GUY LE BOTERF⁵ (1995) " La competencia es la situación en que un trabajador es capaz de movilizar, de poner en práctica de manera eficaz, las diferentes funciones de un sistema donde intervienen recursos tan diversos como operaciones, capacidades relacionales o esquemas compartimentales".

CINTERFOR ⁶(1999) indica que "Las competencias laborales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es

⁴ Administración de la Capacitación "Capacitación Efectiva" Segunda Edición Impreso en México. 1991.

⁵ Guy Le Boterf.- " De la Competencia" – Año 1995

⁶ Cinterfor , "Clasificación Internacional Uniformes de Ocupaciones" OIT. "Las 40 preguntas mas frecuentes sobre Competencia Laboral". 1991.

algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”.

Para WILLIAM B. WERTHER JR. - HEITH DAVIS⁷ (1995), "el término de capacitación es un sinónimo de entrenamiento, que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo en el desarrollo, y al manejo de responsabilidades futuras independiente de las actuales”.

RICHARD B. KOPELMAN⁸ (1988), señala que “capacitación implica un proceso en que los resultados que se obtienen en el aprendizaje se puede especificar en términos de respuestas particulares de conducta. Por otra parte si no se pueden especificar conductas particulares, o si se espera que el aprendizaje traslade el conocimiento a una variedad de situaciones, el proceso puede clasificarse como educación. La capacitación reduce el margen de respuestas entre los capacitados, la educación lo amplía”.

⁷ William B. Werther J.- Heith Davis – “Administración de Personal y Recursos Humanos” Edición: Mac. Graw Hill , 1998.

⁸ Richard B. Kopelman. “Administración de la Productividad en las Organizaciones”. Editorial; Mc. Graw Hill . México, 1998.

LUIS CASTRO⁹ lo define de la siguiente forma "el Concepto de Capacitación como un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir y/o perfeccionar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren o son necesarios para desempeñar eficazmente sus puestos de trabajo"

Para el autor ABRAHAM PAIN¹⁰ (1993) "la Capacitación como Sistema, contiene los elementos de Entradas, Procesos y Salidas. Y si la Capacitación pertenece a un macro sistema de la organización y además cuenta con subsistemas, tales como detección de necesidades de capacitación o instrucción, evaluación de la capacitación, etc. su entrada de información al sistema constituyen las necesidades de capacitación del personal".

⁹ "Capacitación, Conceptos y Evaluación" – Universidad Central, 1992.

¹⁰ Abraham Pain "Cómo evaluar las Acciones de Capacitación" – Edic. Les Editions d'Organisation (original) Francia, 1993.

5.- PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN

Junto con definir el concepto de Capacitación es importante para este estudio mencionar algunos principios de ella que son de consenso en distintos organismos que la imparten, tanto nacionales como internacionales y que hacen referencia a ciertas premisas que deberían guiar todo programa de Capacitación.

La Capacitación debe tener un carácter propio, específico y concreto: Sus esquemas deben conducir a respuestas originales o adaptadas a la solución de problemas específicos y concretos en forma oportuna.

El aprendizaje, más que la enseñanza, es lo que debe predominar en la capacitación: Uno de los aspectos que tipifica este proceso es su carácter práctico y funcional, para lo cual se requiere de una tecnología educativa innovadora, dinámica, con un proceso experimental de búsqueda, evaluación y perfeccionamiento permanente.

En la capacitación el trabajador es sujeto de esta acción, destacando su calidad de agente en este proceso. Como agente debe tener la aptitud para obtener conocimientos por sí mismo y a la vez colaborar con la capacitación de otros.

Capacitación permanente y sistemática: Se refiere a la necesidad de que las acciones de capacitación sean planificadas conscientemente en el tiempo y que no obedezcan a decisiones impulsivas o correspondan a soluciones parciales.

La capacitación en su acción debe abordar a los sujetos considerándolos en su totalidad: Es decir, hay que considerar al trabajador como una persona integral con valores morales y culturales, hay que brindarle una capacitación que vaya más allá de la mera adquisición de habilidades manuales o intelectuales.

Estos principios deben ser considerados como indicadores a ser medidos al momento de evaluar la capacitación, buscando que ésta haya sido específica y concreta, y que apunte a la solución de problemas. Por otro lado, debe formar parte de un proceso

permanente, sistemático y tener continuidad en el tiempo; debe poseer un efecto multiplicador, es decir, que el individuo sea capaz de transferir a otros y a la organización, los conocimientos y destrezas adquiridos durante el proceso.

Finalmente, debe considerar todas las dimensiones del ser humano y representar una instancia de aprendizaje. Estos principios deben permitir reflexión sobre cómo se debe planificar y desarrollar un programa de capacitación, considerando tanto los aspectos individuales como organizacionales, y además entregar una guía de los objetivos mínimos que debe cumplir todo programa de capacitación.

6.- CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN

Las características de la capacitación, trascienden la concepción de una educación limitada a la edad escolar y dentro de establecimientos escolares.

Estas son impartidas en unidades temáticas que se caracterizan por su relativa autosuficiencia, la que hace innecesaria una secuencia de contenidos rígidamente estructurados y permite una gran variedad de ellos.

Predominan en ellas, el principio de la formación acelerada y el carácter funcional que se le suele asignar a sus objetivos.

Por su carácter más espontáneo y la mayor flexibilidad que poseen sus formas, la convierten en un medio multiplicador con respecto a su desarrollo, lo que va generando cada vez modalidades nuevas.

Las características señaladas, hacen pensar en la naturaleza de ésta, entendida como un tipo o modalidad de educación, lo que ha llevado a nombrarla como educación no formal, no académica, compartiendo con la educación formal sus fundamentos básicos.

Al aplicar el concepto Evaluación, al subsistema de capacitación algunos autores distinguen distintos momentos en que se puede aplicar la evaluación, como también diferencian los distintos sujetos de análisis.

El enfoque más usado establece cuatro niveles

- 1) **Reacción:** donde se evalúa la reacción de los participantes ante la acción formativa y, por lo mismo, el presente trabajo da cuenta de una propuesta de herramientas para este nivel de investigación de los resultados logrados. Generalmente es aplicado por los participantes inmediatamente de terminado el curso y antes de retirarse de él.
- 2) **Conducta:** Evalúa el comportamiento de los participantes, observando su conducta laboral, luego de haber participado en la actividad. Su aplicación es posterior a la conclusión de la actividad porque se orienta a detectar los efectos de la capacitación en el desempeño de la persona.
- 3) **Aprendizaje:** realiza la medición y evaluación de los logros de la capacitación y de la competencia de los participantes al finalizar la actividad de capacitación. Trata de responder qué conocimientos,

habilidades se han aprendido y qué actitudes se han cambiado. Se materializa mediante la aplicación de instrumentos que diseña él o los relatores y se aplica en fases intermedias del curso o al finalizar la etapa de entrega de contenidos.

- 4) **Resultados:** es la evaluación de los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los participantes a una actividad capacitadora. Su aplicación es efectiva en la medida que se haga efectiva luego de transcurrido un tiempo (alrededor de dos o tres meses) desde que concluyó la acción de capacitación, de manera que se puedan apreciar los conocimientos, habilidades o conductas que quedaron consolidadas en el participante y que, efectivamente, la persona está aplicando a su quehacer laboral con logros que se incrementó en la productividad, mejoras en el ambiente de trabajo, u otras variables que se relacionen con el respectivo curso.

7. TIPOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso en el cual se utilizan distintas clasificaciones según sea su propósito:

Capacitación Inicial o de Ingreso: Está destinada a entregar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que forman las conductas de ingreso que se requieren para el desempeño de un cargo.

Capacitación Durante el Desempeño del Cargo: Supone el paso ineludible de atender a dos instancias de semejante importancia. Por un lado está la necesidad de satisfacer en cada trabajador lo que le falta aprender y/o adquirir para desempeñar eficazmente el cargo, y por otro está la urgencia permanente de mantener al personal actualizado adquiriendo los conocimientos, habilidades o actitudes que demandan el cambio de métodos; la evolución de la tecnología, perfeccionamiento de maquinarias y la permanente búsqueda de nuevas posibilidades.

Capacitación para Promoción o Ascensos: Está destinada a la conformación del inventario de recursos humanos calificados, que

permitan satisfacer las necesidades de personal para los niveles ejecutivos y de supervisores de la organización.

Una clasificación más detallada con respecto a este proceso es la del SENCE (1999), que realiza una distinción entre las siguientes acepciones, acompañadas de su correspondiente definición.

Formación: Cursos dirigidos a personas sin conocimientos ni experiencias en una ocupación determinada, que tienen como fin desarrollar las aptitudes (conocimientos, habilidades y actitudes) iniciales para el desempeño de dicha ocupación a un nivel de ayudante o aprendiz.

Perfeccionamiento: Cursos o acciones de capacitación dirigidos a personas con ciertos conocimientos y/o experiencias en una ocupación, cuyo fin es mejorar sus habilidades y aptitudes, para ser promovido a una categoría ocupacional superior.

Especialización: Cursos dirigidos a sujetos que poseen experiencias y conocimientos en una ocupación determinada y que

buscan desarrollar al más alto nivel las aptitudes, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse en una rama de dicha ocupación, mediante el uso de equipos y técnicas de nivel especializado.

Por lo anterior, actualmente la capacitación está ligada al desarrollo organizacional de las empresas, siendo considerada como una de las herramientas fundamentales para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, los ambientes de trabajo y la productividad de las empresas en el competitivo medio actual.

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

La capacitación debe tomar en cuenta la misión, y los objetivos estratégicos, procurando involucrar al conjunto de los funcionarios. Se requiere que la Institución en su totalidad logre un compromiso con el perfeccionamiento permanente.

8.- LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

La capacitación del personal junto a las políticas de selección, promoción, remuneraciones, evaluación e incentivos es una actividad fundamental para el desarrollo de los miembros de la institución así como un aporte a su mejoramiento.

La capacitación debe orientarse hacia la detección de los cambios, identificando las nuevas necesidades que ellos traen y definir una estrategia para enfrentarlos, acorde con los objetivos institucionales.

El compromiso de perfeccionamiento continuo y permanente en el tiempo, debe ser un objetivo institucional. La capacitación debe tener en cuenta la misión y metas institucionales y buscar la participación de todos los funcionarios.

En una función pública moderna se requiere una capacitación activa y participativa, con objetivos claramente definidos.

- Lograr mayor eficacia y pertinencia de las actividades de capacitación;
- Flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación;
- Ampliar las oportunidades de participación; y
- Generar las competencias y habilidades que abran para todos las más amplias oportunidades de progreso y realización personal.

La capacitación debe estar orientada a detectar los cambios, identificar las necesidades que surgen de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales.

Los Comités Bipartitos, son un organismo formado por los trabajadores y el empleador con el objetivo de "promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad y la calidad de los procesos y productos.

La Función de estos Comités es asesorar a la institución en materia de capacitación, acordar y evaluar los programas de capacitación ocupacional que allí se implementen. Es una instancia formada por los trabajadores y el empleador con el fin de acordar criterios estratégicos para el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores y contribuir a mejorar la productividad de la empresa y la calidad de los procesos.

Los Comités Bipartitos de Capacitación, están constituidos de la siguiente forma:

Empresas con quince o más trabajadores (permanentes o transitorios) pueden constituir un Comité Bipartito de Capacitación. Se puede constituir un sólo Comité por empresa. En este Comité participan representantes de la empresa y de los trabajadores (sindicalizados o no).

Tres representantes del personal serán nombrados por el empleador. Uno de ellos por lo menos, debe ser alguien que ejerza funciones de dirección o administración en la institución.

Funcionamiento de los Comités Bipartitos:

Los tres representantes del empleador y los tres de los trabajadores, se reúnen a requerimiento de, a lo menos cuatro de sus integrantes.

Para adoptar decisiones deben contar con el acuerdo de la mayoría de los representantes de ambos estamentos.

Las decisiones tomadas deben formalizarse en un programa de capacitación que da derecho a acceder al beneficio.

La ley no señala plazo de vigencia del mandato de los representantes en el Comité, por tanto su duración se acuerda entre las partes. Asimismo, éstas de común acuerdo fijan las normas respecto al reemplazo de los representantes en caso de renuncia, muerte o incapacidad de alguno de ellos.

En caso de incumplimiento de las normas de constitución que rigen a los Comités, se aplicarán sanciones que van desde 30 a 50 UTM que son aplicadas por los fiscalizadores de la Dirección del Trabajo

(Art. 18 de la Ley 19.518). Las sanciones por incumplimiento recaen en la empresa.

Etapas que debe cumplir el Comité Bipartito de Capacitación:

a) Diagnóstico de necesidades

Este diagnóstico es para establecer las competencias que se espera generar como producto de la capacitación que se llevará a cabo.

El diagnóstico es una etapa de investigación, dinámica, sistemática, participativa cuyo fin es obtener la adhesión y compromiso del personal involucrado en su perfeccionamiento.

De la claridad y precisión del diagnóstico dependerá el programa que se llevará a cabo, teniendo como base criterios de decisión alineados y convergentes entre el desarrollo de los funcionarios y la misión de la empresa.

En este proceso de análisis podemos establecer dos fases:

- Recopilación de la Información. Entrevistas a directivos, jefaturas y personal, identificando las áreas críticas, estudios de clima laboral, para recoger los datos indispensables sobre el escenario presente, definir áreas críticas y desafíos futuros.

- Análisis de la Información. Sistematización de la información jerarquizando los ámbitos donde se requiere intervenir.

Lo importante de este diagnóstico es generar un programa de capacitación que representa las acciones que se llevarán a cabo en un período de tiempo determinado.

Los objetivos de esta capacitación son las competencias que se espera de los funcionarios y requisitos que deben cumplir luego de terminar el programa.

El quehacer de esta función implica delimitar los recursos disponibles y potenciales que la empresa dispone para estos fines: recursos humanos, financieros y de infraestructura.

b) Elaboración de Programas de Capacitación

Para definir los criterios de selección de participantes en programas de capacitación se debe tener en cuenta aspectos como: función del empleado; nivel de educación; nivel de competencia preexistente; prioridad institucional.

La elección del organismo capacitador depende de las necesidades y objetivos que se quiera satisfacer y de la oferta disponible para ello.

El programa de capacitación programado debe satisfacer las necesidades de la institución y su personal, y debe ser informado a todos los funcionarios.

c) Implementación

Definidos los objetivos de capacitación y las acciones a tomar, se da inicio a la puesta en práctica del programa.

Aspectos que constituyen una ejecución óptima del programa:

- Mecanismos de información y socialización del programa, que potencie la motivación de los trabajadores.
- Coordinación de la realización de las actividades, considerando aspectos logísticos como el período más apropiado para llevar a cabo la capacitación, horarios y disponibilidad de los medios requeridos: fotocopias, salas, proyectoras, equipos de computación, etc.
- Registro y seguimiento de las actividades, la cual tiene por objeto mantener la información básica y confiable del proceso, ésta permitirá tomar decisiones futuras y determinar los indicadores de gestión que posibiliten la evaluación de las acciones realizadas.

b) Evaluación y Seguimiento:

Lo esencial en esta etapa es el control y evaluación de los resultados, para verificar las debilidades o puntos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia. Esta evaluación debe considerar dos aspectos claves:

- i) Determinar si el entrenamiento produjo modificaciones en el comportamiento de sus participantes.
- ii) Demostrar si los resultados de la capacitación está alineada con la misión de la empresa.

Como en cualquier proceso verificador de gestión es bueno determinar con antelación los distintos indicadores que permitan visualizar los efectos de la acción de capacitación emprendida.

Estos indicadores deberían reflejar:

- i) Calidad y cantidad de capacitación ejecutada.
- ii) Mejoras logradas en el servicio, en lo que se refiere a productividad y gestión empresarial.
- iii) Costos implicados.

10.- CONCEPTOS CLAVES

Aprendizaje: Capacidad inherente al ser humano, que permite dominar algún arte u oficio a partir de procesos mentales de inducción y deducción.

Asistemático: Se dice de aquello que no considera el sistema de reglas, normas y estructuras para la ejecución de una meta establecida.

Carrera Funcionaria: Decisión política y acción sistémica para conservar en especialización y desarrollo laboral, al personal que cumple funciones propias e indelegables del Sector Público, no sustituible por reposiciones de mercado.

Comité Bipartito: Las empresas pueden constituir un Comité Bipartito de capacitación. Las funciones del Comité serán acordar y evaluar los programas de capacitación ocupacional de la

empresa, así como asesorar a la dirección de la misma en materia de capacitación.

Competencias Específicas: Conjunto de habilidades, destrezas y aptitudes que se incorporan a la ejecución de una actividad específica.

Competitividad: Capacidad para posesionarse en el mercado en condiciones ventajosas en relación con sus competidores.

Economía: La ciencia que estudia la asignación eficaz de los recursos escasos de una sociedad, para la obtención de un conjunto ordenado de objetivos.

Educación no Formal: Actividades de aprendizaje ejecutadas fuera del sistema escolar institucionalizado, que se orientan a la adquisición de ciertas habilidades (social, laboral, cultural, otra).

Elementos de Entrada, Proceso y Salida: Hitos o puntos establecidos a la entrada, durante y a la salida de una acción de capacitación, que se utilizan para medir la efectividad de ésta.

Enseñanza: Capacidad del maestro (profesor o instructor) para entregar señas (en - señar), que se desarrolla mediante estrategias para acceder al conocimiento.

Franquicia Tributaria: Incentivo a las empresas que inviertan en capacitación de sus recursos humanos, cuyo monto máximo anual es de 1% de las remuneraciones imponibles pagadas por la empresa en el mismo lapso, o de 13 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) en el caso que el 1% sea inferior a esa cifra.

Gestión Estratégica: Habilidad de administración en el corto plazo para lograr metas claramente definidas en el largo plazo.

Globalización: Es una transformación cualitativa del capitalismo que ha desarrollado una nueva relación de interdependencia más allá de los estados nacionales.

Habilidades Sociales e Inter Personales: Pericia para relacionarse con el medio, entendida ésta como capacidad de comunicarse, de establecer niveles de aceptación del otro en independencia de su opinión, de asertividad y de comprensión de las normas culturales del medio.

Las Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos de la Institución: La capacitación debe tomar en cuenta las necesidades que plantean las políticas dirigidas al desarrollo del personal y a favorecer el ambiente de trabajo, temas como la selección, promoción, incentivos y evaluación del desempeño del personal.

Macrosistema: Principios, normas y estructura que tienen la capacidad de incorporar otros más pequeños y locales que asumen niveles de dependencia. Por ejemplo, el macro sistema económico.

Mejorando la Gestión de Capacitación: desde la perspectiva de gestión estratégica, por lo que no puede seguir siendo concebida como un esfuerzo aislado del responsable del área, centrado en la

definición de cursos y de organismos capacitadores y en la selección de participantes, sin verdadera relación con los demás actores del proceso.

Se requiere que la institución en su totalidad logre un compromiso con el perfeccionamiento permanente.

Para lograr un rendimiento efectivo de la organización, es importante identificar las competencias impulsadas por la visión organizacional. Así analizando las fortalezas y debilidades de sus empleados, se pueden alinear sus comportamientos con los requerimientos del puesto.

Las organizaciones están comprendiendo que, al enfatizar e integrar competencias a través de sus sistemas de Recursos Humanos, pueden volverse eficientes y flexibles y sus empleados pueden tener más confianza y dirección propias.

Mercado: Organización en donde se realizan compra y ventas de mercaderías; se ponen en contacto los demandantes y oferentes de bienes y servicios.

Políticas de Capacitación y Objetivos Estratégicos: La capacitación en los Servicios Públicos debe contribuir al logro de la misión, los objetivos estratégicos y las metas de la organización, lo que requiere determinar regularmente las necesidades organizacionales y evaluar los resultados de los programas de capacitación en relación con sus necesidades.

En aquellas instituciones en las cuales se estimula el aprendizaje permanente y en las cuales se nota la preocupación por el desarrollo del personal, las políticas de capacitación se estimarán como un apoyo a los procesos de planificación y objetivos institucionales, en aquéllas en las cuales esta experiencia es negativa y no existen expectativas respecto del crecimiento y desarrollo del personal mediante la capacitación, será necesario desarrollar esfuerzos por prestigiar la función y buscar el compromiso en torno a su quehacer.

Prioridades Institucionales: Es importante que tanto las decisiones respecto a las políticas de capacitación, como la elaboración e implementación de sus programas, tomen en cuenta la identificación de los problemas mas comunes y urgentes y las necesidades organizacionales.

Importante es considerar prioridades de los servicios que operan desconcentradamente en regiones.

Revolución Industrial: Proceso de transformación profunda de la producción de bienes y servicios, ocurrido a finales del siglo XIX y basado en el desarrollo de nuevas tecnologías, que dio lugar entre otros a la producción en serie, la conformación de la clase obrera y a relaciones de dependencia de países altamente tecnologizados.

Rol del Area Capacitación y perfil del Encargado: Mejorar la gestión capacitación en los Servicios Públicos requiere analizar el lugar que ésta ocupa en la institución. Para esto es fundamental que la dirección del

servicio, con el encargado del área, revise las fortalezas y debilidades que este tema trae, para enfrentar los desafíos que implica hacerla más eficaz.

En el marco de los nuevos desafíos que implica modernizar el sistema de capacitación, lo importante es potenciar el rol del responsable del área, cuya misión comprende desde el análisis de necesidades, desarrollo de una política, definición del programa y evaluación.

Como se trata de una función de gran importancia, el perfil de su responsable debe ser el de un agente generador de cambios.

Transferencia Lateral: Aprendizaje adquirido entre iguales, sin necesidad de un maestro o instructor o cambio de un puesto de trabajo a otro en un mismo nivel ocupacional.

IV. OBSERVACION DEL SISTEMA VIGENTE DE CAPACITACION EN UN MINISTERIO

Esta observación está basada en el estudio de informes de resultados por una parte, y mi participación en el Comité Bipartito de Capacitación del Ministerio Secretaría General de la Presidencia en representación de los funcionarios asociados.

La elección de este tipo de análisis se justifica porque nos entrega una reseña de la evolución que ha tenido la capacitación en un Ministerio, y los avances logrados en el último período.

También nos permite formular una propuesta respecto de la necesidad de que se plantee la capacitación como un módulo de una política general de Recursos Humanos.

Uno de los ejes centrales del proceso de Modernización de la Administración Pública, es el desarrollo de sus recursos humanos.

Los cambios que se están promoviendo al interior de los Servicios Públicos para lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad, son y seguirán siendo aplicados a los funcionarios.

La Modernización de la Administración Pública involucra introducir técnicas modernas de gestión, cambiar los procesos administrativos, aplicar nuevas tecnologías de información y adaptar nuevos estilos de trabajo. Todo ello demanda de los funcionarios públicos, competencias especiales, distintas de las adquiridas por la mera experiencia acumulada. En este escenario la capacitación de los funcionarios públicos, es un desafío impostergable y fundamental que ha sido abordado por el Estado.

El sistema privilegia la descentralización y desconcentración de la función hacia los servicios, pero a partir de un marco que dé coherencia de transversalidad a los contenidos esenciales del sistema en toda la Administración Pública impidiendo, de este modo, acciones o iniciativas legales puntuales, incoherentes y hasta contradictorias en materias de personal.

**INSTITUCION INVESTIGADA: MINISTERIO SECRETARIA
GENERAL DE LA PRESIDENCIA**

- **Compromiso institucional**

La función que la Ley 18.993 del 21.08.1990 le asigna al Ministerio Secretaría General de la Presidencia es:

1. Prestar asesoría al Presidente de la República, al Ministro del Interior y a cada uno de los Ministros, en materias políticas, jurídicas y administrativas, como asimismo asesorar al Presidente de la República y al Ministro del Interior y demás Ministros, cuando así lo requieran, en lo referido a las relaciones del Gobierno con el Congreso Nacional; con los Partidos Políticos y otras organizaciones sociales e instituciones de la vida nacional, en coordinación con el Ministerio Secretaría General de Gobierno;
2. Propender al logro de una efectiva coordinación programática general de la gestión del Gobierno;

3. Actuar, “Por orden del Presidente de la República” mancomunadamente con los otros Ministerios, y a través de ellos, con los Servicios y Organismos de la Administración del Estado;
4. Efectuar estudios y análisis de corto y mediano plazo relevantes para las decisiones políticas y someterlos a la consideración del Presidente de la República y del Ministerio del Interior.
5. Informar al Ministro del Interior respecto de la necesidad de introducir innovaciones a la organización y procedimientos de la Administración del Estado.

El Ministerio Secretaría General de la Presidencia, cumple una función política y que asesora al Ejecutivo y de coordinación con el Poder Legislativo, y también Organizaciones Sociales.

- **Líneas de Acción**

Se propone llevar a cabo un programa denominado "HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD", dirigido, en una primera etapa, al personal administrativo para despertar el interés de los actores en el concepto de mejoramiento continuo, contribuyendo así, a desarrollar relaciones laborales armoniosas y a crear impresiones positivas, tanto internas como externas, de la institución.

El segundo nivel está orientado a secretarías ejecutivas y funcionarios de mando medio, que requieren de una amplia variedad de herramientas para la solución de problemas, desarrollar un plan de auto evaluación personal, monitorear e informar sobre el progreso de estos, generando ideas u opciones que ayuden a incrementar y mejorar las relaciones laborales.

Esta línea de capacitación, permite visualizar y comunicar oportunamente los cambios que se han producido al interior de la Administración Pública, producto del proceso modernizador que ha experimentado en los últimos años, el cual, obviamente, involucra al Departamento de Recursos Humanos y al Comité de Capacitación.

El Comité Bipartito de Capacitación, electo para el año 2002, ha diseñado un programa de Capacitación para los funcionarios del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en virtud de la experiencia recogida en los procesos de capacitación de los funcionarios del ministerio en años anteriores.

Esta experiencia se ha visto enriquecida con los antecedentes recogidos directamente tanto de los funcionarios en general, como de los directivos del ministerio, a través de diversos instrumentos de consulta, como encuestas y entrevistas (que se inserta a continuación), lo que ha permitido diseñar un Plan que rescata las apreciaciones y los intereses concretos de los beneficiarios, directos e indirectos con el proceso de capacitación.

- **Antecedentes generales**

El espíritu que guía al Comité Bipartito de Capacitación, al diseñar este Plan para el año próximo, es el de formar y preparar en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia verdaderos equipos de trabajo, coordinados, motivados y preparados tanto técnica como humanamente,

mejorando el rendimiento personal en el puesto, tanto como los ambientes generales de trabajo.

Tal como se expresa en la Política de Capacitación para el ministerio, actualmente en elaboración, los objetivos últimos de la capacitación son:

Desde el punto de vista de la persona:

- Desarrollar competencias específicas alineadas con los objetivos estratégicos de la organización;
- Promover una gestión del trabajador autónoma, responsable y de calidad;
- Promover la satisfacción y seguridad en el desempeño;
- Actualizar las habilidades, conocimientos y potencialidades del trabajador, y las posibilidades de desarrollo.

Desde el punto de vista de la organización:

- Aumentar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles;

- Proveer recurso humano acorde a los requerimientos presentes y futuros de la organización;
- Flexibilizar la gestión y capacidad de respuesta de la organización ante los cambios;
- Construir el puente hacia los desafíos estratégicos que tensionan la dinámica organizacional.

Areas Temáticas

A efectos de desarrollar las acciones de capacitación, se han dividido éstas en tres grandes áreas, plenamente concordantes con la Política General de Capacitación del ministerio:

- **Area de Cursos Regulares:** Una programación de cursos regulares, en temas que tradicionalmente son requeridos por los funcionarios, fundamentalmente en idiomas y en informática. Un detalle más preciso de los cursos se definirá al inicio del año próximo, una vez hayan sido completadas una serie de entrevistas y consultas a los directivos del ministerio.

- Area de Cursos de Formación: Una programación de cursos llamados: de Formación, que tienen la finalidad de entregar elementos complementarios en aspectos generales, relacionados con materias de crecimiento personal, mejoramiento de ambientes de trabajo, mejoramiento de relaciones interpersonales, manejo de stress laboral, y otros.

Dentro de esta área, se comprenden también eventuales cursos de Inducción, según se detecten en función del número de funcionarios ingresados al ministerio en el último tiempo, y tienen que ver con el conocimiento general de la Administración Pública, funcionamiento general del Estado, derechos y deberes emanados del Estatuto Administrativo, Ley de Probidad, y otra.

- Area de Charlas de Coyuntura: Un programa de charlas sobre temas específicos de interés coyuntural.

- **Número de acciones o cursos**

1. **Inglés:** en niveles Básico, Intermedio y Avanzado. Cursos dictados en el Instituto Chileno-Norteamericano de Cultura.

2. **Curso de Conocimientos Básicos de Computación:** diseñado para el personal Auxiliar del Ministerio. Este curso ha sido impartido por personal del propio Ministerio en dos períodos.

3. **Curso de Mejoramiento de Destrezas Computacionales:** curso diseñado para complementar y clarificar conocimientos específicos en los principales programas computacionales en uso en el Ministerio.

Curso dictado por la empresa Latin Consulting.

4. **Cursos de Desarrollo Personal:** Optimización de la Gestión Laboral mediante el desarrollo de Competencias Personales

5. **Curso de Flujo de Información Payroll 4.2”:**

dictado por la empresa Payroll.

6. **Curso “ Licencias Médicas, Subsidios y otras prestaciones de seguridad” :** Dictado por la empresa Lexis Nexis Training Ltda.

7. **Programas de Inducción:** Estos programas están pensados para entregar una formación complementaria de tipo general, no enfocada a la entrega de conocimientos específicos relacionados con el trabajo, sino al desarrollo de destrezas generales, que permitan una formación más integral que sirva de apoyo al mejor desempeño laboral. Está diferenciado en:

- a) Programa de Inducción para Auxiliares
- b) Programa de Inducción para Secretarias

- **Número de Participantes**

La dotación efectiva al 16 de septiembre del año 2002 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia es de 137 funcionarios.

Durante el año 2002 el detalle de capacitación según estamentos es:

Auxiliares	31	31	100,00
Administrativos	31	28	90,32
Técnicos	02	02	100,00
Profesionales	84	22	26.19
TOTAL	137	83	26.19

- **Evaluación**

Cada curso impartido por los entes capacitadores deberá finalizar con una evaluación formal de los participantes, en términos de aplicar pruebas de conocimientos acordes con las materias entregadas en los respectivos cursos. Esta evaluación deberá ser entregada al Ministerio, con las

ponderaciones y resultados finales de funcionarios aprobados y reprobados.

Entendemos por evaluación el proceso de medir y comparar costos y beneficios para determinar la efectividad de cada una de las actividades de recursos humanos en su conjunto.

El número de Horas por participante fue aproximadamente de 52 horas , y la cantidad promedio invertida por funcionario es de \$ 185.486.-

V. CONCLUSIONES

Por lo anteriormente expuesto, esta tesis se orienta a analizar las carencias descritas anteriormente, a partir de los siguientes objetivos:

- a) Establecer criterios para la elaboración de instrumentos que den a la capacitación del personal, un todo coherente y no puntual, sin perjuicio que cada Servicio administre a sus funcionarios, de acuerdo a su función particular.
- b) Proponer retribuciones materiales e inmateriales que aseguren a los funcionarios una carrera laboral auténtica. De modo que no estén condicionados a subjetivismo de autoridades transitorias con un marco normado en los aspectos de ingreso, evaluación, promoción, exclusión, derechos y obligaciones laborales.
- c) Definir una estructura base de tipo objetiva para los programas de capacitación de los Servicios, para la aprobación y evaluación de ofertas de organismos capacitadores y para la evaluación de los

desarrollos efectivos, posibilitando así, una capacitación gradual y que permita flexibilizar la oferta en módulos consistentes con los requerimientos de la estructura administrativa.

En los últimos años, ha habido un avance al comenzar a medir el desempeño de los organismos públicos, a través de instrumentos como los indicadores de Gestión, las Metas Ministeriales y los Compromisos de Modernización. Además a partir de febrero de 1998 la Ley N° 19.553, establece para todo el sector público, la obligación de crear Planes de Mejoramiento de la Gestión (PMG) anuales. Este último mecanismo es el que permitirá evaluar el desempeño institucional.

La Capacitación es una actividad compleja que requiere ser enfocada desde una perspectiva de gestión estratégica, por lo que no puede seguir siendo concebida como una función aislada del responsable del área.

La Capacitación debe concebir su objetivo en relación con los demás actores del proceso de Modernización del Estado.

Se requiere que la institución en su totalidad logre un compromiso de actualización permanente de las competencias de sus funcionarios como parte integradora en la visión de servicio.

La gestión capacitadora al interior de las instituciones públicas contiene muchas tareas que tienen relación con la planificación de actividades, con el posicionamiento del rol de sus funcionarios dentro de la organización, con su capacidad de participar de las decisiones estratégicas del

servicio y de comunicar los resultados obtenidos luego de su implementación.

Elementos importantes que se deben revisar para mejorar la gestión y resultados en el área de capacitación:

- **Políticas de capacitación y objetivos estratégicos:**

La capacitación en el sector público debe contribuir al logro de la misión, los objetivos estratégicos y las metas de la organización, lo que requiere determinar regularmente las necesidades organizacionales y evaluar los resultados de programas de capacitación en relación con sus necesidades.

- **Las Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos de la Institución:**

La capacitación que se realice debe tener en cuenta que la vocación requerida, unida a la necesidad de un conocimiento que lo da el hacer público y no

reemplazable con el pre ni el post grado universitarios, hacen indispensable contar con un personal que se perfecciona y se desarrolla en el propio ejercicio laboral.

- **Las Prioridades Institucionales**

Es fundamental que tanto las decisiones en torno a las políticas de capacitación, como la elaboración e implementación de sus programas, tomen en cuenta la identificación de los problemas mas comunes y urgentes y las necesidades del conjunto de la organización. Función compleja que articula políticas, normas y cultura con aptitudes y actitudes diferentes a las del Sector Privado en cuanto a demanda una vocación de bien común y de servicio público indispensables para encausar las decisiones, la acción y las motivaciones de la gestión.

- **El rol del Area de Capacitación**

Mejorar la gestión de capacitación en los servicios públicos, requiere analizar el lugar que ésta ocupa

dentro de la institución. Para ello es fundamental que la dirección del servicio junto con el encargado del área, revise las potencialidades e insuficiencias que enfrenta la capacitación para hacerse cargo de los desafíos que implica hacerla mas eficaz.

- **El funcionamiento de los Comités de Capacitación**

Uno de los principios fundamentales que inspiraron el acuerdo Gobierno-ANEF, para modernizar los sistemas de capacitación en el sector público fue el de abrir oportunidades de participación y promover el compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento y al incremento de la eficiencia y productividad de las instituciones.

- **Encuesta Usuarios Sispubli - SENCE año 2001**

Analizando los resultados de la Encuesta Anual año 2001 del Sispubli sobre Capacitación en el Sector Público Chileno podemos destacar algunos índices.

- a) La profesión con mayor frecuencia del titular que ejerce la función de jefatura en el área de Capacitación es Administrador Público.
- b) Mayoritariamente quiénes se encuentran a la cabeza del área Capacitación en las instituciones públicas son mujeres.
- c) La experiencia del jefe del área de capacitación en la mayoría de los casos es de un año, lo que nos está indicando una renovación importante del personal en el área o, la generación de dicho cargo, lo que podría convertirse en una debilidad para la gestión y liderazgo técnico en esta materia.

Este indicador nos revela que, difícilmente podremos obtener evaluaciones de los programas de capacitación a mediano y largo plazo.

- d) Los encargados del área de capacitación a partir del año 1995 no registraron un avance importante y en conjunto con el proceso de modernización iniciado en ese año.

Por último, a partir del año 2000, siendo la capacitación un factor del Programa de Mejoramiento de Gestión en el Sector Público, ésta debe responder a una evaluación final de metas institucionales.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) A.H.Maslow "Motivación y Personalidad". Waltham-Massachusetts, 1954.
- (2) Von Bertalanffi "Teoría General de los Sistemas". Fondo de Cultura Económica, 1984.
- (3) Talcott Parsons. La Organización – sus sistemas. Se. 1966.
- (4) MAURO RODRIGUEZ ESTRADA y PATRICIA RAMIREZ BUENDIA. Administración de la Capacitación. "Capacitación Efectiva" 2ª. Edición. Mc Graw Hill, México. 1991.
- (5) R. BUCKLEY y JIM CAPLE. "La Formación Teoría y Práctica", 2ª. Edición. Díaz de Santos, S.A. , Madrid, 1991.
- (6) ABRAHAM PAIN, "Cómo Evaluar las Acciones de Capacitación". Edic. Les Editions d'Organization (original) Francia, 1993.
- (7) WILLIAM B. WERTHER JR. Y HEITH DAVIS. " Administración de Personal y Recursos Humanos".Edic. Mac. Graw Hill, 1998.

- (8) RICHARD B. KOPELMAN – “Administración de la Productividad en las Organizaciones”, Edit. Mc.Graw Hill México, 1998.
- (9) LUIS CASTRO. “Capacitación, Conceptos y Evaluación”. Universidad Central, 1992.
- (10) GUY LE BOTERF. “ De la Competencia” , 1995.
- (11) CINTERFOR. “Las 40 Preguntas más frecuentes sobre Competencia Laboral”, 1991,
- (12) PEDRO ORTEGA “Capacitación en el Sector Público” Universidad de Santiago de Chile, 2001.
- (13) SENCE – Sispublic- “Resultados Encuesta Anual año 2001 sobre Capacitación en el Sector Público Chileno.” – 2002.
- (14) COMITÉ INTERMINISTERIAL DE LA MODERNIZACION PUBLICA . “Capacitación en el Sector Público. Serie Metodológica, 1996.
- (15) Of. Circular N° 1599 – 30 de Octubre 1995 – “Acuerdo Gobierno – ANEF – Modernización de la Capacitación en el Sector Público”.
- (16) Ley N° 19.518. 14.10.1997 – “Fija Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo.”

- (17) CELAH. – “Manual de Funcionamiento Comités Bipartitos de Capacitación”, 1999.
- (18) TARGET-DDI - SEMINARIO SOBRE CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO CHILENO. Santiago, Agosto 2002.
“¿Cómo poner las competencias a trabajar en su organización?”.
- (19) DIRECCION DE PRESUPUESTOS – MINISTERIO DE HACIENDA. – Documento Técnico “PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION AÑO 2002” .

