

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA**

**SISTEMA DE CAPACITACION
EN EL SERVICIO SALUD ARAUCANÍA NORTE.**

**INFORME DE TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR
PUBLICO**

**EDUARDO C. MARCELO SALAZAR MORALES
CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA
SEMESTRE PRIMAVERA 1998.**

DEDICO ESTE ULTIMO ESLABON DE MI VIDA COMO ESTUDIANTE A MI QUERIDA MADRE, QUIEN DEDICO SU SACRIFICIO EN GRAN PARTE PARA LOS ESTUDIOS QUE HOY FINALIZO. A ELLA Y A MI MAMA LUISA MIS MAS SINCEROS AGRADECIMIENTOS.

INDICE

PRESENTACION		01
CAPITULO 1: INTRODUCCION		09
1.1	<i>Objetivo General</i>	10
1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	10
1.3	<i>Referencia Teórica de la Capacitación</i>	11
1.3.1	<i>Conceptos de Capacitación</i>	11
1.3.2	<i>Filosofía de la Capacitación</i>	12
1.4	<i>Fundamento administrativo de la Capacitación</i>	13
1.5	<i>La Capacitación una visión Sistemática</i>	14
1.5.1	<i>Capacitación para el Trabajo</i>	14
1.5.2	<i>Educación y Capacitación.</i>	16
1.5.3	<i>Entrenamiento y desarrollo Personal</i>	16
1.5.4	<i>Formación</i>	18
1.5.5.	<i>Adiestramiento</i>	18
1.5.6	<i>Desarrollo Organizacional</i>	18
CAPITULO 2: EVOLUCION Y DIAGNOSTICO DE LA CAPACITACION		21
2.1	<i>Historia de la Capacitación en Chile</i>	21
2.2	<i>La Capacitación en las entidades de Salud</i>	23
2.2.1	<i>Políticas de Capacitación del Ministerio de Salud</i>	27
2.2.1.1	<i>Descripción de la misión funcional de la Capacitación</i>	27
2.2.1.2	<i>Recursos institucionales que utiliza</i>	28
2.2.1.3	<i>Políticas generales de Capacitación y Desarrollo</i>	28
2.3	<i>La Capacitación en el Servicio de Salud Araucanía Norte</i>	31
2.3.1	<i>Algunas de las Políticas y Planes de Acción en el Servicio de Salud Araucanía Norte.</i>	32
2.4	<i>Aspectos Legales</i>	33
2.5	<i>Diagnóstico de la Capacitación del Personal Administrativo del Servicio de Salud Araucanía Norte.</i>	35
2.5.1	<i>Técnicas de Recolección de la Información utilizada</i>	35
2.5.1.1	<i>Entrevista</i>	35
2.5.1.2	<i>Encuesta</i>	36
2.6	<i>Perfil general de la capacitación en el estamento administrativo Del Servicio de Salud Araucanía Norte.</i>	37
2.7	<i>Objetivos de la Capacitación</i>	37
2.8	<i>Actitud de los directivos del Servicio de Salud Araucanía Norte, con respecto a la Capacitación</i>	38
2.9	<i>Descripción y detección de necesidades de la Capacitación desde El punto de vista de los funcionarios del Servicio de Salud Araucanía Norte</i>	39
2.9.1	<i>Universo de Estudio</i>	39
2.9.2	<i>Descripción de algunas características relevantes de los funcionarios</i>	40

CAPITULO 3 : PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION	48
3.1	<i>Detección de necesidades</i> 48
3.2	<i>Programación de acciones de Capacitación</i> 49
3.2.1	<i>Elaboración de Programas</i> 50
3.3	<i>Ejecución de las acciones de Capacitación</i> 54
3.3.1	<i>Coordinación de la ejecución</i> 56
3.4	<i>Evaluación de los Programas de Capacitación</i> 56
3.4.1	<i>Tipos de Evaluación en Capacitación</i> 57
3.5	<i>Desarrollo de la Metodología Actual</i> 59
3.5.1	<i>Diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo</i> 60
3.5.2	<i>Planificación</i> 61
3.5.3	<i>Ejecución de actividades</i> 61
3.5.3.1	<i>Coordinación de la ejecución</i> 62
CAPITULO 4: DESARROLLO DE METODOLOGIA PROPUESTA	64
4.1	<i>Diagnóstico de necesidades de Capacitación</i> 64
4.2	<i>Elaboración del Programa</i> 65
4.2.1	<i>Definición de los Objetivos de Capacitación</i> 65
4.2.2	<i>Definición de las Actividades</i> 65
4.2.3	<i>Definición de los destinatarios de la Capacitación</i> 66
4.2.4	<i>Selección de la Persona u Organismo capacitador</i> 66
4.3	<i>Ejecución y Registro del Programa</i> 67
4.3.1	<i>Coordinación de la Ejecución</i> 67
4.4	<i>Evaluación de los Resultados</i> 71
CAPITULO 5: SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES	73
5.1	<i>Sugerencias para una Capacitación efectiva</i> 73
5.2	<i>Conclusión</i> 77
ANEXO 1 :	<i>Organigrama del Servicio de Salud Araucanía Norte</i> 79
ANEXO 2 :	<i>Planilla de Inscripción</i> 80
ANEXO 3 :	<i>Control de Asistencia</i> 81
ANEXO 4 :	<i>Pauta de Evaluación de la Docencia</i> 82
ANEXO 5 :	<i>Encuesta de Evaluación de Curso</i> 83
ANEXO 6 :	<i>Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación</i> 84
ANEXO 7 :	<i>Entrevista al Jefe del Depto. De Recursos Humanos S.S.A. Norte</i> 86
BIBLIOGRAFIA	91

PRESENTACION

Uno de los derechos fundamentales del hombre, es su trabajo y la libre elección de éste la que dependerá primordialmente de sus capacidades naturales y los conocimientos adquiridos en su desarrollo personal, lo que responderá o estará sujeto al nivel de educación que haya obtenido.

La capacitación es la continuidad del desarrollo personal y es un derecho funcionario establecido en la Carta Fundamental de la República de Chile.

La definimos como el conjunto de actividades planificadas, organizadas, sistemáticas y continuas destinadas a entregar los conocimientos, habilidades y destrezas al recurso humano, con el objeto de contribuir al desarrollo integral de los individuos y de la organización.

Es evidente que en aquellas instituciones en que se estimula el aprendizaje permanente y en que el desarrollo del personal es una preocupación central, las políticas de capacitación se estimaran como un apoyo a los procesos de planificación y definición de objetivos institucionales. Por el contrario, allí donde se han dado experiencias negativas o un bajo nivel de expectativa en torno al crecimiento y desarrollo del personal a través de la capacitación, será preciso desarrollar esfuerzos adicionales por prestigiar la función y lograr el compromiso de la mayoría en torno a su quehacer.

Entre los objetivos de la capacitación se encuentran: el mejoramiento de la ejecución; la actualización de las habilidades de los funcionarios; la solución de los problemas organizacionales; la preparación para la promoción y la orientación de nuevos empleados.

En el marco de los nuevos desafíos que implica modernizar el sistema de capacitación es importante potenciar el rol de un funcionario responsable del área cuya misión fundamental comprenderá desde el desarrollo de una política, hasta la definición del programa y su evaluación.

LA CAPACITACION EN EL SERVICIO DE SALUD ARAUCANIA NORTE.

Para mejorar la gestión de capacitación en los servicios públicos, es necesario realizar un análisis del lugar que esta ocupa dentro de la institución, para ello es fundamental que la Dirección de 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 más eficaz.

La Capacitación del Servicio de Salud Araucanía Norte, requiere ser enfocada desde una perspectiva de gestión estratégica, relacionada con los demás actores del proceso, es decir se necesita lograr que la institución en su totalidad logre un compromiso con el perfeccionamiento permanente.

Es así como la capacitación en el Servicio de Salud Araucanía Norte debe contribuir al logro de la misión, los objetivos estratégicos y las metas de la organización, para esto se debe determinar regularmente las necesidades organizacionales y evaluar los resultados de los programas de capacitación en relación con estas necesidades.

Al iniciar el proceso de capacitación se debe tener en cuenta las necesidades que plantean las políticas dirigidas al desarrollo del personal, favoreciendo el ambiente de trabajo, tales como la selección, promoción, incentivos y evaluación del desempeño del personal.

Es fundamental que tanto las decisiones en torno a la política de capacitación como la elaboración e implementación del programa, tomen en cuenta la identificación de los problemas más urgentes y las necesidades del conjunto del Servicio de Salud Araucanía Norte, es por esto que su diseño requiere estar abierto a recibir los insumos de todos los subsistemas como por ejemplo las áreas de planificación y gestión, recursos humanos, finanzas y presupuestos, de contabilidad, etc. y en lo posible los aportes de los eventuales destinatarios de la capacitación que serian los funcionarios pertenecientes a los estamentos, directivos, profesionales, técnicos y administrativos.

Se deberá realizar una presentación de balances periódicos de las actividades realizadas y sus resultados que incluya el número de funcionarios capacitados, el tipo de cursos que fueron realizados, las evaluaciones que se hayan hecho, etc. Esto es importante para que la Dirección del Servicio de Salud y el personal conozca, valore y participe aportando ideas en torno a éstas actividades.

Es recomendable realizar reuniones de trabajo, especialmente destinadas a tratar el tema de la capacitación con las jefaturas de área en la que se aborden temas centrales para detectar las necesidades y conocer las prioridades institucionales, y a su vez que el personal de capacitación este siempre abierto a recoger datos, opiniones y la expresión de necesidades de los funcionarios de cada servicio, obteniendo así información para la toma de decisiones.

La capacitación en nuestro Servicio requerirá las siguientes etapas:

1.- DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION, para así establecer clara y específicamente las competencias que se espera generar como producto de las actividades de capacitación, este sería realizado a través de una investigación sistemática, dinámica flexible y participativa destinada a lograr la adhesión y compromiso de todos los involucrados en la prestación de un servicio o en la elaboración de un producto para su perfeccionamiento.

El diagnóstico deberá ser un proceso continuo que implica estar atento a las necesidades de las personas y de la institución, toda vez que estas cambian permanentemente, permitiendo así vincular las necesidades de la organización y las personas con los objetivos de la capacitación.

El modelo básico de detección de necesidades aborda las siguientes actividades:

1.1.- Selección de la metodología y recopilación de datos.

Comprende entrevistas a directivos, jefaturas y personal; identificación de áreas críticas, inventario de recursos humanos, antecedentes acerca del clima laboral, son los mecanismos típicos, a través de los cuales se puede recoger los datos esenciales de la organización, con el fin de obtener una imagen actualizada de su situación y mostrar áreas de desempeño con problemas, así como las habilidades a potenciar.

1.2.- Investigación de la información.

Recolección de datos más específicos a partir de los antecedentes recopilados.

1.3.- Análisis de la información.

Sistematización de la información para determinar los distintos tipos de capacitación que aparezcan aconsejables.

2.- ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

2.1.- Definición de los objetivos de capacitación: *son las competencias esperadas de los funcionarios habilitados y los requisitos de desempeño que debe satisfacer, una vez finalizado el programa, teniendo en cuenta las condiciones laborales y ambientales.*

Al diseñar los objetivos debemos tener en consideración:

- *El desempeño laboral no solo condicionado por el proceso de aprendizaje generado a través de las actividades de capacitación, sino también por el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve el individuo, el que proporciona modelos, refuerzos y motivación para que el aprendizaje se traduzca en conductas concretas.*

- *El grado de generalidad o especificidad de las capacidades adquiridas, esto es, si todos los funcionarios deben mostrar una competencia específica o algunos funcionarios deben mostrar habilidades más genéricas, etc.*

- *Los niveles de competencia que se esperan en determinados desempeños tales como:*

- *nivel de actualización,*
- *nivel de excelencia,*
- *nivel suficiente para la promoción.*

Es importante la claridad en la conceptualización de lo que se quiere lograr a través de la capacitación y expresarlo en lo posible en términos de competencias observables que permitan evaluar posteriormente el nivel de aprendizaje logrado.

2.2.- Definición de las actividades de capacitación.

Las acciones de capacitación deben constituirse en el medio por el cual los individuos se actualizan y encuentran oportunidades de aprendizaje continuo para cubrir requerimientos de un buen desempeño.

4.- *El tipo de decisiones o acciones de capacitación, sus características y contenidos dependerán de factores como:*

- ◆ *Tipo de conducta o desempeño a potenciar.*
- ◆ *Tipo de problema a resolver, que surge del diagnóstico de necesidades de capacitación.*
- ◆ *Prioridades de la institución respecto de la capacitación como el cumplimiento de requisitos para el ascenso del personal.*
- ◆ *Recursos financieros y personal disponible para capacitación.*

2.3.- Definición de los destinatarios de la capacitación.

Al seleccionar los participantes se debe tener en cuenta aspectos tales como la función, los niveles de educación, los niveles de competencia preexistente, las motivaciones del grupo destinatario y las prioridades institucionales.

2.4.- Selección de la persona u organismo capacitador.

Al seleccionar la persona u organismo que va a realizar la capacitación debemos tener en cuenta las necesidades u objetivos a satisfacer a través de la capacitación y de la oferta y calidad de la capacitación disponible.

Cuando el Estado aparece como comprador de servicios debe resguardarse en conjunto de normas de buena administración para garantizar la transparencia del proceso.

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), dispone de un registro de organismos capacitadores y constituye una fuente relevante de información y consulta.

3.- EJECUCION Y REGISTRO DEL PROGRAMA.

Todo programa de capacitación debe satisfacer las necesidades detectadas y sus actividades deben ser informadas a todos los funcionarios.

3.1.- Mecanismos de Información del Programa: *El grado de transparencia y participación que logren las políticas de capacitación institucional y la percepción que de ella tengan sus funcionarios dependerá significativamente de la información que entregue la Unidad de Capacitación acerca de las actividades programadas.*

Este programa resume las acciones que se efectuaran en un periodo de tiempo.

La información básica del programa de capacitación debe contemplar:

- 1.- objetivos,
- 2.- tipos de actividades programadas,
- 3.- duración,
- 4.- contenidos,
- 5.- requisitos de postulación,
- 6.- requisitos de evaluación,
- 7.- lugar y fecha.

Es útil que la información relevante sobre las decisiones de capacitación, tomadas por el área en forma consultiva con el comité de capacitación, fluyan hacia las jefaturas, así como hacia la totalidad de los funcionarios, mediante mecanismos visibles, como por ejemplo diarios murales, documentos, etc.

3.2.- Realización de las Actividades

Para la ejecución de las actividades de capacitación se requieren considerar los siguientes aspectos:

- *la carga de trabajo que pesa sobre el personal en el período,*
- *los horarios más convenientes en función del tipo de trabajo*
- *medios de que dispone el servicio.*

La realización de las actividades tiene las siguiente etapas:

- *recepción de participantes,*
- *apertura del curso o programa,*
- *presentación de los relatores,*
- *logística de apoyo,*
- *ejecución*
- *clausura.*

3.3.- Registro y seguimiento de las actividades de capacitación.

El Registro de las Actividades de Capacitación tiene como objetivo mantener información básica y expedita sobre todos aquellos antecedentes del proceso, que permitan mejorar la toma de decisiones y determinar indicadores de gestión que posibiliten la evaluación de las políticas emprendidas en este ámbito.

Asimismo, la información registrada a nivel de los servicios permitirá consolidar una base de datos, para toda la actividad de capacitación en el Sector Público, aspecto central para la toma de decisiones y apoyo a las políticas de Gobierno.

4.- EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

La Evaluación nos permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, corregir los desajustes y desarrollar programas de capacitación más eficaces, generando nuevas acciones.

Para el diseño y organización del programa de capacitación se debe considerar:

- *el proceso de detección de necesidades.*
- *las técnicas utilizadas.*
- *definición de los objetivos y su coherencia con las necesidades.*
- *el contenido de las acciones de capacitación.*
- *elementos técnicos y materiales.*
- *selección de participantes.*
- *comunicación de las actividades.*
- *aspectos organizativos de cursos y talleres.*
- *grado de satisfacción de las expectativas los participantes.*
- *grado de adquisición de competencia y habilidades.*
- *relación costo/beneficio del programa.*
- *nivel de calidad de los instructores internos o externos.*

El grado de cumplimiento de las expectativas implica tomar en cuenta el nivel de satisfacción expresada por los participantes en torno a los aspectos de la actividad tales como: organización del evento, metodología empleada, contenidos, etc.

Al cabo de un tiempo será importante determinar si ha aumentado el nivel de satisfacción de los funcionarios con su trabajo, si las competencias adquiridas están siendo reconocidas por la jefatura del servicio y si son utilizadas en el trabajo cotidiano, etc. En suma, se trata de saber si mediante la implementación del programa de capacitación se lograron los objetivos planteados y si existe satisfacción de las necesidades detectadas.

El estudio que a continuación se muestra, presenta los siguientes postulados básicos.

*En el **Capítulo 1**, se ponen en relieve los aspectos teóricos fundamentales de la Capacitación, para configurar el concepto básico utilizado en todo el análisis.*

*El **Capítulo 2**, presenta la evolución histórica de la Capacitación y sus aspectos legales, poniendo énfasis en el diagnóstico, que refleja la realidad de la Capacitación del personal administrativo, para lo cual se analizó la información entregada por el nivel directivo, por la Unidad de Capacitación del Servicio y por los propios funcionarios administrativos de este Servicio de Salud.*

*El **Capítulo 3**, describe de manera secuencial las 4 etapas o funciones de administración que comprende el proceso de capacitación: Detección de Necesidades, Programación, Ejecución y Evaluación y la aplicación de este proceso al sistema de capacitación actualmente vigente en el Servicio de Salud de la Araucanía Norte.*

*El **Capítulo 4**, propone un Modelo de Capacitación que incorpora aspectos relativos a la Detección de Necesidades, Planificación, Organización, Ejecución y Evaluación de la Capacitación. Viene a sugerir la solución a determinados problemas ya expuestos con antelación.*

*En el **Capítulo 5**, destinado a Conclusiones, se muestra un conjunto de afirmaciones interpretadas como producto de los resultados obtenidos en el diagnóstico, además se exponen sugerencias tendientes a mejorar el Sistema de Capacitación.*

CAPITULO 1

INTRODUCCION

En las dos últimas décadas a través de Organismos Internacionales de Educación, se extiende la idea de que la Educación y en especial la de adultos, se sitúa en el contexto de “Educación Permanente”, la que concibe al hombre como una totalidad que se educa siempre. Esta concepción moderna, amplia, flexible, funcional e integradora de la educación, permite pensar en la necesidad permanente de capacitarse para crecer como persona, desarrollarse profesionalmente y adaptarse al cambio.

Las naciones a través de sus planificaciones nacionales y de los Ministerios permanentes, han ido asumiendo la notificación de la necesidad de capacitación y la han ido incorporando como un requerimiento esencial para el logro de sus metas.

Ante estos cambios que aún están en proceso, es fundamental que los programas de capacitación estén “ligados a un mejoramiento del desempeño” y que el recurso humano constituye el “principal” factor de desarrollo y el de mayor permanencia.

Por lo tanto, “Capacitación es futuro”, es un esfuerzo y la acción en el cómo desempeñarse en el mundo del trabajo, que permita mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas.

La capacitación se ha utilizado, lo mismo como un medio puramente cultural que como una forma de entrenamiento, un instrumento de manipulación o una estrategia de productividad.

La capacitación del personal de una empresa es un proceso fundamental e importante para su desarrollo.

Se capacita por obligación legal, por estar a la moda, por impacto curricular, por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexto, por premio o por castigo. Pero también se capacita con base en necesidades específicas para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para un correcto desempeño de un puesto determinado. Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones.

Lo anterior constituye el motivo que nos orientó para elegir el tema de la Capacitación, seleccionando específicamente el estamento administrativo del Servicio de Salud Araucanía Norte.

1.1 OBJETIVO GENERAL

Con esta investigación queremos hacer un análisis descriptivo de la Capacitación en el Servicio de Salud Araucanía Norte, rescatando su importancia general y específica para el estamento administrativo y al mismo tiempo hacer una evaluación y proposición respecto a la aplicación práctica y los resultados que esta acción de Capacitación ha tenido a la fecha.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.2.1 Hacer una descripción general de los Programas de Capacitación dirigida al Personal Administrativo ejecutados por el Servicio de Salud Araucanía Norte.

1.2.2 Identificar las necesidades y expectativas de capacitación del personal administrativo del Servicio de Salud Araucanía Norte, para conocer y obtener antecedentes relativos a:

- Temas que el personal administrativo considere prioritarios para la capacitación.*
- Número de funcionarios con necesidad de capacitarse en el Estamento de Administrativos del Servicio de Salud Araucanía Norte.*
- Con el resultado de la investigación poder proponer algunas alternativas de capacitación que beneficien al funcionario como al Servicio de Salud Araucanía Norte y al mismo tiempo sugerir algunas acciones que permitan perfeccionar el Sistema y los mecanismos de capacitación existentes.*

1.3 REFERENCIA TEORICA DE LA CAPACITACION.

1.3.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

Para definir lo que se entiende por capacitación es necesario tener presente que no existe un consenso entre las definiciones entregadas por los diversos autores, ya que cada uno de ellos introduce modificaciones con el fin de desarrollar una definición amplia y objetiva.

El concepto de capacitación, por otra parte, es comúnmente identificado con términos tales como adiestramiento, formación, entrenamiento, sin embargo, cada denominación posee su propio significado, aunque todas coinciden entre sí, en que una u otra acción tiene un efecto positivo tanto para el individuo como para la organización.

Consecuente con lo anterior la Ley 18.834 del Estatuto Administrativo, en su artículo 21, define la capacitación como “el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”. Existen también otros tipos de conceptualizaciones como las que siguen:

- **PINTO VILLATORO, Roberto** (1990) dice que “la capacitación en el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para “saber como hacer”, para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto”.
- **SANCHEZ, Domingo; CASTRO, Luis** (1982) refiriéndose a la capacitación exponen: “... es un proceso continuo del cual los recursos humanos de una empresa pueden adquirir o perfeccionar el conjunto de habilidades y actitudes que se requieren o son necesarias para desempeñarse eficazmente en sus puestos de trabajo”.

- **REYES PONCE, Agustín** (1980) divide el entrenamiento en capacitación, adiestramiento y formación. “El entrenamiento en Norteamérica se comprende como toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio”.

La capacitación es un proceso continuo dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo y su propósito es desarrollar personas independientes, capaces de emplear su propio criterio y preparación técnica para encontrar respuestas eficientes y eficaces a los multifacéticos problemas que se presentan e incrementar así la eficiencia y eficacia

“ Se entiende por capacitación al conjunto de actividades planificadas, organizadas, sistemáticas y continuas destinadas a entregar los conocimientos, habilidades y destrezas al recurso humano, con el objeto a contribuir al desarrollo integral de los individuos y de la organización”

De todas las conceptualizaciones anteriormente señaladas, se puede visualizar en cada una de ellas la importancia que se le otorga a la capacitación como una acción y un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una organización adquieren nuevas y mejores capacidades con la finalidad de lograr mejor y más eficientemente los objetivos organizacionales.

1.3.2 FILOSOFIA DE LA CAPACITACION.

Como cualquier actividad humana, la actividad del capacitador está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de dónde estamos, de qué hacemos y de qué queremos. En consecuencia, la inclusión de la actividad del capacitador en un marco filosófico de ninguna manera resulta aventurada; por el contrario, se justifica en tanto que sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se haya influenciado por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como por los del medio ambiente al cual pertenece.

Así la capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollar íntegramente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

En este sentido, la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

1.4.- FUNDAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION:

Desde el punto de vista de la Administración la capacitación es fundamental, por cuanto en el correcto conocimiento de la ciencia administrativa podemos entender que si por vía de la administración buscamos la eficiencia en el manejo, uso, asignación y distribución de recursos, obviamente esa búsqueda de eficiencia se va a perfeccionar en la medida que las personas encargadas de la parte operativa, es decir, de hacer operativo todo lo que es la administración en sí, estén mejor capacitados.

Por otra parte, vía una buena capacitación, quien esté encargado de gestionar, de dirigir y de administrar cualquier tipo de organización empresarial pública o privada, podrá tener indudablemente mejores resultados.

La administración se sirve de la capacitación para lograr una mayor eficiencia y alcanzar los objetivos. Hoy en día no hay ningún administrador de una empresa seria que no sepa y no valore adecuadamente la capacitación como una herramienta indispensable y fundamental.

1.5.- LA CAPACITACION EN UNA VISION SISTEMATICA.

Para poder entender los conceptos que a continuación se señalan, nos referiremos a la Teoría de Sistema. Esta es la Teoría originada de la cibernética y que trata del funcionamiento y de la interacción entre las partes de un todo y su relación con el medio que lo rodea.

La Teoría de Sistemas define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad.

Los Recursos Humanos conforman uno de los subsistemas de la estructura con capacidad de integridad y organización, que se caracteriza por influir o ser influenciado por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

Según la Teoría de Sistemas podemos analizar a continuación los siguientes conceptos:

1.5.1.- Capacitación para el Trabajo: *Es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.*

También la Teoría General de Sistemas nos entrega una visión de la Capacitación en el Trabajo diciendo que se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimiento, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para implementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica

CUADRO N° 1

ENFOQUE DE LA CAPACITACION		
PREMISAS	CAPACITACION PARA EL TRABAJO	CAPACITACION EN EL TRABAJO
<i>¿A quién se dirige?</i>	<i>Niños y jóvenes en formación.</i>	<i>Adultos, empleados y trabajadores.</i>
<i>¿Dónde se da?</i>	<i>En la escuela.</i>	<i>En la empresa.</i>
<i>Tipo de Motivación</i>	<i>Aprobar un examen</i>	<i>Mayor rendimiento en el trabajo.</i>
<i>¿Qué transmite?</i>	<i>Conocimientos teóricos de carácter general (el qué del conocimiento).</i>	<i>Conocimientos y habilidades específicos (el cómo de la tecnología).</i>
<i>¿Qué es el aprendizaje?</i>	<i>Adquisición y acumulación de conocimientos.</i>	<i>Cambio de conducta. Incremento de conocimientos, desarrollo de habilidades.</i>
<i>Tipo de autoridad.</i>	<i>Formal.</i>	<i>Personal – oral.</i>
<i>¿Quién la imparte?</i>	<i>El maestro.</i>	<i>El instructor o supervisor.</i>
<i>¿Con qué método?</i>	<i>No participativa tradicional.</i>	<i>Participativo</i>
<i>¿Qué técnicas se aplican?</i>	<i>De aprendizaje dirigido.</i>	<i>De aprendizaje delegado.</i>
<i>¿Dónde radica la motivación?</i>	<i>En la calificación (nota).</i>	<i>El ascenso. Promociones, estímulos.</i>
<i>¿Se evalúa en función de?</i>	<i>El contenido de aprendizaje.</i>	<i>El desempeño (resultado).</i>

1.5.2.- Educación y Capacitación.

La capacitación ha existido siempre, entendiéndose ésta como el proceso de enseñanza - aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

Muchas organizaciones le dan preferencia a los aspectos materiales y dejan a un lado el factor humano, cuando en realidad es el elemento principal para sostener y dar dinamismo a la empresa.

El objetivo primordial de la capacitación debe ser contribuir al desarrollo de habilidades y a la modificación de actitudes del personal; con el fin de lograr el correcto desempeño de un puesto determinado. Así mismo, tiene como función generar procesos de cambio que se encaminen al cumplimiento de la misión de los objetivos de la empresa. También debe dirigirse al logro de una mejor calidad de los recursos humanos para obtener cambios positivos en el conocimiento, habilidades y actitudes del personal.

1.5.3.- Entrenamiento y Desarrollo Personal.

La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros los interpretan más ampliamente y consideran el entrenamiento como un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general.

*- **STEINMETZ:** Define el entrenamiento como el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.*

El entrenamiento se refiere únicamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas. El entrenamiento se orienta a los trabajadores, mientras que el desarrollo se dirige al personal ejecutivo.

El entrenamiento es el acto por medio del cual se incrementan el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular.

- **PINTO VILLATORO, Roberto** (1990) dice que: “el entrenamiento es el desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, para su perfeccionamiento y consolidación”.

- **LEAP TERRY, Crino Michael** (1990) define el entrenamiento como “la creación de un medio ambiente donde los empleados puedan adquirir o aprender conductas relacionadas al trabajo, conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes”.

- **FLIPPO, Edwin** (1978) define el entrenamiento como “el acto de aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo”.

- **CHIAVENATO, Idalberto** (1983) se refiere a entrenamiento como: “el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.

Otros autores se refieren a un área genérica llamada desarrollo, la que dividen en educación y entrenamiento: “El entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo...”.

Entrenamiento es la educación, Institucionalizada o no, que tiene por objetivo adaptar al hombre para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de una tarea específica en determinada empresa.

Sus objetivos son más restringidos e inmediatos, con el fin de dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual.

1.5.4.- Formación.

“La formación está referida a la creación y desarrollo de hábitos morales, sociales y de trabajo, que son indispensables para que el trabajador sea leal, ordenado y decidido”.

1.5.5.- Adiestramiento.

- PINTO VILLATORO, Roberto (1990) dice que: “Adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder hacer”, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.

El adiestramiento debe proporcionar a los individuos el conocimiento de la meta general, de la actitud que ellos deben tomar para que su trabajo se realice en concordancia con esta meta y el conocimiento específico que le permita desempeñar el cargo.

Su objetivo es el de desarrollar el personal de una empresa, perfeccionando su calificación actual para el trabajo; su capacidad para progresar en el desempeño de labores de importancia creciente y sus actitudes con miras a obtener satisfacción en el individuo y mayor eficiencia para la empresa.

Respecto del entrenamiento diferentes autores han manifestado sus concepciones particulares:

“Se entiende como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo preponderantemente físico, por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático”.

1.6.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Es importante en esta área destacar que el campo del Desarrollo Organizacional es muy reciente y por lo tanto no está claramente definida, en esta investigación revisaremos variados enfoques de diversos autores de Desarrollo Organizacional; cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite variadas combinaciones, según los tipos de problemas organizacionales involucrados y el estilo de trabajo y de consultoría diseñado.

En la organización las personas también se desarrollan, adquieren nuevos conocimientos, modifican sus comportamientos y actitudes, desarrollan nuevas investigaciones y crean nuevos problemas. Generalmente algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras tanto que otros son proyectados. El termino desarrollo es generalmente aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

Es relevante destacar que cuando se habla de entrenamiento y desarrollo personal la noción es individual; ahora cuando se habla de desarrollo organizacional la noción es sistémica, es decir, al referirnos en términos organizacionales la visión es holística.

*Según **BENNIS** se define el desarrollo organizacional como una estrategia compleja de educación orientada hacia el cambio de las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que estas puedan fácilmente adaptarse a las nuevas tecnologías, mercados y oportunidades, y en general, aumenten la tasa de cambio generada en ella.*

De esta concepción se desprende que se busca mediante un ensayo planeado y calculado tratar de mover la organización como una unidad hacia un clima de comportamiento de apertura a través de un sistema orgánico, que cumpla con los siguientes propósitos:

- ◆ *Énfasis en las relaciones entre y dentro de los grupos.*
- ◆ *Confianza y creencia recíproca*
- ◆ *Interdependencias y responsabilidad compartidas*
- ◆ *Participación y responsabilidad multigrupal*
- ◆ *Amplio comportamiento de responsabilidad y control*
- ◆ *Solución de conflictos mediante negociación o solución de problemas*

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio.

El concepto de mejorar los procesos esta ligado al mejoramiento de los procesos de renovación organizacional, o sea a los procesos de iniciar, crear o confortar cambios necesarios para hacer posible que la organización se vuelva o permanezca viable, para que se adapte a nuevas condiciones, resuelva problemas y aprenda las experiencias.

En conclusión se puede decir que “el desarrollo organizacional es un programa educacional a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización”.

CAPITULO 2.

EVOLUCION Y DIAGNOSTICO DE LA CAPACITACION EN CHILE.

2.1 HISTORIA DE LA CAPACITACION EN CHILE

En nuestro país como en toda Nación a estado presente la preocupación por la formación y preparación del recurso humano ante los constantes desafíos que nos impone el desarrollo económico, cultural y social. Como consecuencia de ello las organizaciones debieron preocuparse de que esta fuerza laboral contara con los medios que le permitieran un buen acceso y desempeño a esta área nuestra historia nos muestra que entre los primeros conquistadores españoles que arribaron a esta Nación figuraron numerosos artesanos, quienes después de cierto tiempo despreciaron esta actividad quedando en manos de mestizos, indios y negros. Dentro de cada oficio existían grados de maestros, oficiales y aprendices. Para llegar al grado de maestro y poder instalar su propio taller se debía rendir un examen ante la autoridad del gremio.

Gran relevancia en este aspecto lo obtuvieron en nuestro país la fundación religiosa de Los Jesuitas, quienes llegaron a nuestra Nación durante 1593 fundando los primeros colegios y escuelas y quienes además por su gran capacidad de administradores activos y progresistas lograron situarse en un lugar privilegiado en la sociedad de ese tiempo.

Durante este período los Jesuitas siguiendo con la costumbre de la época apoyaron a los hombres en el desempeño de oficios manuales y a su vez estos se organizaron en gremios de artesanos análogos a los existentes en Europa.

Los gremios de los artesanos eran controlados por los cabildos, los cuales podían prohibir al artesano abandonar la ciudad si sus servicios eran indispensables.

Durante el periodo de la colonia fue expulsada del país la comunidad de los Jesuitas, siendo un duro golpe para el progreso industrial de Chile, quedando como testigos de su ardua labor diez colegios distribuidos a lo largo del país.

La instrucción primaria mereció toda la atención por parte de las comunidades religiosas y de los cabildos, siendo gratuita para los pobres. Durante 1803, las escuelas particulares fueron numerosas; en Santiago habría 9 con cerca de 400 alumnos.

El colegio secundario Victorio de San Francisco Javier y los colegios de las demás ordenes religiosa eran los más importantes del periodo, los métodos pedagógicos que utilizaban eran rudimentarios y con una disciplina extremadamente severa.

Durante 1813 la Junta decreto la fusión en un solo establecimiento educacional a los cuatro ya existentes en Santiago; al finalizar la Colonia: la Universidad, la Academia San Luis, El Convictorio Carolino y el Seminario Conciliar, dando origen al Instituto Nacional (1813).

Desde los inicios de nuestro país como nación independiente (1810), ha estado latente la preocupación por la formación y preparación del recurso humano para enfrentar los desafíos que implica su desarrollo económico, social y cultural; pero tan sólo a mediados y fines del siglo pasado, se empezaron a organizar las instituciones capaces de formar esta fuerza laboral, especialmente en lo relacionado a las escuelas industriales, agrícolas y técnicas.

La Ley de Educación Primaria obligatoria del País fue promulgada durante 1920 y tenía como concepto esencial la obligatoriedad de la Enseñanza Básica.

De acuerdo al Decreto 987 del 2 de Marzo de 1925, las Escuelas Normales se dividieron en comunes y superiores, según estén destinadas a la formación de maestros simplemente a la formación y perfeccionamiento del personal directivo, docente y administrativo de la enseñanza primaria y normal.

La enseñanza especializada e industrial, tiene sus antecedentes en la Escuela de Artes y Oficios, fundada el 18 de Septiembre de 1849, pero adquiere mayor relevancia , con la fundación de la Corporación de Fomento de la Producción y el avance de la industrialización del país.

En 1965, durante la presidencia de Eduardo Frei Montalva, se aplicó una reforma de tipo generalizado que comprendió una planificación global del sistema, nuevos planes y programas. Se perfeccionó el magisterio con la creación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica.

Durante los años 1965 - 1970, la educación se concibió como una vía para conducir al país hacia el desarrollo, de modo tal que ésta estuviese en contacto estrecho con las diversas formas operacionales del trabajo.

Posteriormente durante los años 1970-1973 se confeccionaron y proyectaron grandes innovaciones en el aspecto educacional pretendiendo con ello sustanciales modificaciones en la estructura y en la conceptualización del proceso educativo existente en ese momento. Durante el año 1974 se ejecuta un diagnóstico Nacional de la educación chilena referente a la educación para la vida y el trabajo. Como resultado de este diagnóstico se propuso diversas iniciativas y se plantearon cambios sustanciales.

Todo lo anterior ha obligado a buscar respuestas dinámicas y oportunas ya sea en el tipo y número de nuevos establecimientos como en la distribución de recursos financieros, por lo cual acude a convenios internos y con el exterior con el objeto de lograr coordinación con otras instituciones y así cubrir los requerimientos de aquellos sectores que requieren de acciones capacitadoras. Este esfuerzo modernizador se ha acentuado en el área privada en crecimiento y en el sector público un traspaso de conceptos que sólo era propio aplicarlos en el área privada, así se ha generado un proceso que está contribuyendo a la descentralización y modernización del sector público no sólo en el tema de capacitación, sino que en todo el efecto de posibilidades que otorga la administración como ciencia social.

2.2 LA CAPACITACION EN LAS ENTIDADES DE SALUD.

En esta breve reseña se ha sintetizado lo que ha sido la Capacitación en los Servicios de Salud del país.

Los orígenes del Servicio Nacional de Salud datan del año 1552, cuando por orden del Rey de España, se funda el Hospital San Juan de Dios, primer hospital chileno.

Durante la Colonia los avances médicos, en concordancia con el ritmo de vida, fueron lentos. La atención hospitalaria era de incumbencia local y religiosa. En 1833 se constituyen las primeras Juntas Directoras de Beneficencia, y su primera misión fue adiestrar a las personas que componía estas juntas y los funcionarios que trabajaban directamente con el paciente.

El desarrollo médico que acompañaba a la evolución política y social del país, toma impulso en la época de la primera guerra mundial, en que a raíz de la Revolución Industrial, recién iniciada en Chile, se valora la importancia de la economía humana y la repercusión económica de la enfermedad.

En el período presidencial de don Juan Carlos Ibañez del Campo (1952 - 1958), la tarea principal, fue de integración y es así como se hacen los esfuerzos por capacitar a los funcionarios a pesar de los recursos económicos insuficientes, se les dictan cursos para conocer la normativa del Servicio de Salud y cuyo objetivo era lograr una organización equilibrada y racional.

Se conforma entonces la primera estructura de una Dirección General, el Consejo Nacional de Salud, una Sub Dirección Normativa y otra Ejecutiva, con 18 zonas de Salud.

Con el período de don Jorge Alessandri Rodríguez (1958 - 1964) se logra alcanzar un status dentro de la comunidad.

En este período se da firmeza y solidez a la organización, y se lanza el Proyecto Educación para la Salud, tarea de la comunidad. Su objetivo fue educar a la gente para prevenir enfermedades.

A la comunidad debían dirigirse los funcionarios del Servicio, a fin de organizar juntos programas de educación sanitaria masiva en servicios, organizaciones, poblaciones, escuelas, barcos, regimientos, en la ciudad y en el campo, en las grandes urbes y pequeños poblados.

*Su eslogan era **“EDUCAR A LOS DEMAS PARA VIVIR SANOS, ES EDUCAR PARA LA FELICIDAD”**.*

El período presidencial de don Eduardo Frei Montalva (1964 - 1970) se caracteriza por la presión y demanda agresiva de la comunidad por más y mejores servicios. Esta nueva actitud es producto del desarrollo de las vías de comunicación, la mejor información, dentro de la que se destaca la radial y de la toma de conciencia del derecho a la salud.

Lo anterior ha obligado a buscar respuestas ágiles y oportunas tanto en el tipo y número de nuevos establecimientos, como en la distribución de personal, su capacitación, búsqueda de recursos presupuestarios en el país y extranjero, coordinación con otras instituciones (Educativas, Fuerzas Armadas y Carabineros), para cubrir los requerimientos de aquellos sectores que permanecían marginados. Por las mismas razones se han hecho esfuerzos por perfeccionar y acentuar la descentralización ejecutiva.

Dado que en el año 1980 se inicia un nuevo proceso de calificaciones de los funcionarios, en el cual la capacitación es un factor importante al momento de calificar, el Servicio de Salud ante la inquietud y normal preocupación que se produjo en el personal por este nuevo requerimiento, crea instancias que permiten acceder al personal, a esta capacitación, la que va a ser evaluada y calificada, de tal manera que se empiezan a desarrollar estrategias que tiendan a lograr al breve plazo programas de capacitación reales y objetivos para el personal, pero no solamente a nivel centralizado, sino que al mismo tiempo se visualiza que esta necesidad debe atenderse descentralizadamente, es decir, a nivel de Servicios de Salud regionales.

Consecuente con lo anterior, en 1985 el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, impulsa a nivel del país la creación de las Unidades de Capacitación en cada Servicio de Salud. Las dos líneas iniciales de acción fueron talleres de Relaciones Interpersonales y cursos de Infecciones Intrahospitalarias, el primero de ellos está orientado a lograr un ambiente de trabajo grato y por ende mejorar el trato al usuario, en cuanto a los cursos de infecciones intrahospitalarias la importancia y el objetivo fundamental que persigue es la prevención y control de las infecciones que pueden adquirirse durante los días de hospitalización.

Con la implementación de estos dos programas paralelos se logró conseguir finalmente contribuir a mejorar la calidad de la atención y a proyectar una mejor imagen.

Posteriormente se hacen talleres de estudios de trabajo para directivos superiores y profesionales, quedando excluidos de ellos los administrativos; esto debido a que se perseguía en ese momento fomentar o impulsar el desarrollo de la capacitación de los niveles directivos, dado que el permanente problema de la toma de decisiones, las necesidades de separar funciones, el hecho de pertenecer a niveles jerárquicos distintos, por preparación académica, hacía necesaria una capacitación adecuada.

En 1987, se realizó una evaluación de esta capacitación pudiendo constatarse que se habían solucionado grandes problemas en la calidad de entrega de servicio al usuario.

En 1990 el Ministro de Salud se da cuenta de la insatisfacción del usuario, lo que fue considerado como un área crítica, siendo motivo de una investigación diagnóstica con los profesionales de los Servicios de Salud de Santiago, Valparaíso y las Universidades de Chile y Católica, y con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios y del trato al público en el Sistema de Salud. Por esta razón, a partir de los resultados se diseñan Proyectos de Capacitación en esas áreas.

La metodología utilizada fue: Taller de Destreza de Ayuda (TDA), destinado a facilitar las relaciones interpersonales y trato al público, al cual también tienen acceso los Administradores en forma programada.

El Nivel Central no realiza evaluación en terreno, ni monitoreo de estas actividades por las siguientes razones:

- *Del Ministerio de Salud dependen 27 Servicios de Salud, distribuidos en cada región del país, más la región Metropolitana, (se hace el alcance que en algunas regiones existe más de un Servicio de Salud), por lo que se hace difícil evaluar esta gran área.*
- *El Ministerio de Salud no tiene Unidad de Evaluación de la Capacitación, sólo cuenta con Unidades de Evaluación de Programas del área Asistencial.*
- *El Ministerio de Salud cambia frecuentemente los encargados de Programa, por ser éstos cargos de confianza, debido a ello se pierde la continuidad de los proyectos como el antes enunciado (T.D.A.).*

Basado en el mismo diagnóstico en 1992 se impuso la línea de Estilos de Liderazgo y Calidad de Atención en Salud para el nivel Directivo, ya que esta área era una fuente de insatisfacción de los funcionarios.

El análisis crítico de las líneas de capacitación que ha impulsado el Ministerio de Salud, entre otros, determina que:

- *Son intervenciones que entregan propuestas sin considerar el diseño de evaluación de resultados que permitan medir su impacto en el desarrollo mismo de las tareas.*
- *Que las intervenciones se formulen principalmente por la vía de la capacitación, en que los participantes son funcionarios interesados en asistir por decisión personal y no apuntan a grupos de trabajo.*

Como consecuencia de lo anterior, el año 1992 se ponen en operación en los Servicios de Salud, Proyectos de Apoyo a la Gestión, llamados PAG, cofinanciado por el Banco Mundial y el Estado de Chile. El PAG es un programa de inversión en recursos humanos de cinco años de duración, cuyo propósito es contribuir al desarrollo y eficiencia de los funcionarios pertenecientes a la dotación del subsector público de salud, mediante proyectos de capacitación en todos los ámbitos y niveles de desempeño, para apoyar así el logro de los objetivos del sector.

Desde 1993 se hizo efectivo el PAG incorporando actividades de capacitación específicas para los funcionarios no profesionales, especialmente para el estamento Administrativo, ya que anteriormente no habían sido considerados y que además se ha visualizado claramente la importancia que tiene la capacitación en este estamento, como una herramienta imprescindible para el mejor desempeño laboral.

2.2.1 POLITICAS DE CAPACITACION DEL MINISTERIO DE SALUD.

2.2.1.1 Descripción de la Misión Funcional de la Capacitación.

Mejorar la calidad del desempeño funcionario y contribuir a una mejor gestión del Sistema Nacional de Servicios de Salud, a través del desarrollo de las habilidades de los Recursos Humanos, que mejoren su capacidad resolutiva frente a los problemas de salud de la población, su integración como miembro de un equipo de trabajo y la incorporación a su rol del concepto y práctica como agente de cambio.

2.2.1.2 Recursos Institucionales que utiliza.

- *Ministerio de Salud en su rol normativo, supervisor y evaluador.*
- *Servicio de Salud y Organismos dependientes en su rol ejecutivo y de operacionalización de las políticas generales y específicas de capacitación.*
- *Fondos del Programa de Apoyo a la Gestión y de otras fuentes de financiamiento.*
- *Infraestructura del Sistema Nacional de Servicios de Salud en la mayoría de los casos.*
- *Funcionarios del propio Servicio de Salud o de Instituciones Públicas o Privadas en calidad de docentes y participantes.*

2.2.1.3 POLITICAS GENERALES DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

- a) *La capacitación funcionaria deberá responder a las necesidades organizaciones y a los requerimientos definidos localmente por las personas en sus distintos niveles de responsabilidad. La detección de necesidades que se desarrolla en los niveles locales, debe incluir un proceso de análisis de información por parte de los niveles técnicos y directivos correspondientes, que integre los indicadores de los Servicios y del proceso de Trabajo que tiene lugar en la organización y la percepción de los distintos actores involucrados en dicho proceso.*
- b) *En cuanto a la estructura y funcionamiento de la Capacitación funcionaria, se promoverá la descentralización y desconcentración de la capacitación, de acuerdo a las posibilidades y necesidades del nivel local.*
- c) *La responsabilidad de la capacitación funcionaria es de los administradores de personal (Directivos en sus niveles Superiores, Ejecutivos y Supervisores) y en la ejecución colaboran todos los funcionarios, como parte integrante de su rol.*

Se requiere motivar a los distintos niveles de decisión a fin de que la responsabilidad de la capacitación funcionaria sea asumida, en orden de prioridad, por los directivos, ejecutivos, supervisores y profesionales en general, como parte integrante de su rol; esta responsabilidad debe ser compartida con la persona que ocupa el cargo de Jefe o encargado de Capacitación en el Servicio de Salud u Organismos dependientes.

d) En el desarrollo de la Capacitación se utilizará el enfoque de Educación Permanente del personal que:

- 1. Asegure la continuidad del proceso,*
- 2. Se fundamente en acciones a partir del estudio de la situación de los Servicios.*
- 3. Se construya a partir de necesidades de aprendizaje identificados en el interior mismo de los Servicios.*

Es preciso abandonar el concepto tradicional de Capacitación caracterizado por el desarrollo de actividades de Capacitación en base a “cursos” de carácter discontinuo, que muchas veces utilizan una tecnología educacional que propicia la transmisión acrítica de conocimientos “vigentes” y reemplazarlo por un enfoque estratégico de la Capacitación que permita el análisis y reflexión de los problemas de la organización y del trabajo, favoreciendo el aprendizaje y el cambio.

e) En concordancia con la política de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, cada Servicio de Salud e Institución dependiente garantizará el acceso del personal de salud en sus distintos niveles de responsabilidad, a la capacitación de acuerdo a criterios y procedimientos previamente establecidos y a un Programa Anual que establezca las prioridades determinadas por la autoridad local.

f) *La cobertura de los Programas de Capacitación deberá considerar todo el personal del sistema Nacional de Servicios de Salud, de acuerdo a criterios de prioridad, para responder a los problemas y necesidades detectadas, tomando en cuenta los principios de equidad y justicia involucrados, a través de la formulación y desarrollo de Programas de educación Permanente de corto, mediano y largo plazo.*

Para lo cual se debe :

A) *Asegurar la igualdad de oportunidad de los funcionarios para acceder a la Capacitación, incrementando la participación de los Auxiliares, Técnicos y Administrativos en líneas específicas de Capacitación para el desempeño, incorporación de nueva tecnología y desarrollo personal.*

B) *Disminuir la concentración de la Capacitación en determinados estamentos, propiciando la participación y formación de equipos de Trabajo multidisciplinarios que se relacionen con el problema que se desea resolver a través de Capacitación.*

g) *La administración de la Capacitación de cada Servicio se realizará a través de una estructura eficiente, a nivel de la Dirección respectiva que asegure la adecuada gestión, ejecución, supervisión y evaluación del Programa en cada Establecimiento dependiente.*

Promover y modificar el cumplimiento del compromiso de los participantes en actividades de Capacitación de constituirse en agentes multiplicadores de lo aprendido y en promotores del cambio deseado y evaluar el impacto y resultados cualitativos y cuantitativos alcanzado a través de esta estrategia que permite aumentar la cobertura de personal capacitado. Implementar el sistema de evaluación de seguimiento de la capacitación, en busca de su impacto y resultados que se manifiesten en cambios perseguidos por jefes, iguales y subalternos del capacitado y en mejoría del Servicio atribuibles a esta capacitación.

h) *En el diseño y ejecución de las actividades de capacitación se utilizarán metodologías participativas, centradas en el aprendizaje.*

Mejorar los sistemas de detección de necesidades que involucre una mayor participación de los distintos niveles funcionarios. (Talleres de identificación y resolución de problemas a todo nivel; participación de representantes de las Plantas en el proceso de detección de necesidades).

- i) La evaluación del impacto de los programas aprobados y ejecutados en el año será de responsabilidad de cada Servicio de Salud e Institución dependiente, debiendo informar de estos resultados al Ministerio de Salud en los plazos estipulados para el efecto.*

Diseñar un sistema de registros, monitoreo y seguimiento que facilite la recolección de información para evaluar la capacitación realizada, su impacto y resultado, tanto en sus aspectos cuantitativos y cualitativos.

- j) El Servicio accederá a las diferentes vías y fuentes de financiamiento disponibles para cubrir los gastos que demanden los Programas de Capacitación cuya ejecución sea prioritaria para el nivel local, sujetándose a las disposiciones vigentes para cada caso.*

Identificar y postular a las distintas fuentes de financiamiento disponibles para capacitación a través de un proyecto integrado de capacitación, con el propósito de incrementar los fondos para su total ejecución.

2.3 LA CAPACITACION EN EL SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE.

Desde 1985, el Ministerio de Salud, ha venido aplicando diversas estrategias para impulsar el desarrollo de la capacitación funcionaria en el Servicio de Salud Araucanía, de modo que ésta contribuya de manera eficaz y efectiva al logro de objetivos en Salud.

El Servicio de Salud Araucanía, es una entidad estatal que funciona territorialmente descentralizada, siendo su área de acción la provincia de Malleco y Cautin. Durante el mes de febrero de 1997 se concreto la separación a estas áreas dando así origen a los Servicios de Salud Araucanía Norte (Provincia de Malleco) y al Servicio de Salud Araucanía Sur (Provincia de Cautin), entregando atención de Salud a toda la población de esta región del país.

El Servicio de Salud Araucanía Norte, cuenta con la Unidad Capacitación dependiente del Departamento de Recursos Humanos, la que elabora proyectos de capacitación dirigido a todo el sector Salud.

El desarrollo de estos proyectos de capacitación son financiados como sigue:

- *Con fondos propios (Servicio Salud Araucanía Norte)*
- *Fondos locales (Hospitales de la Región)*
- *Cofinanciados por el Banco Mundial y el Estado de Chile, en un proyecto denominado “Programa de Apoyo a la Gestión”, que se maneja a través del Ministerio de Salud.*
- *Otras organizaciones internacionales como: UNICEF, OMS, OPS., etc.*

La docencia es impartida por profesionales del Servicio de Salud y oferentes externos, los que postulan a los cursos a través de propuestas.

2.3.1 ALGUNAS DE LAS POLITICAS Y PLANES DE ACCION EN EL SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE SON:

- a) *Promover a nivel de los Servicios la necesidad de formar (e integrarlo si fuese necesario) un grupo de trabajo encargado de definir y resolver problemas y evaluar el impacto de la ejecución de las estrategias para solucionar el problema.*
- b) *Desarrollar un programa de detección de necesidades de capacitación basado en problemas prioritarios susceptibles de solucionar a través de la capacitación funcionaria.*
- c) *Verificar la congruencia del programa de capacitación anual, con los problemas prioritarios que deben ser resueltos en el Servicio de Salud.*
- d) *Evaluar el impacto de la capacitación en términos si resuelve o no los problemas prioritarios que dieron origen al programa y si contribuye realmente al desarrollo del recurso humano.*

- e) *Promover y desarrollar entre el personal que realiza actividades docentes en el Servicio, el aprendizaje de metodologías activas que capaciten al alumno para identificar y resolver problemas y que lo habiliten para asumir adecuadamente rol del Personal de Salud.*
- f) *Participar activamente, formando parte de un equipo de trabajo, en la Planificación de la Capacitación Funcionaria, Elaboración de Programas, Ejecución y Evaluación de los mismos.*
- g) *Implementar un buen sistema de recolección, procesamiento y entrega de información de buena calidad que permita la retroalimentación necesaria para reorientar y optimizar los programas de capacitación funcionaria, tanto en el nivel local como desde el nivel central.*

2.4 ASPECTOS LEGALES.

La Ley 18.834/89 del Estatuto Administrativo, mediante el artículo 21 al 26, define la capacitación como “El conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos y aptitudes funcionarias”, también define los tipos de capacitación y el orden de preferencia:

- a) *Capacitación para el ascenso, cuya selección de los postulantes será de acuerdo al escalafón, no obstante será voluntaria.*
- b) *La Capacitación de perfeccionamiento, será de acuerdo a concurso.*
- c) *La Capacitación voluntaria, la que no será habilitante para ascenso.*

“Las instituciones deberán distribuir los fondos asignados y ejecutarán los programas en forma territorialmente desconcentrada. Podrán celebrar convenios con Organismos Públicos o Privados”.

“El funcionario que con motivo de una capacitación no cumpla con sus labores conservará el derecho a percibir su remuneración. Además a un descanso complementario si la asistencia a cursos obligatorios excedan de su jornada ordinaria de trabajo”.

“Los funcionarios seleccionados para seguir cursos están obligados a asistir a éstos y a seguir desempeñándose en la Institución o en otro Servicio de la Administración del Estado a lo menos el doble de tiempo que duró su capacitación, en caso contrario deberá reembolsar a la Institución todo gasto incurrido en su capacitación”.

La Carta Fundamental de la República de Chile en su artículo 38, inciso N° 1, reafirmado en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado en su artículo 17 indica que: “La Administración del Estado asegurará la capacitación y el perfeccionamiento de su personal, conducentes a obtener la formación y los conocimientos necesarios para el desempeño de la función pública”.

Esta Ley señala en su artículo 50 aspectos de la organización y funcionamiento, entre ellos:

- *“La Capacitación y perfeccionamiento se realizará mediante programas nacionales, regionales y locales por intermedio de Instituciones Públicas o Privadas”.*
- *“La capacitación podrá ser un requisito de promoción o de ascenso”.*
- *“La destinación a los cursos se podrá efectuar por orden de escalafón, o por concurso, además por becas otorgadas a los funcionarios públicos”.*
- *“El presupuesto de la nación, considerará recursos para estos efectos”.*

En su artículo 53 esta Ley, menciona: “El Estado velará por la carrera funcionaria, el cumplimiento de las normas y asegurará la igualdad de oportunidades de ingreso a ella, como la capacitación y el perfeccionamiento”.

Con el Decreto Ley N° 2.763 publicado el 03 de agosto de 1979 se reorganizó el Ministerio de Salud, en su artículo 16 crea los Servicios de Salud, entre ellos el Servicio de Salud de la Araucanía, el cual se disuelve en el año 1997, creándose los Servicios de Salud Araucanía Norte, y Servicio de Salud Araucanía Sur los cuales serán organismos estatales funcionalmente descentralizados, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio.

El Decreto Supremo N° 42, publicado el 09 de diciembre de 1986 Aprueba el Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud, y en su artículo 53 designa las funciones específicas del Departamento de Recursos Humanos, entre las que contempla:

1.- “El Departamento de Recursos Humanos debe formular y proponer programas anuales respecto de la obtención, mantención, desarrollo y utilización de los recursos humanos del servicio”.

2.- “El Depto. de Recursos Humanos podrá contar, entre otras, con una Sección de Capacitación, que tendrá a su cargo las labores específicas que determinen las normas vigentes en la materia, esto es capacitar y perfeccionar al personal de este Servicio.

2.5 DIAGNOSTICO DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE.

2.5.1. TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION UTILIZADA:

2.5.1.1 ENTREVISTA:

Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los trabajadores sujeto a la determinación de necesidades de Capacitación (entrevistado). Gracias a esta técnica se puede recabar información valiosa sobre distintos aspectos de la organización que vayan dirigidos a determinar los problemas de la misma y las necesidades específicas de capacitación en las áreas de trabajo o los individuos.

Será dirigida al nivel Directivo del Servicio de Salud Araucanía Norte y estará orientada a determinar métodos y criterios de selección de proyectos, personas, distribución de fondos, determinación de necesidades y grado de importancia que este nivel otorgue a la capacitación de sus subalternos.

2.5.1.2 ENCUESTA:

Esta técnica tiene por finalidad obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo instrumento. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos que de otra manera resultaría muy caro y tardado. Será dirigida al nivel de administrativo.

En las preguntas se pedirá establecer prioridades, para conocer las necesidades de capacitación de los individuos, cuál ha sido su participación en los cursos o talleres que se han entregado, entre otros. Esta encuesta consta de 10 preguntas, dirigida a la totalidad de los funcionarios administrativos del Servicio de Salud Araucanía Norte (117). La encuesta involucra las expectativas del funcionario a través de la capacitación y sus preferencias y además, pretende dar una visión de los funcionarios administrativos capacitados.

Una vez procesados los resultados arrojados por las encuestas y tomando la información de las entrevistas semiestructuradas, se procedió a configurar el diagnóstico mediante datos numéricos, además de una descripción y análisis de las acciones de capacitación, lo que permite conocer la realidad de esta materia en el Servicio de Salud Araucanía Norte.

2.6.- PERFIL GENERAL DE LA CAPACITACION EN EL ESTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE.

Las cifras e información cualitativa en este punto son entregadas por los Directivos y los funcionarios que desarrollan las funciones administrativas en las diferentes secciones del Servicio de Salud Araucanía Norte.

La Unidad de Capacitación lleva estadísticas de las acciones de capacitación realizadas.

De acuerdo a ello, se pudo constatar que no existen cursos específicos para el personal administrativo, ya que los cursos dictados son multidisciplinarios, a los cuales accedieron sólo algunos funcionarios de este estamento en forma voluntaria. Es así, como ellos tuvieron acceso a un promedio de 22 cursos anuales.

Algunos de estos cursos hacen mención a las siguientes materias en los últimos cinco años:

- Deberes y derechos de los funcionarios.*
- Atención Primaria de Salud.*
- Redacción y Ortografía niveles I y II.*
- Administración económica y financiera.*
- Administración de Personal.*
- Atención de Público y relaciones interpersonales.*
- Manejo del Stress.*
- Sexualidad Humana.*
- Calificación de pacientes.*
- Sistema médico mapuche.*

2.7.- OBJETIVOS DE LA CAPACITACION:

Los objetivos que persigue el Servicio de Salud Araucanía Norte con los procedimientos de capacitación son desarrollar tanto a las personas como a la institución, incrementando los conocimientos generales del área administrativa, que en muchos casos no se relacionan con la labor específica del cargo.

Desde el punto de vista de la persona la Capacitación debe:

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

Desde una perspectiva institucional, la capacitación debe permitir:

- ◆ *Elevar los niveles de productividad con un mejor uso de los recursos disponibles.*
- ◆ *Flexibilizar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones características de nuestro tiempo.*
- ◆ *Generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales.*

El Servicio de Salud Araucanía Norte, en general, ha canalizado sus actividades de capacitación de manera organizada, estableciendo planes, pero no plazos y beneficiando a un número reducido de funcionarios, respondiendo más que nada a las exigencias del nivel superior (Minsal), que fueron expuestas en un punto anterior.

2.8.- ACTITUD DE LOS DIRECTIVOS DEL SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE, CON RESPECTO A LA CAPACITACION:

En opinión del Jefe del Departamento de Recursos Humanos del Servicio de Salud Araucanía Norte:

“El objetivo al capacitar al personal administrativo, es contar con personal calificado para la ejecución de las diversas actividades del Area de Administración y Atención de Público. Además, permitir que los funcionarios se desarrollen en el Aspecto Personal”.

Respecto a la importancia que le otorga a la capacitación, indica: “La Dirección del Servicio de Salud en general y el Departamento de Recursos Humanos en particular, le otorgan una especial importancia a la capacitación del personal”.

“Referente a la importancia que se le da al perfeccionamiento de los funcionarios administrativos, me parece que el no considerar la capacitación de este personal, sería un error estratégico toda vez que se trata de un estamento que cumple las más variadas funciones dentro de la institución”.

2.9.- DESCRIPCION Y DETECCION DE NECESIDADES DE LA CAPACITACION DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE.

2.9.1. Universo de Estudio:

De todo el universo susceptible de ser capacitado (1.012 funcionarios), hemos elegido el estamento Administrativo del Servicio de Salud Araucanía Norte, que cuenta con un total de 117 funcionarios distribuidos en 8 establecimientos de salud de la Provincia del Malleco, IX Región.

El mencionado estamento se ha elegido por razones tales como, su importancia en la parte administrativa del Servicio de Salud Araucanía Norte, por la trascendencia del contenido de los informes presentados al nivel Directivo y por la constante necesidad de actualizar los conocimientos de acuerdo a la evolución de los métodos y tecnologías.

Esta es un área que tiene necesidades prioritarias de ser capacitada, ya que estos funcionarios sólo tienen conocimientos generales adquiridos durante su permanencia en el Servicio, pero en base a un entrenamiento previo.

No existe un método formal establecido que permita detectar las necesidades de entrenamiento de las personas. Esto deja en claro que lo que se busca relativamente no es un desarrollo permanente para el Servicio ni para el funcionario, sino dar solución a un problema específico.

Generalmente los Directivos no permiten la asistencia de sus funcionarios a un número elevado de cursos, aduciendo que los temas abordados en los programas, mayoritariamente no orientan sus medios a las necesidades propias que caracterizan a la función. Otra de las razones que dificulta aún más la asistencia a cursos, son los trastornos que supuestamente se crean en las labores cotidianas.

2.9.2 Descripción de algunas características relevantes de los funcionarios.

- *Tiempo de permanencia de los funcionarios en el Servicio de Salud Araucanía Norte y en los cargos.*

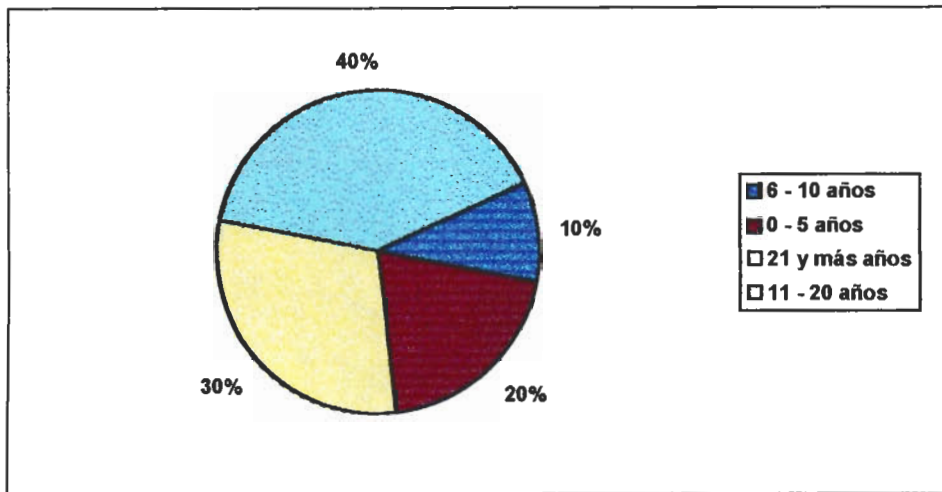
Esta descripción tiene el propósito de brindar un conocimiento en cuanto al tiempo de permanencia de cada trabajador tanto en la empresa como en un cargo específico.

Puede apreciarse según lo expuesto en el Gráfico N° 1, que existe una concentración en el intervalo que comprende un tiempo de permanencia en el Servicio de 11 a 20 años.

Lo que puede llevar a concluir que:

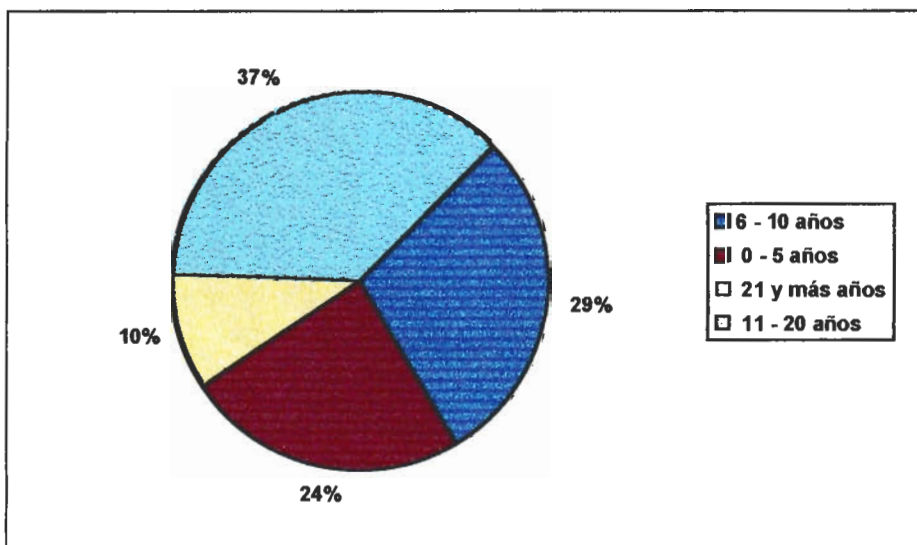
- *No hay una rotación permanente del personal administrativo.*

GRAFICO N° 1: TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL SERVICIO DE SALUD ARAUCANIA NORTE A NIVEL PROVINCIAL.



Fuente: Encuesta Detección de Necesidades.

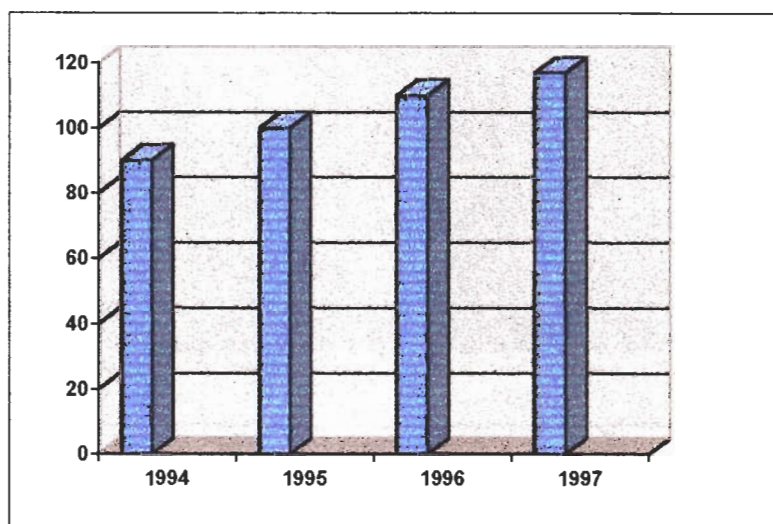
GRAFICO N° 2: TIEMPO DE PERMANENCIA EN EL CARGO A NIVEL PROVINCIAL.



Fuente: Encuesta Detección de Necesidades.

En lo que respecta al tiempo de permanencia en el cargo, puede apreciarse una concentración en el intervalo de 11 a 20 años, lo que queda establecido en el gráfico N° 2.

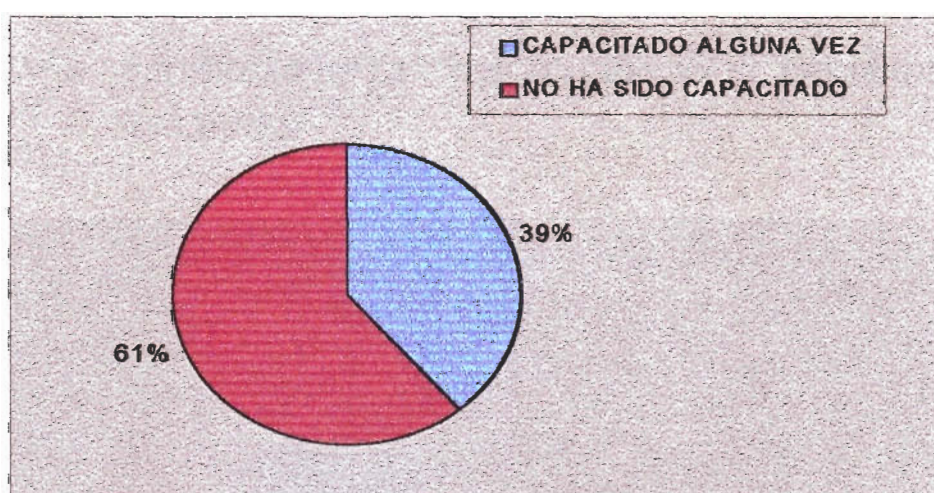
GRAFICO N° 3: COBERTURA DE LA CAPACITACION DE LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS EN EL SERVICIO DE SALUD ARAUCANIA NORTE.



Fuente: Estadísticas Sección Capacitación S.S.A.N.

En este punto, queda explícito el universo de funcionarios administrativos a nivel provincial de los últimos cuatro años, susceptibles de obtener una capacitación.

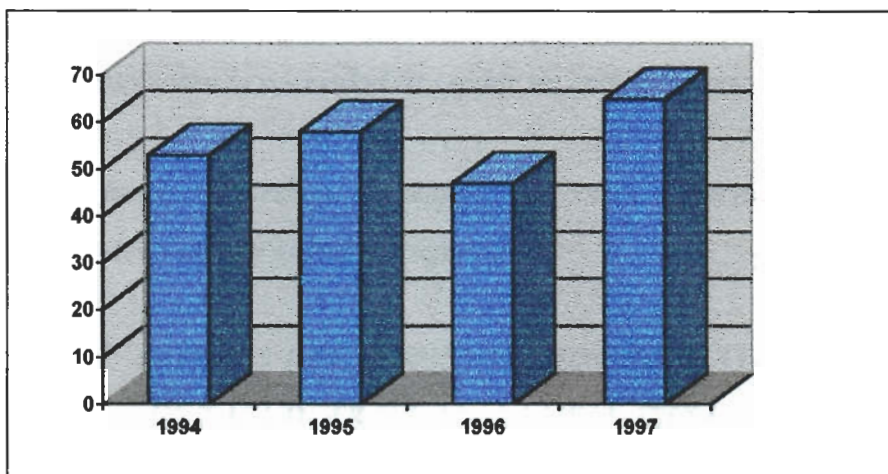
GRAFICO N° 4: PORCENTAJE DE PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO EN EL SERVICIO DE SALUD ARAUCANIA NORTE.



Fuente: Encuesta Detección de Necesidades.

De acuerdo a la información del gráfico anterior, existe alrededor de un 39% del total de funcionarios de la provincia, que ha sido capacitado alguna vez, lo que denota claramente la falta de preocupación y la poca importancia que se le da al tema de la capacitación.

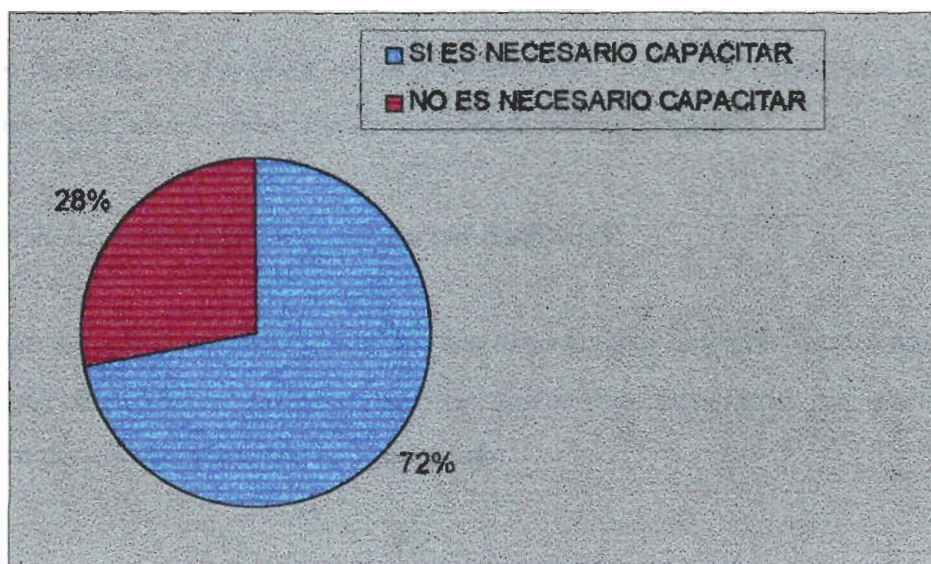
GRAFICO N° 5: NUMERO DE FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS CAPACITADOS DURANTE LOS ULTIMOS CUATRO AÑOS.



Fuente: Encuesta de Detección de Necesidades.

El gráfico anterior nos muestra un relativo aumento en el número de funcionarios administrativos capacitados en los últimos cuatro años, a pesar de ello recién en el último año se logró capacitar a una cifra superior al 50% del total de funcionarios administrativos de la provincia.

GRAFICO N° 6: NECESIDAD DE LA CAPACITACION EN EL DESARROLLO DE FUNCIONES.



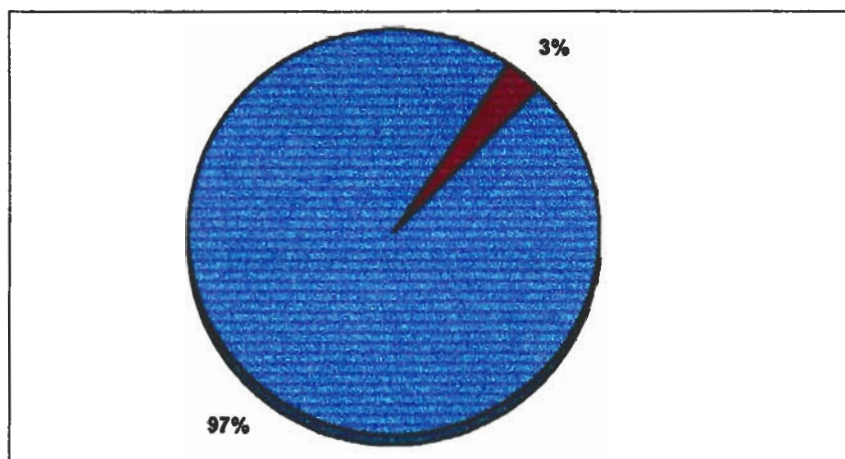
Fuente: Encuesta Detección de Necesidades.

Necesidad atribuida por los funcionarios a la Capacitación.

En lo que respecta a la necesidad que atribuyen los funcionarios acerca de si deben ser capacitados o no, un 72% opina que sí es necesario, lo que lleva a concluir que al menos existe una conciencia sobre la necesidad de recibir un entrenamiento adecuado.

La percepción del funcionario respecto al énfasis que coloca el Servicio en la formación de su personal queda detallada en el gráfico siguiente.

GRAFICO N° 7: INTERES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO DE SALUD ARAUCANIA NORTE POR LA CAPACITACION.



Fuente: Encuesta Detección de Necesidades

En base a la información de este cuadro, puede desprenderse que si bien existe un interés por la capacitación, éste no alcanza un nivel "óptimo", ya que queda reflejado en el porcentaje promedio de personal capacitado (39%).

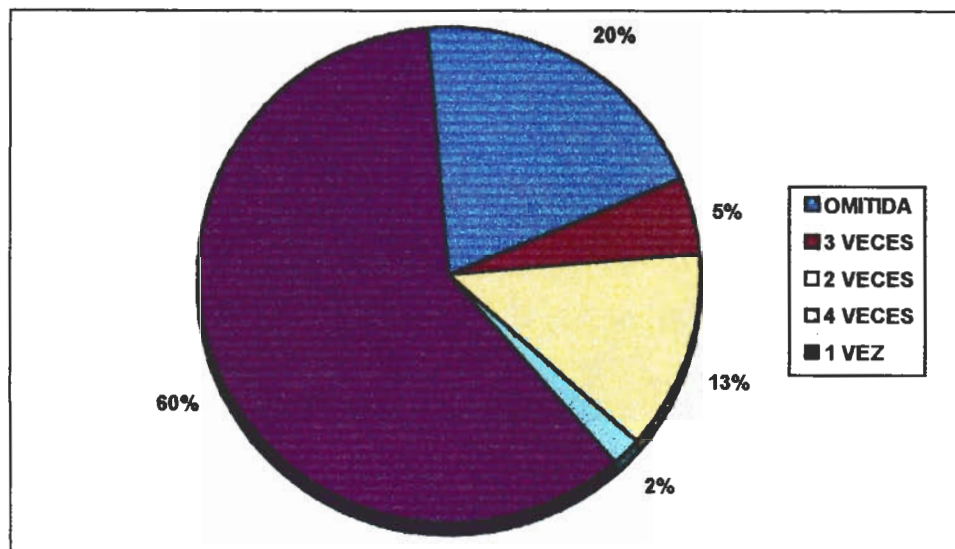
Además, los funcionarios perciben, en su gran mayoría, que no se cuenta con un método (formal o informal) para la detección de necesidades de capacitación.

Descripción de las actividades de capacitación realizadas.

En este punto se hace referencia sólo a los funcionarios que han sido capacitados alguna vez, con el fin de establecer la frecuencia con que se han capacitado, por qué razón ha asistido a los cursos, qué materias se han tratado.

Aspectos relevantes de las Actividades de Capacitación.

GRAFICO N° 8: PERIODICIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION.

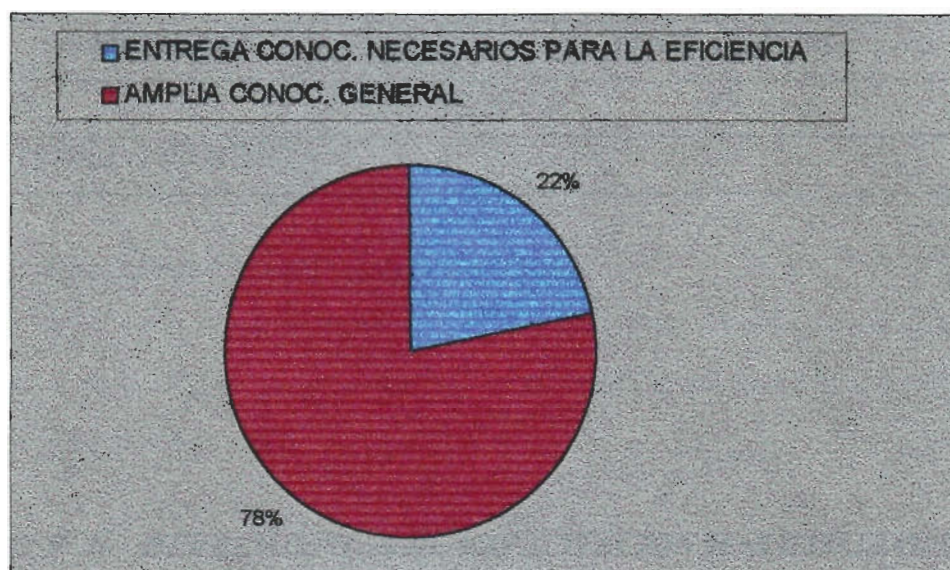


Fuente: Estadísticas Unidad de Capacitación S.S.A.N.

Se puede deducir del gráfico anterior, que más de la mitad de los funcionarios administrativos capacitados sólo ha asistido a una actividad de capacitación en el año, lo que refleja que estas actividades son generalmente muy esporádicas.

De acuerdo al gráfico siguiente la capacitación recibida por los funcionarios no tiene como fin último entregar el conocimiento necesario para lograr eficiencia en el desarrollo de funciones dentro del trabajo, sino simplemente ampliar el espectro de conocimientos generales.

GRAFICO N° 9: MOTIVOS DE LA REALIZACION DE ACCIONES DE CAPACITACION.



Fuente: Estadística Unidad de Capacitación S.S.A.N.

CUADRO N° 2: MATERIAS TRATADAS EN LA CAPACITACION Y SU RELACION CON EL CARGO DE LOS PARTICIPANTES.

MATERIA TRATADA	% DE ACTIVIDADES
RELACIONADAS CON EL CARGO	28 %
NO RELACIONADAS CON EL CARGO	72 %

Desarrollo de las actividades de Capacitación en el Servicio.

Por lo general, las actividades de capacitación son realizadas dentro del Servicio y durante las horas de trabajo.

El método más utilizado en las actividades de capacitación para entregar los conocimientos a los funcionarios son las charlas. Conjuntamente con esto, la herramienta de uso más frecuente es la retroproyectora de transparencia, que sirve de apoyo al método descrito en líneas anteriores.

CUADRO N° 3: METODOS DE CAPACITACION MAS UTILIZADOS:

METODOS	N° DE CURSOS
<i>CHARLAS</i>	<i>90</i>
<i>OTROS (TEORICO PRACTICO)</i>	<i>17</i>

FUENTE: Estadísticas Unidad Capacitación S.S.A N.

CUADRO N° 4: HERRAMIENTAS DE CAPACITACION MAS UTILIZADAS:

HERRAMIENTAS	N° DE CURSOS
<i>RETROPROYECTOR DE TRANSPARENCIAS.</i>	<i>80</i>
<i>PROYECTORA DE DIAPOSITIVAS</i>	<i>17</i>
<i>VIDEOS</i>	<i>10</i>

Fuente: Estadísticas Unidad de Capacitación S.S.A N..

CAPITULO 3.

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

Para que un proceso de capacitación tenga éxito en cuanto a conseguir un impacto en el desempeño y en la calidad de vida laboral del personal, es recomendable contemplar las siguientes etapas secuenciales:

3.1 DETECCION DE NECESIDADES.

Los objetivos, contenidos y características de las actividades de capacitación que emprenda una institución surgen en una primera fase del diagnóstico de las necesidades de capacitación. De este análisis pueden surgir conclusiones relativas a las necesidades de la organización, a la calificación requerida para el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo, y a las necesidades individuales del personal.

Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refieren específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

La calidad y precisión del diagnóstico determinarán de manera importante el éxito del programa, ya que tendrá efectos sobre todas las otras actividades.

La efectividad de un programa de capacitación no depende sólo de la calidad de los cursos, sino también de las formas en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Para lograr metas implica detectar oportunamente diversos problemas, cuyos pasos específicos y secuenciales para resolverlos se detallan a continuación:

- a) Tener presente por escrito, la finalidad y los objetivos de la Institución.*
- b) Identificar los problemas.*
- c) Definir los problemas.*
- d) Aplicar criterios para priorizar los problemas.*
- e) Generar soluciones opcionales.*
- f) Analizar las soluciones propuestas.*
- g) Aplicar criterios para elegir las mejores soluciones.*
- h) Toma de decisiones respecto a soluciones.*
- i) Diseño de estrategias para la puesta en práctica de las soluciones.*
- j) Puesta en práctica (organizar y ejecutar)*
- k) Evaluación de impacto.*

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de detección de necesidades de capacitación, se encuentran:

- Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en qué es necesario capacitarlos.*
- Identificar las características funcionales de esas personas.*
- Determinar con mayor precisión los Objetivos de los cursos.*
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.*

3.2 PROGRAMACION DE ACCIONES DE CAPACITACION.

En relación a lo anteriormente señalado, se hace necesario relacionar el proceso de capacitación con la acción de planificación propia de cualquier proceso administrativo, desde este punto de vista, la programación como un tipo de plan obedece a la necesidad de programar acciones de capacitación, que sea consecuente y pertinente con los planes y programas de la organización empresarial en la cual estamos insertando la acción de capacitación, por lo que se considera necesario referirse a continuación a la programación de la capacitación.

3.2.1. ELABORACION DE PROGRAMAS:

Hecho el diagnóstico, sigue la terapéutica, o sea, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades indicadas y percibidas. En otros términos, una vez efectuado el inventario y la determinación de necesidades de capacitación, se hace entonces su programación.

El plan de entrenamiento busca responder 6 preguntas fundamentales, con relación a cada situación en particular.

1. *¿Qué debe ser enseñado?*
2. *¿Quién debe aprender?*
3. *¿Cuándo debe ser enseñado?*
4. *¿Dónde debe ser enseñado?*
5. *¿Cómo se debe enseñar?*
6. *¿Quién debe enseñar?*

Es importante considerar que no cualquier modalidad o Programa de Capacitación satisface las características de determinados grupos de individuos. Existen modalidades que se adaptan mejor a las diferentes características de cada grupo y a los temas, contenidos y/o destrezas a alcanzar. En muchas situaciones la modalidad de tipo taller con abundante trabajo práctico en grupos pequeños será lo más adecuado, en tanto que en otros momentos la exposición de un relator con apoyo audiovisual o la entrega de material escrito será aconsejable.

MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACION

- 1.- **NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:** _____
- 2.- **OBJETIVO GENERAL:** _____
- 3.- **DESTINATARIOS:** _____
- 4.- **TEMAS:** _____
- 5.- **NIVEL DE ATENCION**
PRIMARIO _____
SECUNDARIO _____
- 6.- **MODALIDAD**
CURSO _____ **SEMINARIO** _____ **TALLER** _____ **OTRO** _____
- 7.- **NUMERO DE HORAS:** _____
- 8.- **NUMERO DE PARTICIPANTES:** _____
- 9.- **FECHA DE LA ACTIVIDAD:** _____
- 10.- **LUGAR DE LA ACTIVIDAD:** _____
- 11.- **RESPONSABLE TECNICO:** _____
- 12.- **EVALUADOR:** _____
- 13.- **ESTIMACION DE RECURSOS POR ACTIVIDAD**

- 14.- **ORGANISMO CAPACITADOR:** _____
RELATOR: _____
COSTO ESTIMADO: _____
- 15.- **PRIORIDAD DEL PROGRAMA**
ALTA _____ **MEDIA** _____ **BAJA** _____

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE RESPONSABLE: _____

FIRMA Y TIMBRE: _____

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL MODELO DE PROGRAMA DE CAPACITACION

1.- NOMBRE DE LA ACTIVIDAD

Es el nombre de la actividad a realizar.

2.- OBJETIVO GENERAL

Corresponde a las competencias esperadas de los funcionarios capacitados y los requisitos de desempeño que deben satisfacer, una vez finalizado el programa, teniendo en cuenta las condiciones laborales y ambientales.

Es importante la claridad en la conceptualización de lo que se quiere lograr a través de la capacitación y expresarlo, en lo posible, en términos de competencias observables, que permita evaluar posteriormente el nivel de aprendizaje logrado.

3.- DESTINATARIOS

Corresponde a los participantes de la actividad. Es importante considerar que no cualquier modalidad o programa de capacitación satisface las características de determinados grupos de individuos. Existen modalidades que se adaptan mejor a las diferentes características de cada grupo y a los temas, contenidos y/o destrezas a alcanzar.

4.- TEMAS.

Son los contenidos generales de la actividad de capacitación.

5.- NIVEL DE ATENCION

Corresponde al nivel primario y/o secundario de atención de acuerdo a los funcionarios a los cuales este orientada la actividad.

6.- MODALIDAD

Según el área de comportamiento en que los cambios son deseables, se seleccionara la metodología educativa más adecuada para producir aprendizaje significativo.

7.- NUMERO DE HORAS

Es la duración en horas de la actividad de capacitación.

8.- NUMERO DE PARTICIPANTES.

Es el numero total de participantes considerados o estimados para la realización de la actividad.

9.- FECHA DE LA ACTIVIDAD

Es la fecha proyectada para la realización de la actividad de capacitación.

10.- LUGAR DE LA ACTIVIDAD.

Es el lugar físico en donde se realiza la actividad.

11.- RESPONSABLE TECNICO.

Corresponde a la persona que presenta el programa y que es responsable del adecuado desarrollo de cada una de las etapas del mismo, incluida su evaluación. Si los servicios de capacitación se contrataren con oferentes externos, debería también actuar como contraparte técnica.

12.- EVALUADOR

Corresponde a la persona responsable de la evaluación de la actividad, al termino de la misma.

13.- ESTIMACION DE RECURSOS POR ACTIVIDAD

Se deberá hacer una estimación realista de los recursos requeridos derivados del programa de capacitación.

14.- ORGANISMO CAPACITADOR

Corresponde a la entidad que realiza la acción de capacitación.

15.- PRIORIDAD DEL PROGRAMA

Corresponde a la prioridad dada al programa de capacitación dentro del total de programas presentados por el departamento.

3.3 EJECUCION DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION.

Como todo proceso una vez que se ha planificado corresponde adecuadamente ejecutar la acción planificada.

Es pertinente a estas alturas, hablar de la ejecución de los planes de capacitación, es decir la capacitación en la práctica.

Ejecución del entrenamiento: Establecidos los objetivos del entrenamiento en función de las necesidades diagnosticadas y elaborado el programa, el siguiente paso es su ejecución, es decir, ponerlo en práctica.

El éxito de la ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

- a) **Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.** El entrenamiento debe ser la solución a los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas.*
- b) **La calidad del material de entrenamiento presentado.** El material de enseñanza debe ser cuidadosamente planeado, para llevar a cabo el entrenamiento.*
- c) **La cooperación de los jefes y directivos de la empresa.** El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores deben participar efectivamente en la ejecución del programa.*
- d) **La calidad y preparación de los instructores.** El éxito de la ejecución dependerá del interés, de la calidad y del entrenamiento de los instructores. El desempeño de los instructores es el punto clave de la ejecución, ya que la mayor parte de la responsabilidad y del éxito recae sobre ellos, pues de la eficiencia mostrada frente a los participantes dependerá el logro de los objetivos de aprendizaje. Los instructores pueden provenir de la misma empresa. Es decir, se seleccionan aquellos trabajadores que han demostrado su habilidad y experiencia en el desempeño de un determinado puesto, y que por supuesto tengan interés por compartir sus conocimientos y experiencias y además tengan la disponibilidad*

para entrenarse en el manejo de grupos. También existe la alternativa de contratar instructores externos o los servicios de alguna institución capacitadora.

*e) **La calidad de los aprendices.** Se logran mejores resultados con una selección adecuada de los aprendices. Para el logro de los objetivos de la capacitación es necesario desarrollar un proceso cuyas etapas básicas se detallan a continuación:*

CUADRO N° 9

ETAPAS EN UNA ACCION DE CAPACITACION EFICAZ

1. Atraer y mantener la atención del alumno.
 2. Activar determinados valores, intereses, motivaciones del alumno.
 3. Conectar las motivaciones del alumno con el propósito del aprendizaje planificado.
- Provocar la respuesta deseada (logro de objetivos).

La capacitación se realiza mediante una serie de actividades organizadas inteligentemente para facilitar el proceso de aprendizaje. Para seleccionar las actividades que se utilizarán en el intento de capacitación, es importante tener presente los siguientes principios básicos del aprendizaje:

1. *El aprendizaje es algo personal.*
2. *El elemento clave es la motivación.*
3. *Es importante la comprensión de la experiencia de aprendizaje.*
4. *La retroalimentación de desempeño es importante para el que aprende.*

3.3.1 COORDINACION DE LA EJECUCION.

La coordinación de los eventos de capacitación se realiza con el propósito de supervisar las actividades que tendrán que realizarse antes, durante y después de un curso y se refiere a los siguientes aspectos:

- *Registro de los participantes*
- *Formulación de invitaciones.*
- *Difusión y seguimiento.*
- *Apoyo de instrucción.*
- *Cambios imprevistos.*
- *Conclusiones de eventos.*
- *Supervisión de actividades.*
- *Reporte de actividades.*

3.4 EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION.

La parte final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos.

En toda actividad educativa, como es la capacitación, la evaluación ocupa un lugar fundamental, ya que es ella la que nos permite tomar decisiones acertadas respecto a todos los procesos relacionados con la capacitación.

Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia. La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- 1. Determinar hasta que punto el entrenamiento realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados, y*
- 2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.*

La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados.

En este sentido, la evaluación debe ser ubicada como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema, e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo.

3.4.1. TIPOS DE EVALUACION EN CAPACITACION.

- a) Evaluación diagnóstica del desempeño.*
- b) Evaluación diagnóstica de los alumnos que ingresan a la actividad de capacitación, para determinar cuánto saben o no saben, hacen o sienten, en relación a lo que deberían saber, hacer o sentir para resolver el problema detectado.*
- c) Evaluación formativa, durante la capacitación, con el fin de orientar a las personas hacia el logro de los objetivos de la capacitación.*
- d) Evaluación del logro de los objetivos de la capacitación, es decir del desempeño post - capacitación de las personas en su realidad de trabajo.*
- e) Evaluación de la actividad de capacitación hecha por los participantes.*
- f) Evaluación del impacto logrado con la capacitación.*

Es fundamental recordar que, una acción de capacitación puede resultar:

- *Una inversión.*
- *Un gasto necesario.*
- *Un despilfarro.*

Dependiendo de:

- a) *¿Para qué y cómo se diseña?*
- b) *¿Cómo se implementa?*
- c) *¿Cómo se utiliza?*

y de los contrajes posibles, los que pueden ser:

EN LA ACCION

(en lo que hay que hacer)

o

EN LOS RESULTADOS

(en lo que se pretende lograr)

en que con alta frecuencia se encuentra que los resultados específicos para una acción de capacitación no están para nada claros en los responsables directa o indirectamente de la capacitación, y que de trasfondo sólo se encuentra el buen deseo que la acción produzca resultados positivos, sin ningún proceso intencionado para producir resultados previamente especificados.

En síntesis, realizar acciones de capacitación sin efectuar evaluaciones del impacto logrado, es arriesgarse innecesariamente a un derroche de un recurso financiero escaso.

GLOSARIO

Definiciones operacionales para el proceso de resolución de problemas:

UN PROBLEMA es una diferencia cuantificada entre lo deseable y lo real, pertinente a la finalidad del programa, servicio o institución. Lo deseable se refiere a lo máximo posible de obtener de acuerdo a los conocimientos científicos y técnicos existentes, y lo real es “lo real” de acuerdo a información que cumpla con los requisitos de validez, confiabilidad y pertinencia.

UNA SOLUCION es una acción específica, que por el sólo hecho de ser ejecutada, llena la brecha (resuelve el problema) en forma total o parcial.

UNA ESTRATEGIA o táctica, es el conjunto de acciones organizadas sobre procedimientos, personas, etc., necesarias para la implementación de soluciones.

LA CAPACITACION es frecuentemente una parte importante de las estrategias exitosas para la optimización de cualquier trabajo y su posterior desarrollo.

LA INFORMACION de buena calidad es un elemento crucial para la toma de decisiones en cada uno de los pasos del proceso de resolución de problemas. Para la obtención de toda la información requerida, es indispensable seguir los pasos secuenciales necesarios para garantizar la integridad y validez de la información recolectada. Algunos de estos pasos son omitidos frecuentemente y ello facilita la toma de decisiones erradas.

3.5 DESARROLLO DE LA METODOLOGIA ACTUAL.

INTRODUCCION:

A continuación vamos a mostrar en detalle el actual método aplicado a un curso multidisciplinario de “Computación, una Herramienta de Productividad”, del Sistema de Capacitación actualmente vigente en el Servicio de Salud Araucanía Norte.

3.5.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE FORMACION Y DESARROLLO.

- **Procedimiento y Metodología Utilizados:** *En reuniones de trabajo de Directivos de la Dirección del Servicio de Salud, se ha señalado la necesidad de contar con programa sistemático de capacitación a nivel de usuario para mejorar la gestión en el uso de la herramienta de procesamiento mecanizado de datos.*

- **Necesidades detectadas.**
 - * **Intitucionales:**
 - *Existencia de un gran volumen de información que requieren el uso de Software de aplicación que permita agilizar y disminuir el tiempo de procesamiento de datos, envío y traslado de documentos que fluye entre los diferentes niveles.*

 - * **Presentadas por las personas en sus distintos niveles de responsabilidad:**
 - *Se hace necesario incorporar cada día más el uso de los recursos computacionales disponibles.*

Compatibilizando lo anterior, los problemas prioritarios que presenta el servicio o la entidad demandante son:

- * *El 80% de los funcionarios carece de conocimiento específico para el uso eficiente de los recursos computacionales.*

- * *Sobrecarga de trabajo y escaso tiempo para realizar análisis de la información disponible, lo que dificulta la toma de decisiones.*

3.5.2 PLANIFICACION.

Objetivos del proyecto:

Capacitar a Profesionales, Técnicos y Administrativos de la Dirección del Servicio de Salud y Establecimientos que cuentan con recursos computacionales, en el uso de Software, WordPerfect.

Destinatarios del proyecto:

Administrativos y Técnicos, total 50 funcionarios.

Resultados esperados del proyecto:

- a) Apoyar el quehacer de los Niveles Directivos mediante la capacitación del personal de apoyo del nivel de Gestión Intermedia.*
- b) Optimizar y facilitar el quehacer del Nivel de Gestión Intermedio, mediante el uso adecuado y eficiente del Software WordPerfect y Excel.*
- c) Aumentar productividad de los Departamentos de la Dirección del Servicio y Establecimientos.*
- d) Optimizar el uso de los recursos de Software y equipamiento computacional disponible.*
- e) Dar continuidad al proyecto de capacitación iniciado el año 1997.*

3.5.3 EJECUCION DE ACTIVIDADES.

- * 2 Cursos de WordPerfect y Excel para 25 personas de 24 horas cada uno.*
- * Gasto de docencia, viáticos y materiales, serán con financiamiento al Programa de Apoyo a la Gestión (PAG).*
- * Gasto de preparación y ejecución de proyecto serán de cargo del Servicio de Salud Araucanía Norte.*

3.5.3.1 COORDINACION DE LA EJECUCION.

Registro e invitación:

Los 50 cupos disponibles para este curso se distribuyen de la siguiente forma:

- * *Directivos* : 10
- * *Profesionales* : 20
- * *Técnicos* : 10
- * *Administrativos* : 10

Las invitaciones se realizan a través de una Circular dirigida a los Directores y Jefes de Servicios de cada Establecimiento, informando nombre del curso, estamento a quién va a ser dirigido, número de cupos, fecha y lugar de realización.

La confirmación de las personas asistentes se realiza telefónicamente, hasta 4 días antes del inicio del curso.

El registro definitivo de quienes participan se efectúa al inicio del curso, en planilla de inscripción por un funcionario de capacitación (anexo 2).

* **Control de asistencia:**

La asistencia al curso es controlada en forma diaria por cada jornada de la actividad (Anexo 3).

* **Inauguración y clausura:**

La inauguración y clausura es encomendada a un Directivo superior del Servicio.

* **Refrigerio.**

Café en el intermedio de cada jornada.

* **Cambios imprevistos:**

No se prevee los imprevistos antes del curso. Se considera alguna alternativa sólo en el momento que se produce el problema.

* **Conclusiones de eventos:**

Los participantes evalúan el curso y el desempeño de los docentes, por intermedio de una pauta y encuesta de evaluación de la docencia (anexos 4 y 5).

* **Supervisión de actividades:**

Se supervisa por medio de un funcionario de la unidad de capacitación y está dirigida a la asistencia y puntualidad de las docentes y participantes, material de apoyo, pero no a las actividades propias de los docentes.

* **Reporte de actividades:**

Los docentes deberán emitir un informe final de las actividades desarrolladas en el curso, dirigida al jefe de la unidad de capacitación.

Las pautas y encuestas de evaluación de la docencia, contestada por los participantes del curso, deberán ser consolidadas por la Unidad de capacitación y luego son remitidas al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, como constancia de la ejecución del presente curso.

CAPITULO 4.

DESARROLLO DE METODOLOGIA PROPUESTA

INTRODUCCION:

El objetivo de esta propuesta de metodología es presentar un modelo de capacitación práctico que permita optimizar el sistema de capacitación actualmente vigente en el Servicio de Salud de la Araucanía, que constituya una estrategia efectiva para elevar el nivel de desempeño del personal Administrativo de este Servicio.

4.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

METODOLOGIA UTILIZADA Y RECOPIACION DE DATOS.

- *Encuesta realizada por el Depto. de Recursos Humanos al personal Administrativo, que cuenta con recurso computacional. Esta encuesta fue realizada en forma escrita, a través de la cual se recogieron los datos necesarios, para obtener así una imagen actualizada del desempeño y áreas con problemas.*

INVESTIGACION DE LA INFORMACION.

Del total del personal administrativo encuestado se obtuvo que un gran porcentaje de este presentaba serias deficiencias en el manejo de los computadores a nivel de usuario.

ANALISIS DE LA INFORMACION.

- *Se ha detectado la necesidad de contar con programas sistemáticos de computación a nivel de usuarios.*
- *En consulta a cada Jefe de Sección se coincidió en la necesidad planteada por el personal a su cargo.*
- *Todo lo anterior, se reafirmó en reunión de trabajo de Directivos, ya que esto concuerda con las políticas de capacitación del Ministerio de Salud.*

4.2 ELABORACION DEL PROGRAMA.

4.2.1.- Definición de los Objetivos de Capacitación.

- *Capacitar al personal Administrativo de la Dirección del Servicio de Salud Araucanía Norte y Establecimientos dependientes que cuentan con el recurso computacional, en el uso de los Software Word Perfect y Excel.*
- *Las secciones que requieran para su mejor funcionamiento de un programa computacional WordPerfect y Excel y que cuenten con el recurso, deberán idealmente solicitar la implementación de estos Software antes de la capacitación.*
- *Las capacidades adquiridas por los funcionarios capacitados debe ser realizada en forma generalizada, entregándose a todos los mismos conocimientos.*

4.2.2.- Definición de las Actividades de Capacitación.

- *¿Qué debe aprender el personal elegido?*

Principal problema detectado:

- * *Uso de Software – WordPerfect y Excel.*

Personal que corresponde Capacitar:

- * *Personal Administrativo.*

Logros deseables en el proceso de capacitación:

- * *Conocimiento a nivel de usuario.*

Resultados esperados del Curso:

- * *Agilizar y disminuir el tiempo de procesamiento de datos, envío y traslado de documentos que fluyen entre los diferentes niveles.*
- * *Aumentar productividad y eficiencia del nivel de gestión intermedio.*

PASO 1: CONOCIMIENTO

Breve introducción teórica del Hardware y del Software.

PASO 2: ACTITUDES

Confianza en el conocimiento técnico de un elemento tecnológico de avanzada.

PASO 3: HABILIDADES PARA

Usar el computador en el procesamiento de datos.

4.2.3.- Definición de los Destinatarios de la Capacitación.

- ◆ *Se capacitara a los funcionarios administrativos de la D.S.S.A. Norte y de los establecimientos en los cuales se detecto la necesidad.*

4.2.4.- Selección de la Persona u Organismo Capacitador.

ESQUEMA DE PLANIFICACION N° 2.

¿Quién debe enseñar?

OPCION N° 1: *Los docentes pueden provenir del mismo servicio, es decir, se seleccionan aquellos funcionarios que han demostrado su habilidad y experiencia en el manejo de este programa computacional y que tengan interés por compartir sus conocimientos y además tengan la disponibilidad para entrenarse en el manejo de grupos.*

OPCION N° 2: *Contratar docentes externos a los servicios de alguna Institución capacitadora por medio de licitación, para evitar cualquier otro tipo de sesgo que puede influir negativamente en la calidad de la capacitación.*

¿Cómo capacitar?

Los programas de WordPerfect y Excel serán impartidos de acuerdo a las necesidades detectadas de cada función.

¿Dónde Capacitar?

Deberá contarse con equipamiento computacional por cada funcionario, idealmente la enseñanza se realizará en el mismo lugar de desempeño.

¿Cuándo capacitar?

Desde que se cuenta con el recurso computacional en la sección correspondiente, deberá programarse este tipo de capacitación en forma sistemática y permanente.

4.3 EJECUCION Y REGISTRO DEL PROGRAMA:

Se sugieren cursos intensivos a grupos de trabajo homogéneos, desarrollando métodos que tengan relación directa con la función específica de este grupo.

2 Cursos de WordPerfect y Excel básico, para 25 funcionarios, de 40 horas pedagógicas cada uno, dirigidos al personal Administrativo, los que se realizarán cada año.

2 Cursos de WordPerfect y Excel avanzado, para 25 funcionarios, de 40 hrs. pedagógicas cada uno, dirigidos al personal Administrativo que cumpla funciones más complejas.

4.3.1 Coordinación de la Ejecución.

Registro de los participantes:

Es conveniente abrir tarjetas individuales que indiquen:

- Nombre del funcionario.*
- Escolaridad.*
- Cargo.*
- Antigüedad.*
- Departamento o Sección.*
- Cursos realizados, fecha y duración.*

Formulación de invitación:

En base a las tarjetas de registro y al diagnóstico preliminar, se deberá cursar la invitación a cada participante seleccionado con el propósito de despertar su interés y motivación.

Esta invitación se formulará por escrito, emitidas por la Unidad de Capacitación con el visto bueno del jefe de sección a la que pertenece el funcionario, con 15 días de anticipación, las que deberán ser confirmadas 2 días antes del inicio del curso.

Esta deberá contener la siguiente información:

- Nombre del funcionario.
- Nombre del curso.
- Beneficios del curso.
- Contenido temático.
- Duración.
- Fechas y horarios.
- Nombre del docente.
- Lugar donde se desarrollará.

Control de asistencia:

La asistencia al curso deberá ser controlada al inicio y término de cada sesión de trabajo.

Inauguración y clausura:

Se recomienda programar las actividades que comprenden las ceremonias de inauguración y cierre del evento, por parte de quien esté a cargo de cada una de ellas.

Refrigerio:

Se deben considerar descansos durante cada sesión de 10 a 15 minutos. Estos momentos son percibidos como un rasgo de atención por parte de los organizadores, por lo que debe cuidarse que no falte café, galletas y refrescos.

Cambios imprevistos:

Se debe prever:

- *La asistencia y puntualidad de los docentes.*
- *Entrega de material requerido en su oportunidad.*
- *Confirmación de local o aulas.*
- *Buen funcionamiento de aparatos y equipos de apoyo.*

Conclusiones de eventos:

Se invitará a los participantes a llenar la pauta y encuesta de evaluación del curso.

Supervisión de actividades:

Es la fase de ejecución primordial, donde se deberá verificar paso a paso el desarrollo de todas las actividades implicadas en el curso, con el objetivo de asegurar que se cumplan los objetos esperados.

REPORTE DE ACTIVIDADES:**CUADRO N° 10**

RESUMEN DEL CURSO	
Curso: _____	
Hrs.: _____	Sede: _____ Fecha: _____
Docentes: _____	
Coordinador: _____	
Participantes:	Problemas de coordinación
_____	_____
_____	_____
<i>Aspectos sobresalientes</i>	<i>Aspectos sobresalientes</i>
<i>Positivos</i>	<i>negativos</i>
_____	_____
_____	_____

Después de este análisis cuantitativo y cualitativo se realiza la interpretación y el informe final consolidando toda la información entregada por los participantes del curso (docentes, alumnos y coordinadores), para ser remitidos al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de dar cuenta de la actividad realizada, incluyendo recomendaciones para mejorar la función de capacitación.

4.4. EVALUACION DE LOS RESULTADOS E IMPACTO OBTENIDO.

Para la evaluación del impacto real de la capacitación se ha diseñado el siguiente esquema:

ESQUEMA DE EVALUACION

Problemas a atacar:

- * Falta Capacitación*
- * Manejo de Computador*
- * Desconocimiento de los Software WordPerfect y Excel.*

Condiciones de entrada:

- * El personal presenta un nulo conocimiento en materias de computación que impide acceder a un sistema computacional.*

Conducta deseada:

- * Manejo eficiente del computador a nivel de usuario en sistema WordPerfect y Excel.*

EVALUACION

* *El personal, después del Curso de Capacitación opera adecuadamente un computador para los fines requeridos en el Servicio.*

SI () NO () REGULAR ()

* *Demuestra conocimientos técnicos que le permitan efectivamente desarrollar su trabajo utilizando este nuevo recurso tecnológico.*

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

* *Demuestra una actitud de seguridad frente a la utilización de este nuevo recurso tecnológico.*

SIEMPRE () A VECES () NUNCA ()

* *Se considera adecuado el esfuerzo de la persona y del departamento o del área frente a los resultados obtenidos en el presente curso.*

SI () NO () REGULAR ()

* *Considera solucionado el problema existente antes del curso de capacitación.*

SI () NO () REGULAR ()

* *Cómo calificaría los resultados del proceso de capacitación en lo que respecta a la conducta final o al impacto a nivel de departamento, después de este curso de capacitación.*

BUENO () REGULAR () MALO ()

CAPITULO 5

SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES:

En este capítulo se entregan algunas sugerencias y conclusiones para perfeccionar el actual sistema de capacitación del Servicio de Salud Araucanía Norte, tomando como base la información recopilada a través de la investigación mostrada en los capítulos anteriores.

5.1 SUGERENCIAS PARA UNA CAPACITACION EFECTIVA:

- a) La Capacitación en el Servicio de Salud Araucanía Norte debe estar destinada a lograr cambios conductuales específicos necesarios para la resolución de un problema, desarrollando así personas independientes capaces de enfrentar problemas en forma eficiente y eficaz empleando su propio criterio y preparación.*
- b) La Capacitación de funcionarios en Servicio debe tomar en cuenta las historias laborales de todos y cada uno de los involucrados, lo que implica partir de las competencias preexistentes y de las experiencias previas de los participantes en otras iniciativas de capacitación. Del mismo modo debe considerar prioritariamente la necesidad natural del ser humano de encontrar satisfacción en el trabajo; se trata entonces de potenciar a los funcionarios, no solo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de dignificación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada uno posee.*
- c) La función de Capacitación a través de sus actividades debe facilitar que cada funcionario comprenda y se interiorice de los objetivos institucionales y del desempeño que se espera de ellos, con el objeto de estar en condiciones de cumplirlos. Si la Capacitación del personal es responsabilidad de todos los funcionarios, y especialmente de aquellos que tienen personal a cargo, una importante fuente de enriquecimiento para detectar necesidades de capacitación, definir las prioridades en las actividades y evaluar los resultados y cumplimiento de las expectativas, es coordinar reuniones de trabajo, especialmente destinadas a tratar el tema de capacitación con las jefaturas de áreas.*

d) Se propone crear comités de capacitación locales en los establecimientos dependientes del S. S. A. Norte, Hospitales de Angol, Victoria, Traiguén, Collipulli, Curacautín, Puren y Lonquimay, presididos por el Director del Hospital correspondiente e integrados por representantes de cada estamento, asegurándose 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. Se sugieren los siguientes pasos para su formación:

- ◆ *La dirección y las Asociaciones de funcionarios concuerdan impulsar la formación del Comité.*
- ◆ *La Dirección designa sus representantes para integrar el Comité, asegurando que sean funcionarios con experiencia y dedicación al tema, que asegure un aporte sustantivo al desarrollo de la capacitación.*
- ◆ *Las Asociaciones de funcionarios informan de la iniciativa de la formación del Comité y comunican el mecanismo de elección de los representantes.*
- ◆ *Las Asociaciones de funcionarios, eligen el o los funcionarios que formaran parte del Comité.*

Las funciones de este comité serían:

- ◆ *Diagnostico real de las necesidades de capacitación.*
- ◆ *Planificar estratégicamente el desarrollo de los procesos de capacitación en el establecimiento, asesorando a la jefatura superior en la formulación de políticas y programas de capacitación y pronunciarse respecto de la propuesta de programa de capacitación elaborada por la jefatura superior..*
- ◆ *Replica y Evaluación permanente orientada a medir resultados que permitan orientar el proceso de Toma de Decisiones.*
- ◆ *Difusión de las actividades de capacitación en el nivel local, constituyéndose en una instancia de información para el conjunto de los funcionarios respecto de las materias de capacitación, canalizando las inquietudes, aportes y sugerencias para un mejor desarrollo de dicha actividad.*

- ◆ *Proponer los criterios de Selección de los participantes a las distintas actividades de capacitación.*
 - ◆ *Priorización de las Acciones de Capacitación, teniendo en cuenta los recursos destinados a la capacitación, las necesidades de capacitación más urgentes de la institución para mejorar su desempeño y el acceso equitativo de los funcionarios a la capacitación.*
 - ◆ *Formulación de un programa de capacitación anual de acuerdo a los siguientes factores:*
 - *Mejoramiento de la calidad del trabajo.*
 - *Resultados esperados.*
 - *Compromiso.*
 - *Priorización de metodologías de educación de adultos.*
 - *Los recursos de la capacitación.*
 - *Pertinencia y eficacia de las acciones.*
 - *La evaluación como una herramienta que guía el proceso de toma de decisiones.*
 - *Evaluación técnica y económica.*
 - ◆ *Realizar observaciones y sugerencias al programa de capacitación en los plazos definidos de mutuo acuerdo entre la dirección y el comité y realizar el seguimiento de las acciones de capacitación en la perspectiva de aportar al mejor desarrollo de las actividades futuras.*
- e) *La capacitación debe ser utilizada oportuna e inteligentemente por las jefaturas específicas, las que a su vez debieran estar capacitadas en los aspectos administrativos, técnicos y de relación interpersonal necesarios para el éxito de su gestión.*
- f) *Que tenga una amplia cobertura, para ello deberá cuidarse que cada funcionario con necesidad de capacitarse, reciba una invitación personalizada, con el visto bueno de su jefe directo, a fin de despertar su interés y motivación y así asegurar su participación en la actividad de capacitación en que ha sido seleccionado.*

- g) *Que utilice “procesos efectivos” para el aprendizaje, que incluya el desarrollo personal, desarrollando habilidades y actitudes básicas para la ejecución satisfactoria de lo técnico y para una buena calidad de vida laboral y privada.*
- h) *Que el diagnóstico de necesidades de capacitación sea en base a encuestas dirigidas al nivel administrativo del Servicio de Salud Araucanía Norte en su totalidad y en consulta por escrito a cada jefe de sección.*
- i) *Que se creen grupos de trabajo donde tenga participación el personal administrativo para definir y resolver problemas y evaluar el impacto de la ejecución de los programas de capacitación.*
- j) *Que antes, durante o inmediatamente después de realizada una actividad de capacitación, se entreguen los medios necesarios para aprovechar efectivamente el esfuerzo en capacitación.*
- k) *Los cursos programados deberían ser intensivos y dirigidos a grupos de trabajo homogéneos, desarrollando métodos que tengan relación directa con la función específica de este grupo.*
- l) *Cumpliendo con uno de los objetivos de este trabajo, referente a temas que el personal administrativo considera prioritarios para la Capacitación y analizada la encuesta realizada a este estamento podemos mencionar los siguientes:*
- *Computación*
 - *Redacción de documentos y técnicas de archivo.*
 - *Administración.*
 - *Manejo de nuevas tecnologías y maquinarias.*
 - *Prevención de riesgos laborales.*
- m) *Que se realice una instrucción específica a los docentes participantes, en cuanto a lo que se desea o necesita que logren.*
- n) *Efectuar un seguimiento post acción de capacitación y una medición de impacto específico (indicadores), en el tiempo en que deberían producirse los cambios buscados con la capacitación, es decir, debiera existir una etapa de evaluación sirviendo esta de apoyo al diseño de intervenciones en el área de capacitación que contemple una evaluación instrumental como una herramienta que guíe el proceso de toma de decisiones y defina focos de evaluación en:*

- *El contexto en que se gestó el programa.*
- *Sus objetivos.*
- *Los procesos.*
- *Los resultados del programa de capacitación.*

La evaluación debe ser entendida como parte esencial del programa, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, para recoger y analizar la información pertinente, evaluando cambios de actitudes y comportamiento susceptibles de reconocerse y que puedan atribuirse al programa de capacitación. Se debe realizar una evaluación técnica y económica de los resultados.

ñ) Que ante los llamados del Ministerio de Salud, por un cambio en los métodos y procedimientos de trabajo se debería considerar la asistencia del funcionario que realiza la función sujeta a cambios, acompañando al Directivo notificado.

5.2 CONCLUSION.

El Servicio de Salud Araucanía Norte, cuenta con la Unidad de Capacitación que es responsable de la planificación y ejecución de los programas, pero la decisión de la aprobación de éstos es responsabilidad del nivel Directivo.

Consecuente con lo anterior, la Unidad de Capacitación planifica, programa y ejecuta (o colabora en la ejecución de las actividades), pero no cumple íntegramente con una de las políticas impartidas por el Ministerio de Salud, que establece la evaluación de los resultados, e impactos en el desempeño.

Falta, a nivel de la Unidad de Capacitación, un Programa de Detección de Necesidades de Capacitación, basado en Problemas Prioritarios que requieren solución a través de la Capacitación Funcionaria.

En opinión de los funcionarios administrativos, de acuerdo a encuesta realizada, la capacitación no aporta beneficios efectivos, debido al carácter esporádico de las actividades de capacitación, así como también por la falta de análisis de las materias que abarcan estas actividades, lo que desemboca en no llegar a satisfacer las reales necesidades (las cuales no están determinadas, de acuerdo a un diagnóstico adecuado de necesidades), y por ende no se logra aplicar lo aprendido en el desarrollo de las funciones.

Aunque en el Servicio de Salud Araucanía Norte la Capacitación es considerada como una inversión, muchas veces no se utilizan todos los recursos existentes para la ejecución de estas actividades (anexo N° 7).

Según lo manifestado por la Jefe de la Unidad de Capacitación del Servicio de Salud Araucanía Norte, sólo a contar del año 1997 se está propiciando la participación y formación de equipos de trabajo multidisciplinario que incluya al personal Administrativo en la formulación de proyectos de capacitación efectiva, ya que son éstos los conocedores de las falencias existentes en su función.

Se puede establecer que no existe una rotación del personal a nivel interno del Servicio, lo que demuestra que la capacitación no determina cambios de cargo, ni de funciones.

Los funcionarios que llevan mucho tiempo trabajando estiman que no necesitan capacitarse, pues su función no tiene nada que ellos desconozcan. Por lo cual se puede comprobar que no existe una motivación adecuada para que el funcionario asista a una actividad de capacitación.

Una parte importante de los funcionarios de menor antigüedad tienen un conocimiento pleno de la necesidad e importancia de la capacitación para el buen desempeño de sus funciones.

Como regla general el Servicio de Salud Araucanía Norte, no exige a los funcionarios que son capacitados una mayor eficiencia, a su vez el Servicio no entrega ningún tipo de beneficio económico por el esfuerzo de capacitación realizado.

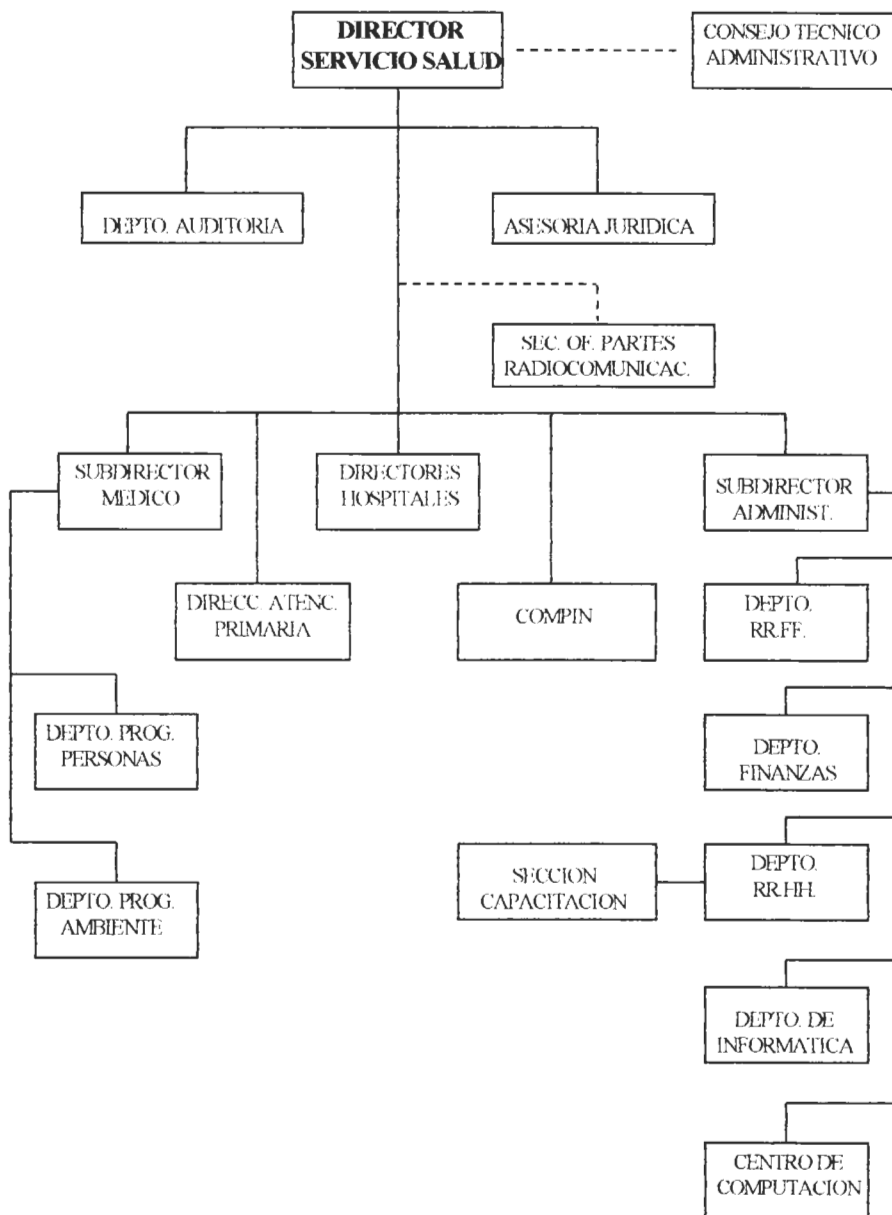
Es frecuente que la información proporcionada acerca de la capacitación sea limitada, vale decir, se limita a proporcionar datos de los “cursos” tales como los temas a tratar, duración, entre otros, sin aludir la real importancia que implica esto, tanto para el funcionario como para el Servicio.

La capacitación comúnmente ha sido desarrollada en base a charlas dictadas dentro del Servicio y durante las horas de trabajo, utilizando como herramienta principal la retroproyectora de transparencias.

Se utilizan metodologías centradas más en la enseñanza que en el aprendizaje de destrezas y habilidades necesarias para resolver problemas en el trabajo y lograr niveles superiores de desarrollo personal y funcionario.

ANEXO Nº 1

ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE SALUD ARAUCANIA NORTE



ANEXO N° 4

PAUTA DE EVALUACION DE LA DOCENCIA

(Para ser contestada por el Usuario)

El Servicio de Salud Araucanía Norte por intermedio de la Unidad de Capacitación, considera de importancia para la evaluación y mejoramiento de la calidad de la docencia, que usted responda la presente encuesta con el mayor interés y seriedad.

Muchas Gracias.

CONCEPTOS A EVALUAR	NOMBRE DEL DOCENTE				
	NOTAS				
1. El docente desarrolló el curso respetando el programa.					
2. El desarrollo del programa consideró adaptaciones según necesidades circunstanciales.					
3. Al exponer sus clases fue claro, coherente y preciso en la formulación de ideas.					
4. La cantidad de contenidos tratados resultó apropiada.					
5. El docente inició y finalizó puntualmente sus clases.					
6. En el desarrollo de sus clases demostró tener un conocimiento actualizado en su especialidad.					
7. Promovió la expresión de opiniones, preguntas y discusiones de parte de sus alumnos.					
8. Mantuvo una relación cordial con sus alumnos.					
9. El material de apoyo que entregó fue suficiente y adecuado.					
10. El profesor utilizó adecuadamente los medios y recursos didácticos.					

ANEXO N° 5**ENCUESTA DE EVALUACION DE CURSO**

El siguiente es un cuestionario que nos servirá para el curso, por lo que le solicitamos conteste con la mayor franqueza.

Muchas Gracias.

1. *¿Qué opinión le merece el curso?*

2. *¿Considera que el curso cumplió con sus expectativas?*

SI _____ NO _____

3. *Señale qué temas agregaría a este curso:*

4. *Observaciones de cualquier tipo: Positivas o Negativas.*

ANEXO N°. 6

ENCUESTA DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

1.- INTRODUCCION :

Con el objeto de investigar la Capacitación del estamento administrativo del Servicio de Salud Araucanía Norte se ha estimado necesario aplicar esta encuesta.

2.- OBJETIVOS

Conocer las necesidades de capacitación que el funcionario requiere para su desempeño.

3.- IDENTIFICACION DEL FUNCIONARIO.

3.1.- Establecimiento : _____

3.2.- Lugar de Desempeño : _____

3.3.- Años de Servicio :

1 - 5 _____

11 - 20 _____

6 - 10 _____

21 y : _____

3.4.- Años en el Cargo :

1 - 5 _____

11 - 20 _____

6 - 10 _____

21 y : _____

4.- PREGUNTAS :

4.1.- ¿ Esta dispuesto a participar en actividades de capacitación que vayan en su beneficio funcionario?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es SI, por favor continúe respondiendo.

4.2.- *Escriba nombre y fecha aproximados del ultimo curso, taller o seminario al que asistió.*

4.3.- *¿Qué porcentaje está dispuesto Ud. A cubrir del costo de cada curso?*

0% _____ 20% _____ 30% _____
 50% _____ 60% y + _____

4.4.- *¿Qué horario considera Ud. Más adecuado para efectuar cursos y talleres?*

Horario de Trabajo _____ Fuera de Horario _____

4.5.- *¿ Consideraría Ud. Necesaria una capacitación, para complementar sus conocimientos y/o exigencias?*

SI _____ NO _____

5.- *Sugiera temas de los cuales Ud. Considera necesarios para el mejor desempeño de sus funciones :*

¡ MUCHAS GRACIAS!

ANEXO N° 7**ENTREVISTA AL SR. JOSE E. MUÑOZ DIAZ; JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION DE SERVICIO SALUD ARAUCANIA NORTE.**

1.- P.- *¿Qué importancia le otorga Ud. a la capacitación de los funcionarios administrativos del Servicio de Salud Araucanía Norte?*

R.- *La Dirección del Servicio de Salud en general y el Departamento de Recursos Humanos en particular, le otorgan una especial importancia a la capacitación del personal. Desde los inicios de nuestro Servicio de Salud nos hemos estado preocupando de elaborar un programa innovador y manteniendo por el momento la línea de entregar cursos, talleres, seminarios, dirigidos a todos los estamentos.*

Referente a la importancia que se le da al perfeccionamiento de los funcionarios administrativos, me parece que el no considerar la capacitación de este personal, sería un error estratégico toda vez que se trata de un estamento que cumple las más variadas funciones dentro de la Institución.

2.- P.- *¿ Qué objetivos persigue el Servicio con la capacitación otorgada actualmente a los funcionarios administrativos?*

R.- *El objetivo al capacitar al personal Administrativo es contar con personal calificado para la ejecución de las diversas actividades del Area de Administración y Atención de Público. Además permitir que los funcionarios se desarrollen en el aspecto personal.*

3.- P.- *¿ Qué obstáculos influyen en la determinación de las modalidades de capacitación vigentes?*

R.- *En general no existen obstáculos que impidan la capacitación, sin embargo, es posible que el Estatuto Administrativo podría ser más flexible en esta materia y permitir financiar especializaciones o formación de nivel superior a los funcionarios.*

4.- P.- *Cómo integrante de la Comisión seleccionadora de Proyectos de Capacitación del Servicio, ¿Qué criterios se aplican para aprobar o rechazar dichos proyectos?.*

R.- *Dado que existe una historia y datos estadísticos sobre los cursos efectuados, cuando se revisan los proyectos, se consideran estos aspectos. Además, se analiza la justificación y el impacto de cada Proyecto así como el procedimiento utilizado para detectar las necesidades de capacitación planteadas por los funcionarios.*

5.- P.- *Como Jefe del Departamento de Recursos Humanos ¿Qué impresión le merece el interés y la participación del personal administrativo en las acciones de capacitación otorgadas?.*

R.- *De acuerdo a lo observado y a los datos estadísticos que se disponen, el personal Administrativo muestra un alto interés por participar en cursos.*

6.- P.- *¿Se ha pensado en realizar un proceso de capacitación para el cargo (función específica), en el estamento administrativo?.*

R.- *Por una parte debiera existir un incentivo para el funcionario por el sólo hecho de haber sido seleccionado o nominado para asistir al curso, ya que no solo se le conserva la remuneración, sino que los cursos no le representa costo alguno, para el interesado.*

En otro ámbito, es posible que ciertos cursos entreguen las herramientas que le permitan al funcionario asumir nuevas actividades o incorporarse al manejo de equipos, especialmente, computadores.

7.- P.- *¿Existe un programa de detección de necesidades de capacitación?*

R.- *Si, en la Encuesta de Evaluación de los Talleres y cursos, los funcionarios expresan sus necesidades de capacitación, en las reuniones de coordinación, se detectan también las necesidades de capacitación del personal.*

8.- P.- *¿Qué hace el Servicio para satisfacer las necesidades detectadas de capacitación?*

R.- *Confeciona el programa de capacitación y en base a proyectos, postula a diferentes financiamientos: fondos propios, P.A.G., O.P.S., Atención Primaria, Otros.*

9.- P.- *¿ Cómo se seleccionan los cursos y en que se basan para decidir que proyectos se seleccionan?.*

R.- *El mayor porcentaje de ellos apunta a las políticas y programas del sector salud, otros a las patologías prevalentes, a mejorar las diferentes gestiones y el clima organizacional y las relaciones interpersonales.*

10.- P.- *¿Quienes integran la comisión de selección de cursos?*

R.- *El Director del Servicio de Salud Araucanía Norte, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, el Jefe del Departamento de Gestión y el Jefe de la Unidad de Capacitación, en otras ocasiones se integran según corresponda el Jefe del D.A.I.S.*

11.- P.- *¿Esta comisión ha pensado alguna vez en integrar a los representantes de los diferentes estamentos a elaborar proyectos que le beneficien directamente?.*

R.- *Sí, desde este año, con la creación de los Comités de Capacitación a nivel de cada establecimiento, con representación de todos los estamentos.*

12.- P.- *¿Se utiliza anualmente todo el presupuesto asignado para este fin?.*

R.- *Los fondos P.A.G. y otros si, no así los recursos propios.*

13.- P.- *Generalmente los cursos programados son multidisciplinarios, ¿ Se ha considerado capacitar de acuerdo a las funciones específicas de cada estamento?.*

R.- *El mayor porcentaje de alumnos pertenece a grupos multidisciplinarios, pero que tienen funciones afines o complementarias, ejemplo atención de Público y Relaciones Interpersonales.*

14.- P.- *¿Cuáles son los pasos siguientes a la aprobación de un Proyecto?.*

- R.-**
- * *Calendarizar las Actividades.*
 - * *Difusión a todos los establecimientos del Servicio de Salud.*
 - * *Solicitar cotizaciones a oferentes.*
 - * *Seleccionar o adjudicar las cotizaciones a los diferentes oferentes.*
 - * *Reservar Auditorios.*
 - * *Comprar materiales.*
 - * *Nombrar coordinadores.*
 - * *Solicitar quien inaugure y clausure.*
 - * *Poner en marcha la actividad.*
 - *Inscripción de participantes.*
 - *Entrega de Carpetas y Apuntes.*
 - *Inauguración.*
 - *Desarrollo de la Actividad.*
 - *Asistencia*
 - *Aplicar las evaluaciones del taller y del docente.*
 - * *Clausura.*

15.- P.- *¿En qué se basa un proyecto para determinar costos?*

- R.-** *Los costos se adecuan en base a :*
- *Total de Horas docente, pasajes-estadia.*
 - *Materiales a ocupar (carpetas, lápices, etc.).*
 - *Arriendo de Local.*
 - *Fotocopias o manuales.*
 - *Refrigerio (café, azúcar, galletas, etc.)*
 - *Viáticos o estipendio para alumnos, incluido o no los pasajes.*

16.- P.- *¿Cómo se realiza la elección de los docentes?.*

- R.-** *De acuerdo a curriculum, experiencia y prestigio.*

17.- P.- *¿Existe un informe de la Ejecución y Evaluación del curso realizado, basado en el proyecto inicial?.*

- R.-** *Sí, de la ejecución de proyecto, pero no de la evaluación.*

18.- P.- *¿Cómo se miden los resultados de un curso, en el desempeño de los participantes?*

R.- *Este aspecto esta aún en falencia, pero sé esta trabajando en ello.*

19.- P.- *¿Cómo orienta la capacitación hacia funciones específicas?*

R.- *No es fácil orientar la capacitación a todas las funciones, sin embargo, hay áreas como personal, contabilidad o secretaría, en los cuales se dictan cursos específicos.*

Me parece que hay que revisar este factor y continuar con la idea de programar actividades de capacitación orientadas a funciones específicas.



JOSE. E. MUÑOZ DIAZ

JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

SERVICIO SALUD ARAUCANIA NORTE

BIBLIOGRAFIA

- **PINTO VILLATORIO, ROBERTO;** PROCESO DE CAPACITACION, EDITORIAL DIANA S.A., PRIMERA EDICION AGOSTO 1990.
- **FLIPPO, EDWIN B.;** PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, EDITORIAL Mc. GRAW-HILL, MEXICO, 1978
- **CHIAVENATO, IDALVERTO;** ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, EDITORIAL Mc. GRAW-HILL, MEXICO, 1983.
- **REIZIN, JAIME;** ADMINISTRACION DE PERSONAL, EDITORIAL UNIVERSITARIA, CHILE 1973.
- **CHRUDEN Y SCHERMAN, C.E.C.S.A.,** ADMINISTRACION DE PERSONAL (10° IMPRESIÓN).
- **BENTLEY Mc. GRAW HILL THE MANAGEMENT,** CAPACITACION EMPRESARIAL.

DOCUMENTOS LEGALES

- DECRETO LEY N° 2.763, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL, N° 30.431 DEL 03 DE AGOSTO DE 1979, REORGANIZA EL MINISTERIO DE SALUD Y CREA LOS SERVICIOS DE SALUD.
- DECRETO SUPREMO N°. 42 PUBLICADO EL 09 DE DÍCIEMBRE DE 1986 APRUEBA REGLAMENTO ORGANICO DE LOS SERVICIOS DE SALUD.
- CONSTITUCION POLITICA DE CHILE DE 1980, ASEGURA LA CAPACITACION Y EL PERFECCIONAMIENTO DE SU PERSONAL.
- LEY N°. 18.834 DE 1989 ESTATUTO ADMINISTRATIVO ACTUALIZADO AL MES DE ABRIL DE 1996, DEFINE LA CAPACITACION.
- LEY N°. 18.575 PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL N°. 32.640/05.12.1986, LEY ORGANICA DE BASES GENERALES DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO.

REVISTAS Y BOLETINES

- BOLETIN N°. 6 DE 1958, SERVICIO NACIONAL DE SALUD.
- MEMORIA DE LOS 15 AÑOS DE LABOR (1952-1967), SERVICIO NACIONAL DE SALUD.
- BOLETIN N°. 12 DE 1971, COLEGIO DE ENFERMERAS DE CHILE.
- REVISTA DE LAS POLITICAS DEL MINISTERIO DE SALUD AÑO 1990.