



Escuela de Gobierno y Gestión Pública

Capacitación y Formación de Competencias

Estudio de Caso: Programa de Tecnificación del Instituto de Previsión

Social, periodo 2009 – 2012

Tesistas: Boris Carbonell Morales

Claudio Manríquez Moya

Profesor Guía: Mauricio Espinosa Cerpa

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

Santiago, Noviembre 2012

Agradecimientos

Antes que todo a Dios por darme tan hermosos regalos como son mi familia, salud y amor; por estar siempre presente guiándonos y acompañándonos en todos nuestros proyectos y nunca abandonarnos... para ti mi padre, ¡muchas gracias!

De forma especial a mi madre y mi abuela “kelita”, por apoyarme en cada segundo de mi vida, por darme la seguridad y confianza de siempre poder contar con ellas para lo que fuera, por haber permitido cometer uno y mil errores y haber estado ahí, en cada uno de ellos, dispuestas a ayudarme, por haber sacrificado y pospuesto sus vidas por mi y por mi hermano y por día a día hacerme sentir orgulloso de ser su hijo y su nieto. Espero Dios me dé la oportunidad de retribuirles de alguna forma todo ese amor que han entregado. Por eso y mucho más, gracias mamá y “kelita”.



A mi hermano por brindarme su apoyo en los momentos en que más lo necesité y a Valeska por ser una muy buena compañía para mi hermano y brindarle la más hermosa de las alegrías a este hogar, mi sobrina. Para ellos, muchas gracias.

A un muy buen amigo, Álvaro Sandoval, quien me motivó a realizar este proyecto educacional y me entregó los pilares fundamentales para formar mi imagen profesional. Para ti mi gran amigo, gracias.

Y finalmente a todas las personas que, de forma directa o indirecta, estuvieron ahí apoyándome, ayudándome y acompañándome en este largo pero hermoso proyecto. A mis amigos/as y dentro de ellos, muy en particular, a Vanesa Pérez por su gran contribución a la realización de esta investigación. A todos, gracias.

Boris Carbonell Morales



Por el gran apoyo, compañía incondicional y constantes alientos a continuar y terminar con mi proyecto de estudios, quiero agradecer, primero que todo a mi querida esposa Marite y a mi hermosa hija Fabiana.

A mi querida madre Bernarda y a mi querido padre Renato (Q.E.P.D.), agradecerles por todo el apoyo y enseñanza de vida que me han brindado durante todos estos años y a mis hermanos agradecerles por las palabras de aliento y al empuje de seguir adelante con el desafío logrado hasta hoy.

Para todos ellos quienes me dieron la fuerza, el cariño y la comprensión en alcanzar este gran desafío, hoy puedo decirles con alegría.....LO LOGRÉ!!!

Claudio Manriquez Moya

Índice Temático

1.	INTRODUCCIÓN	7
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2.	OBJETIVOS	17
2.1.	OBJETIVO GENERAL	17
2.2.	OBJETIVO ESPECÍFICO	18
2.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.	MARCO TEÓRICO	22
3.1.	MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.....	22
3.1.1.	¿Qué se entiende por Modernización?	22
3.2.	REFORMA DEL ESTADO Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA EN CHILE.	23
3.3.	EL PLAN ESTRATÉGICO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y SUS PRINCIPIOS.	27
3.4.	PROMULGACIÓN DE LA LEY 19.882 DEL NUEVO TRATO LABORAL.....	31
3.4.1.	Dirección Nacional del Servicio Civil: Institución que Contribuye a la Modernización del Estado.....	35
3.5.	RESEÑA INSTITUCIONAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	38
3.5.1.	Estructura Interna del Departamento de Personas del Instituto de Previsión Social	41
3.5.2.	Políticas de Capacitación	43
3.5.3.	La importancia de las Personas en el IPS.....	45
3.6.	LA MOTIVACIÓN: UN FACTOR FUNDAMENTAL	46
3.6.1.	Algunas definiciones respecto de la Motivación.....	46
3.7.	CAPACITACIÓN.....	51
3.7.1.	Algunas definiciones respecto de la Capacitación.....	52
3.8.	COMPETENCIAS LABORALES.....	56
3.8.1.	Concepto	56
3.8.2.	Algunas definiciones respecto de Competencias Laborales.	57
3.8.3.	Modelos de Instrumentalización de Competencia Laboral.....	60
3.8.4.	Clasificación de las Competencias.....	61
4.	MARCO METODOLÓGICO	64

4.1.	TIPO DE ESTUDIO	64
4.2.	UNIVERSO DEL ESTUDIO	64
4.3.	MUESTREO DEL ESTUDIO.....	66
4.4.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	70
4.4.1.	La Encuesta	70
4.4.2.	Las entrevistas a actores clave.	73
4.5.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	75
4.5.1.	Encuesta.....	75
4.5.2.	Entrevista a actores clave.	111
5.	CONCLUSIÓN	146
	BIBLIOGRAFÍA.....	155

1. Introducción

1.1. Planteamiento del Problema

Durante las últimas dos décadas, el Estado Chileno ha manifestado su profundo compromiso con el desarrollo de las políticas que permitan ir entregando una mejor calidad de servicio a la ciudadanía. Las distintas medidas han buscado modernizar la institucionalidad y fortalecer la gestión pública, a fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes ciudadanos.

En este proceso, se ha declarado que el aporte y desempeño de los funcionarios públicos, es un eje fundamental para mejorar y consolidar el servicio entregado a la ciudadanía y se ha dado impulso a un conjunto de iniciativas tendientes a fortalecer y profesionalizar la gestión de las personas en el sector público, dirigidas



y orientadas desde un organismo especializado como la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Se busca que la Administración del Estado aumente su eficiencia, con funcionarios altamente calificados y profesionalizados, que propendan hacia mayores niveles de rendimiento y mejores resultados.

El Instituto de Previsión Social, IPS, está inserto en este proceso y es así como en marzo del año 2009, surge una de las mayores reformas al sistema previsional chileno que consideró, no sólo un perfeccionamiento del sistema de capitalización individual y la incorporación de un sistema de pensiones solidarias, sino también, a la institucionalidad como un factor condicionante de los resultados en materia de protección social.

A nivel de políticas de Estado, se ha buscado garantizar la equidad en el desarrollo y promoción de los funcionarios, generando mayores espacios de participación y altos niveles de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos públicos, todo esto dentro de un proceso de mejoramiento continuo llamado Modernización del Estado.

En este sentido, dentro de este proceso de mejoramiento continuo cuyo foco es optimizar la gestión institucional y contribuir a generar valor en el servicio brindado a la ciudadanía, es que en el ámbito de la gestión de personas se hace necesario fortalecer la formación y capacitación de los funcionarios, diseñando y ejecutando planes de desarrollo a mediano y corto plazo que permitan a las personas adquirir las habilidades, conocimientos y conductas requeridas para lograr adecuados niveles de desempeño en aquellas funciones que son estratégicas para el servicio.



Con fecha julio 31 del 2008, el Supremo Gobierno de la época, por intermedio del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, suscribió con el Directorio de la Asociación Nacional de Funcionarios del Instituto de Normalización Previsional (ANATRINP), un protocolo de acuerdos para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de la carrera funcionaria. En el punto número 4 del referido protocolo de acuerdos, se estableció los aportes presupuestarios respectivos, para ser ejecutados en los años 2009, 2010 y 2011, para concretar un programa de formación sobre la base de un sistema de desarrollo y acreditación de competencias técnicas de los funcionarios, que contribuirá a mejorar el proceso de implementación de la reforma previsional, acuerdo y programa que tuvieron un carácter de inédito en la Administración del Estado.

Es así como en el año 2009, se implementa en el IPS un programa llamado “Programa de Tecnificación”, que permite capacitar de manera sistemática y

continúa a todos aquellos funcionarios de todas las provincias y regiones del país, en los escalafones Auxiliar, Administrativo y Técnico que tengan la voluntad y disposición para asumir dicho desafío. El Programa de Tecnificación busca compatibilizar dos ejes de interés:

- a) **Institucional:** incorpora y mejora el nivel de competencias de los funcionarios, pertenecientes a los escalafones Auxiliar, Administrativo y Técnico a través del desarrollo de cinco cursos.
- b) **Funcionarios:** genera movilidad de los funcionarios al interior de la organización mejorando la empleabilidad y las remuneraciones.

El Programa de Tecnificación, tiene como objetivo principal (al inicio de la ejecución) entregar competencias a través de cinco cursos, de características secuenciales y sistemáticas, que permitan a los funcionarios del IPS tener mejores condiciones de empleabilidad, extender la carrera funcionaria, brindar movilidad al



interior de la organización y generar para la Institución, funcionarios más competentes y capaces de enfrentar situaciones complejas.

Siendo un programa inédito en el ámbito público durante dos años, distribuidos en cuatro semestres académicos, las personas recibieron más de 1.700 horas de capacitación.

Conforme al cuadro N°1, se puede observar que el programa contempla cinco cursos, con sus respectivas horas en cada módulo, relacionadas a temas de interés y servicios que atiende la Institución, correspondiente a:

Cuadro N°1

Cursos y sus horas totales de capacitación.

Curso	Número Total de Horas
Seguridad Social	1780 hrs.
Administración	1780 hrs.
Prevención de Riesgos	1780 hrs.
Cuidado del Adulto Mayor	1780 hrs.
Administración de Redes	1920 hrs.

El programa tiene una cobertura de 62 unidades territoriales a nivel nacional, llegando a lugares como Futaleufú, Chile Chico, Tal Tal y Hualañé, como también a los grandes centros urbanos como Santiago, Valparaíso y Concepción, mediante las siguientes modalidades:

- **Presencial:** lunes a viernes de 18:30 a 22:30 hrs. con 7 cursos en Santiago y 1 curso en La Serena.

- **Semi - Presencial (1):** martes y jueves de 18:30 a 22:30 hrs. con 4 cursos en Santiago y 1 curso en Valparaíso.
- **Semi- Presencial (2):** sábado de 09:00 hrs. a 18:00 hrs. con 3 cursos en Santiago.
- **E-learning:** Contempla todos los cursos a nivel nacional excepto Administración de Redes.

El programa inició sus clases regulares en julio del año 2009, con una duración de 4 semestres académicos. En el siguiente cuadro se refleja el número de funcionarios inscritos conforme a la modalidad de aprendizaje elegido por cada participante¹:

¹ Se presenta información del Instituto de Seguridad Laboral solo como referencia ya que este surge junto con el Instituto de Previsión Social producto de la separación del ex-Instituto de Normalización Previsional.

Cuadro N°2

Modalidad y número de funcionarios

MODALIDAD	IPS	ISL	TOTAL
E-Learning	195	44	239
Presencial y Semi - presencial RM	254	37	288
Presencial La Serena	9	0	9
Semi - presencial Valparaíso	12	2	14
TOTAL	470	83	553

1.2. Formulación del Problema

Con la promulgación de la Ley 20.255, sobre Reforma Previsional, se estableció una nueva institucionalidad al crear, entre otros, al Instituto de Previsión Social, IPS, Institución en la cual se desempeñarán los funcionarios del IPS con un nuevo modelo de negocios, cuyo nivel y volumen de prestación de servicios será muy distinto al que proveía en materia de beneficios sociales el ex INP.

El Instituto tendrá, entonces, como nuevo desafío, adecuar las competencias laborales de los funcionarios y funcionarias para responder a los requerimientos que le impone la Ley 20.255, sobre Reforma Previsional. Para tal efecto crea el



Programa de Tecnificación el cual busca dotar a los funcionarios de competencias laborales y herramientas que les permitan mejorar su nivel de empleabilidad, sin embargo, la Ley 18.834, Estatuto Administrativo, establece en su Artículo 28 que *“Los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la Institución”*. Esto hace que el Programa de Tecnificación que se implementó en el IPS tenga un carácter de *inédito* en la Administración Pública ya que, si bien es cierto en el artículo anterior establece que no se considerará la obtención de estudios superiores como capacitación, si se puede considerar como tal el pago de un curso.

Lo anterior, significó que el Programa de Tecnificación se diseñara sobre la base de adquirir cinco cursos de capacitación, los cuales entregarían entre 1.780 y 1.920 horas de capacitación. Esta cantidad de horas permitiría que los funcionarios cumplieran con los requisitos establecidos en el DFL 4 de 2009, del

Ministerio del Trabajo y Previsión Social, el cual fija la planta del Instituto de Previsión Social, para pasar al escalafón técnico.

Lo anteriormente expuesto, nos lleva a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo valoran el Programa de Tecnificación, el Instituto de Previsión Social y sus funcionarios capacitados de la Región Metropolitana, en relación a la formación de competencias laborales como aporte al desempeño de sus funciones?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

- Determinar el valor que asignan el IPS y los funcionarios capacitados de la Región Metropolitana, al programa de tecnificación en relación a la formación de sus competencias laborales como aporte al desempeño en sus funciones.

2.2. Objetivo Específico

- Diagnosticar el Programa de Tecnificación en la Región Metropolitana.
- Identificar debilidades y fortalezas del programa implementado.
- Caracterizar los escalafones que se están capacitando en la Región Metropolitana.
- Identificar cuáles son las motivaciones que llevaron a los funcionarios de la Región Metropolitana a ser parte del Programa de Tecnificación.
- Conocer la opinión de los funcionarios tecnificados en relación a la adquisición de competencias post programa.
- Conocer la opinión del IPS en relación a la adquisición de competencias post programa de los funcionarios tecnificados.

2.3. Justificación de la Investigación

Consideramos importante la realización de ésta investigación por las siguientes razones:

- Desde un punto de vista de estudiantes tesistas que optan al título de Ingeniería de Ejecución en Gestión Pública, consideramos de gran importancia ésta investigación, ya que nos permite aplicar los conocimientos que hemos aprendido en las distintas asignaturas de nuestra carrera, así como también, nos permite hacer una aplicación práctica y concreta para conocer cómo valoran los funcionarios capacitados el Programa de Tecnificación en cuanto al aporte que deberán entregar a la Institución, a través de la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos al término del programa. Es necesario también destacar, que uno de los alumnos tesistas, trabaja en el Departamento Desarrollo de las Personas de

ésta Institución, lo cual nos permitirá conocer, avanzar, potenciar y darle una mayor aplicabilidad a dicha investigación.

- Para el IPS, es importante conocer los diversos factores, tales como la motivación, oportunidades, conocimientos, capacitación, responsabilidades y competencias adquiridas por cada funcionario tecnificado, con la finalidad de determinar, en la investigación, la valorización de dicho beneficio como aporte al desempeño funcionario. Cabe señalar, que es evidente que por su naturaleza el IPS, estimula el aprendizaje y el desarrollo del personal a través de la capacitación y con la creación del Programa de Tecnificación, siendo un programa de carácter inédito en la Administración del Estado, pudiendo ser implementado en otras instituciones públicas.

- Finalmente, consideramos ésta investigación importante para la Universidad, dado que está dentro de las áreas de estudios, tal como en la administración de los recursos humanos, la capacitación y otros temas conceptuales que se irán viendo en este trabajo. Esta investigación servirá como marco referencial para futuros estudios al respecto.

3. Marco Teórico

3.1. Modernización del Estado.

La Reforma y la Modernización del Estado en Latinoamérica, es una tarea que los gobiernos han ido jerarquizando con nitidez, pasando por procesos de transformación institucional y de funcionamiento que actualmente se encuentran en curso.

Así, tanto en Chile como en el resto del mundo, inicia la Reforma de Modernización del Estado que se levanta como un pilar fundamental necesario para garantizar y favorecer un mayor y más rápido crecimiento económico y desarrollo social del país.

3.1.1. ¿Qué se entiende por Modernización?

(Habermas, 1993) señala que la Modernización, *“se refiere a una gavilla de procesos acumulativos que se refuerzan mutuamente: a la formación de capital y a*

la movilización de recursos; al desarrollo de las fuerzas productivas y el incremento de la productividad del trabajo; a la implantación de poderes políticos centralizados y al desarrollo de identidades nacionales; a la difusión de los derechos de participación política, de las formas de vida urbana y de la educación formal; a la secularización de los valores y normas y otras”.

Por otro lado (Barzelay, 2001) señala que, *“Se entiende por Modernización de la Gestión Pública a las acciones deliberadas por parte del Gobierno por mejorar la eficiencia, eficacia y los resultados de la gestión de los servicios públicos. Estas acciones se aglutinan en torno a las denominadas políticas de reforma del sector público”.*

3.2. Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública en Chile.

“El Estado es un ejemplo de transparencia y probidad, eficiente en el uso de los recursos, promotor de igualdad de oportunidades en lo social y un adecuado

asegurador de la plena competencia y de la defensa de los derechos de todos los ciudadanos” (Marcel & Tohá, 1998).

El origen del proceso modernizador en el Chile de los años '90, se encuentra fundamentalmente plasmado en dos fuentes: la primera radica en las Bases Programáticas del Gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia para el período 1990 – 1994; y la segunda se encuentra en el Informe de Misión 1990 del PNUD.

A partir del año 1994, se asume el desafío de modernizar el sector público y para estos efectos, se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. Dicho comité tiene por misión *“coordinar a los distintos Ministerios dotados de competencias en el ámbito del perfeccionamiento, el desarrollo, la racionalización y la modernización de la función pública, con el fin de proponer a S.E. el Presidente de la República las políticas generales sobre la materia, y las acciones, proyectos e instrumentos necesarios para su implementación,*

seguimiento y evaluación, promoviendo la modernización de la gestión de los órganos del Estado y velando por la coherencia y articulación de sus planes de acción orientados hacia esa finalidad²".

Se comenzó con 43 servicios públicos que firmaron el compromiso de modernización, lo cual involucró promover una sensibilización a nivel directivo del sector público y a sus funcionarios, acompañado por un sistema de gestión estratégica basada en seis módulos de aplicación, tales como: el desarrollo de planificación estratégica, el escrutinio interno, el desarrollo de proyectos de modernización, el diseño e implementación de un sistema de control de gestión y el establecimiento de convenios de desempeño. Posteriormente, en los años 1997-1998, 81 servicios públicos incorporaron indicadores de gestión y 128 servicios suscribieron 374 compromisos de modernización.

²Instructivo Presidencial del 6 de diciembre de 1994 que Crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. MINSEGPRES (D. EJE) N° 012.



En el mismo período, se presentaron y elaboraron proyectos para cautelar la probidad y la transparencia de la administración y para incentivar el desempeño funcionario, en donde se procede a triplicar los recursos destinados a la capacitación orientada al desarrollo estratégico de las instituciones. Del mismo modo, se avanzó en la incorporación de las nuevas tecnologías de información en importantes servicios, para agilizar y simplificar tareas y trámites, obteniendo un mejoramiento en la atención a los usuarios.

Tanto el IPS como el resto de sus pares públicos, se unen a este conjunto de desafíos el cual consiste en: optimizar el uso de los recursos financieros, elevar tanto la cobertura como la calidad de los servicios entregados, contar con personal calificado y motivado, incentivar el uso masivo y creativo de las nuevas tecnologías de información, entre otros.

El Gobierno pone en marcha un conjunto de iniciativas dirigidas a proveer a los servicios públicos de orientaciones, marcos metodológicos y tareas concretas con



la finalidad de mejorar el accionar y avanzar hacia un cambio en la cultura burocrática tradicional.

Una vez dados estos primeros pasos para comenzar el proceso de modernización del servicio público, se hace necesaria la integración de estas líneas de acción, motivo por el cual en octubre del año 1997, se publica el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública.

3.3. El Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública y sus principios.

En base a los aprendizajes del trabajo realizado entre los años 1990 y 1996, el Comité Interministerial de Modernización diseñó y puso en marcha un Plan Estratégico de Modernización que cubrirá el período restante del Gobierno del Presidente Eduardo Frei, hasta el año 2000. Este Plan Estratégico de

Modernización de la Gestión Pública se articuló sobre la base de seis principios fundamentales³:

- I. **Probidad y responsabilidad:** Las personas que se desempeñan en los servicios públicos deben seguir una conducta laboral correcta, basada en valores de la honestidad, la integridad y la lealtad en el desempeño de su función.
- II. **Igualdad y no discriminación:** En los servicios públicos no deben existir distinciones entre los usuarios en cuanto al acceso al servicio público y a la calidad de la atención.
- III. **Transparencia:** Todos los servicios públicos deben otorgar el acceso a la información sobre su organización y gestión a través de los medios de la tecnología u otro sistema.

³ El proceso de Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública de Chile, Álvaro Vicente Ramírez Alujas, 2004

- IV. Accesibilidad y simplificación:** Los servicios públicos deben buscar los medios para simplificar los trámites, disminuir los tiempos de respuesta, agilizar los procedimientos, ser creativos en la búsqueda de soluciones y procurar la existencia de normas y procedimientos claros y comprensibles para los usuarios.
- V. Gestión participativa:** En los servicios públicos se generan espacios de participación, tanto de los funcionarios públicos como de los usuarios, con la finalidad de mejorar los servicios y desarrollar la capacidad de responder satisfactoriamente a las diversas necesidades de los usuarios.
- VI. Eficiencia y eficacia:** La oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad son elementos necesarios que tienen que estar presentes en la entrega de un buen servicio, con la finalidad que cumpla su objetivo en entregar solución efectiva a un problema.

A partir de estas orientaciones, en marzo del año 2000, se puso en marcha el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Los dos grandes ámbitos de este proyecto son, por una parte, la generación de una nueva institucionalidad en áreas de relevancia en el Gobierno Central, y por otra parte, lograr enfocarse en la gestión pública, procurando alcanzar una gestión de los servicios que apuntara a la eficiencia, la participación de la ciudadanía en ese proceso y la transparencia de la actividad estatal.

Junto con lo anterior, en diciembre del año 2001, se origina a partir del Protocolo de Acuerdo entre la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales, ANEF y el Gobierno Central, una serie de principios que darán paso luego a la publicación de la Ley 19.882, del Nuevo Trato Laboral.

3.4. Promulgación de la Ley 19.882 del Nuevo Trato Laboral.

La Ley 19.882, del Nuevo Trato Laboral, fue publicada el 23 de junio de 2003. El Protocolo de Acuerdo entre el Gobierno y la ANEF, permitió profundizar y avanzar en la Reforma y la Modernización de Administración Pública, orientada a construir un estado de servicio a la ciudadanía, participativo, solidario, agente y promotor de la igualdad de oportunidades, asentado en una gestión eficiente, eficaz y transparente.

Los principales ejes del nuevo trato laboral, son:

- I. **Modernización de la carrera funcionaria:** esta se compone de:
 - a. Ingreso: impulsa programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la Administración y perfeccionamiento del sistema de concursos, definiendo factores, acta de evaluación, información de resultados, comité de selección.

- b. Desarrollo y promoción: mecanismos que regule las promociones de los cargos de planta vacantes garantizando el acceso a ellos de los funcionarios de mayor excelencia, donde se asegure la regulación de la debida estabilidad, transparencia, objetividad y ecuanimidad.
- c. Estabilidad laboral: que el desarrollo de los funcionarios se realice en un marco de estabilidad laboral, tanto para el personal a contrata como para el personal a honorarios, con la finalidad que no se produzcan términos de contratos injustificados, procediendo a una revisión.
- d. Movilidad horizontal: traslados de funcionarios entre instituciones, siendo en casos excepcionales tan sólo cuando existan rediseños institucionales concordados con las asociaciones de funcionarios correspondientes con la finalidad de salvaguardar la estabilidad en el empleo y los derechos de los funcionarios.

- e. Capacitación: fortalecer las oportunidades en el desarrollo de la carrera de los funcionarios, llevando a cabo un sistema de certificación de competencias laborales, que permita reconocer las capacidades adquiridas por los funcionarios a través de la capacitación, asegurando la pertinencia para las necesidades de los servicios y acreditar a las entidades capacitadoras que estén en condiciones de entregarlas.
- f. Calificaciones: se flexibilizará el funcionamiento del sistema.
- g. Ampliación de la carrera funcionaria: los cargos se proveerán por medio de concursos internos en la Administración.

II. Sistema de incentivo al retiro

Se implementa este sistema de incentivo al retiro voluntario, permitiendo un adecuado funcionamiento del sistema y que a su vez mejore las condiciones del

funcionario que se retira de la vida laboral, optando a beneficios, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos.

III. Remuneraciones y beneficios

Incremento de la asignación de modernización, mejorando a la vez las remuneraciones de los funcionarios.

IV. Nueva institucionalidad laboral y política de desarrollo del personal

Se funda una nueva institucionalidad para el desarrollo integral del personal, como un conjunto de programas, normativas y estructura que articule de manera integral, sistemática y sostenida en el tiempo⁴.

La Ley 19.882, del Nuevo Trato Laboral, permite la creación de estos principios a partir de una nueva institucionalidad: la Dirección Nacional del Servicio Civil.

⁴Acuerdo Gobierno-Anef, Diciembre 5 del 2001.

3.4.1. Dirección Nacional del Servicio Civil: Institución que Contribuye a la Modernización del Estado.

La Dirección Nacional del Servicio Civil, DNSC, tiene como misión *"Fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía"*⁵.

Dicho servicio es descentralizado y creado por la Ley N° 19.882 del 23 de junio de 2003 y se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. A través de la Subdirección de Alta Dirección Pública, desarrolla e implementa acciones para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, SADP. Asimismo, mediante la Subdirección de Desarrollo de las Personas, diseña e implementa acciones y políticas para avanzar hacia una

⁵<http://www.serviciocivil.gob.cl/node/6>



gestión estratégica y más eficiente de los recursos humanos de la Administración

Civil del Estado.

3.4.1.1. Subdirección de Alta Dirección Pública de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

La importancia de la Subdirección de Alta Dirección Pública, busca mediante los concursos públicos y transparentes, reclutar directivos de excelencia e idóneos para ejercer los más altos cargos del Estado.

Características:

- Son parte del sistema 105 servicios públicos, Instituciones adscritas al SADP que ejecutan políticas públicas o proveen de servicios a la comunidad.
- 939 cargos seleccionados por concurso: 178 son de Primer Nivel Jerárquico, Jefes de Servicio; y 761 de Segundo Nivel Jerárquico, tales como: directores regionales, jefes de división.

Los altos directivos pertenecientes a los servicios adscritos al SADP tienen una duración de tres años en su cargo y pueden ser renovados hasta dos veces, por igual período.

3.4.1.2. Subdirección de Desarrollo de las Personas de la Dirección

Nacional del Servicio Civil.

La Subdirección de Desarrollo de las Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil tiene por objetivo:

- Diseñar políticas para mejorar la gestión de personas en la Administración Civil del Estado en sus fases de ingreso, desarrollo y evaluación.
- Entregar asesoría especializada en materias de gestión de personas a las autoridades de Gobierno e implementar políticas e iniciativas de capacitación que fortalezcan la modernización de los servicios públicos.

- Otorgar anualmente el Premio Anual por Excelencia Institucional a tres organismos públicos destacados por su buena gestión, por la calidad de servicios proporcionados a sus usuarios/as, eficiencia institucional y productividad. Implica un incentivo económico a los funcionarios/as de las instituciones ganadoras.
- Difusión e implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, con el propósito de precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, garantizando, especialmente, igualdad de trato entre hombre y mujeres⁶.

3.5. Reseña Institucional del Instituto de Previsión Social

El Instituto de Previsión Social, IPS, es un servicio público creado a partir del año 2008, por la Ley N°20.255, que establece la Reforma Previsional, en cuyo marco se crea éste Instituto, al cual se traspasan desde el ex Instituto de Normalización Previsional, INP, todas las funciones y atribuciones de éste.

⁶<http://www.serviciocivil.gob.cl/node/5>

Este Instituto se registró por el DFL N°4, del año 2009, que fija la planta del personal y fecha de iniciación de actividades del Instituto de Previsión Social, en cuanto a la contratación de personal, cambios de escalafón y grados. Tendrá como misión *“administrar beneficios previsionales y sociales, formulando estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio, para garantizar el acceso a los derechos de seguridad social de las personas.”*⁷

El IPS, lleva a cabo sus funciones bajo la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio del Trabajo por medio de la Subsecretaría de Previsión Social.

Este servicio público, tiene las siguientes funciones:

- Administrar los beneficios de la Reforma Previsional, Ley 20.255.
- Conceder, extinguir y pagar las asignaciones familiares a los trabajadores independientes, de acuerdo a lo contemplado en el Decreto Ley N°3.500 de 1980.

⁷<http://www.ips.gob.cl/ips/ique-es>

- Realizar diagnósticos y estudios actuariales y aquellos relativos a temas propios de sus funciones.
- Administrar los regímenes previsionales de las ex Cajas de Previsión y del ex Servicio de Seguro Social como continuador legal del Instituto de Normalización Previsional, como asimismo los demás beneficios que dicho Instituto otorgaba.
- Celebrar convenios con entidades o personas jurídicas, de derecho público o privado, tengan o no fines de lucro, que administren prestaciones de seguridad social, con el objeto de que los Centro de Atención Previsional integral puedan prestar servicios.
- Efectuar publicaciones informativas dentro del ámbito de su competencia.
- Celebrar convenios con organismos públicos y privados para realizar tareas de apoyo en la tramitación e información respecto de los beneficios del sistema solidario.



Para cumplir con sus funciones, el IPS cuenta a lo largo del país con:

- 15 Direcciones Regionales
- 142 Centros de Atención
- 1.486 Puntos de Pagos Móviles
- 70 Centros de Atención Esporádicos, y
- 213 Sucursales de Pago

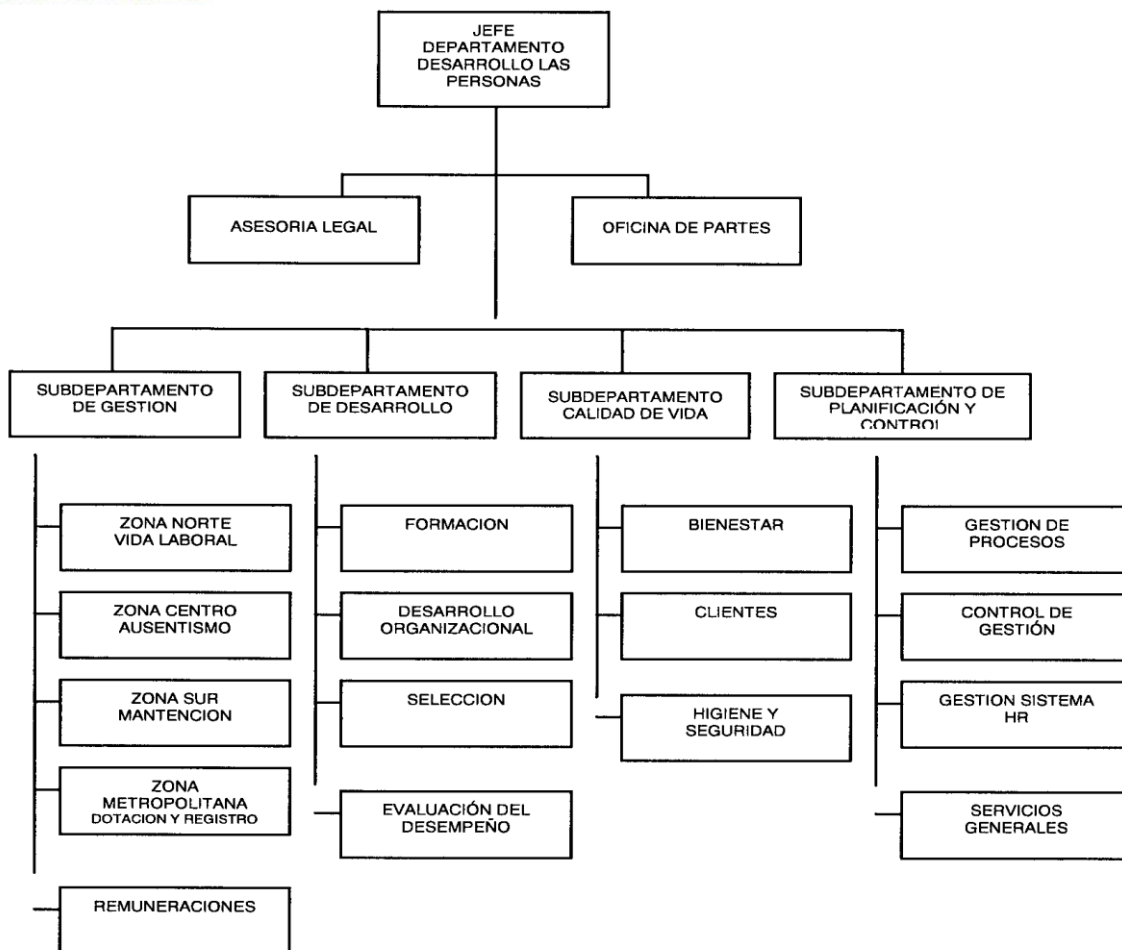
3.5.1. Estructura Interna del Departamento de Personas del Instituto de

Previsión Social

Mediante la Resolución N°25 del 18 de Enero de 2011, el Director Nacional (S) del

Instituto de Previsión Social establece la estructura interna del Departamento

Desarrollo de las Personas y su correspondiente organigrama.



El Departamento Desarrollo de las Personas, tiene como misión “*proponer, gestionar y mejorar continuamente el modelo de desarrollo de personas del Instituto de Previsión Social, que permita dotar al Instituto de las personas adecuadas, considerando el entorno, la cultura organizacional y su desarrollo*”



personal, con el objeto de que sean el pilar fundamental del logro de los objetivos estratégicos institucionales”.

Bajo su dependencia encontramos, entre otros, el Subdepartamento de Desarrollo el cual tiene como misión *“contribuir al logro de las metas institucionales a partir del desarrollo de competencias efectivas de los funcionarios del IPS, la detección y gestión del talento, el desarrollo de carrera y una adecuada gestión del conocimiento a fin de lograr altos estándares de desempeños”.*

Dentro de sus áreas operativas encontramos la Selección de Desarrollo, Evaluación del Desempeño y Formación, esta última siendo el área responsable del Programa de Tecnificación.

3.5.2. Políticas de Capacitación

La capacitación en el IPS, se orienta a lograr una visión y estilo de trabajo sistémico, coordinado con otras áreas y claramente alineado con las directrices



institucionales, relacionado con la misión, los objetivos estratégicos y las metas de la Institución.

Los principios de la capacitación para el IPS son:

- Transparencia.
- Igualdad de oportunidades.
- Flexibilidad.
- Equidad en la distribución de recursos a las distintas regiones.
- Eficiencia y eficacia.
- Pertinencia y oportunidad.
- Calidad.
- Alineación con objetivos y productos estratégicos de la Institución.

3.5.3. La importancia de las Personas en el IPS

De la mano de la Subdirección de Desarrollo de las Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, el IPS ha ido asignando cada día un mayor grado de importancia al desarrollo de personas, reconociendo en ellas las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para afrontar de la mejor forma posible este nuevo modelo de negocios.

Para que estas personas dentro de la organización cumplan sus tareas con eficiencia y eficacia, se reconoce como factor fundamental la motivación conforme a sus comportamientos relacionados con sus propias necesidades. Hoy en día para el IPS las personas son, sino, el activo más importante con que cuentan, por lo que se requiere que se den las condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

3.6. La Motivación: Un Factor Fundamental

La motivación la podríamos definir básicamente como el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona pero será improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño del trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la correcta dirección y tenga la persistencia suficiente para el logro del o los objetivo(s)⁸.

3.6.1. Algunas definiciones respecto de la Motivación.

A continuación se presentan algunas teorías respecto de las motivaciones:

“El concepto de motivación de manera amplia, define que motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. (Chiavenato, 1996).

⁸ Referencia: Francesc Palmero, Universitat Jaume I. Castellón de la Plana, Diciembre 2005, volumen VIII
Revista Electrónica de Motivación y Emoción.

Por otro lado tenemos la Teoría de las Necesidades Humanas de Maslow, que establece una estructura jerárquica de 5 necesidades en forma de pirámide que atañen a todo individuo. En la base se encuentran las necesidades de primera jerarquía y en la cima de la pirámide se encuentra la auto-realización como se observa en el siguiente cuadro⁹:



- Necesidades Fisiológicas Básicas: Son aquellas que los seres humanos requieren para poder sobrevivir y lograr un equilibrio con su cuerpo y funciones corporales. A esto se le llama Homeostasis. Algunas de éstas son el hambre, la sed, el sueño, respirar, etc.

⁹ http://www.webislam.com/articulos/34942-la_piramide_de_maslow.html

- Necesidades de Seguridad: Son aquellas en que los seres humanos buscan sentirse seguros y protegidos logrando un estado de orden, seguridad y estabilidad. Un ejemplo de esta necesidad es la búsqueda de estabilidad laboral que tienen algunas personas, esto les entrega gran parte de la seguridad que necesitan.
- Necesidades Sociales: Son aquellas necesidades que nos hacen ser parte de un entorno social. Como ejemplo de ellas tenemos la necesidad de sentirnos amado, tener amistades, vivir en comunidad, etc.
- Necesidades de Ego o Auto-estima: Una vez se está inserto en un entorno social, se pasa al siguiente nivel que es la necesidad de sentirse reconocido por este entorno. Este nivel se puede subdividir en externo e interno. Lo externo se refiere a las necesidades como la posición, el reconocimiento y la atención y lo interno a necesidades como respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones.

- Necesidad de Auto-realización: Una vez que el ser humano ha logrado alcanzar y ver satisfechas todas las necesidades de los anteriores niveles intentara auto-realizarse, buscará convertirse cada vez en alguien más de lo que es, y llegar a la meta de lo que cree ser capaz en el futuro.

La Teoría de los dos factores de Herzberg, por otro lado, se basa en el comportamiento que tienen las personas en el trabajo. Plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Estos son:

- I. Factores higiénicos o factores extrínsecos: Son factores que están relacionados con el entorno de las personas. Estos son administrados y dirigidos por las empresas y por ende están fuera del control de las personas. Herzberg, señala que el trabajo era considerado como algo desagradable para las personas y para lograr que éstas trabajaran más, las empresas recurrían a incentivos, mejoras salariales, participación de

políticas de la empresa, liderazgos excesivos, etc. Todas consideradas como motivaciones positivas. Sin embargo estas motivaciones no siempre eran positivas, también podían ser de carácter negativas que incluían algún tipo de castigo como la pérdida de bonos, disminución salarial, malos liderazgos, etc. Estos factores no lograrán que las personas estén más motivadas pero si evitarán que estén insatisfechas y desmotivadas.

- II. Factores motivacionales o intrínsecos: éstos tratan factores más profundos que simplemente el puesto de trabajo y van ligados a la realización personal y profesional de cada persona en el desempeño laboral. La presencia de estos factores provocará una persona altamente motivada y comprometida con sus labores y más aun con la empresa, sin embargo, la ausencia de estos factores provocará una persona altamente desmotivada, con un sentimiento de apatía y desinterés hacia las labores que realiza pensando en la empresa sólo como un lugar de trabajo.

3.7. Capacitación

Actualmente el desafío de las organizaciones es el desarrollo de capital humano

pero, ¿por qué es tan importante esto?

El concepto de capacitación que hoy en día manejan las empresas y en especial

las grandes corporaciones es muy distinto al rígido concepto de antaño en el cual

sólo se tomaba en cuenta a la capacitación como una herramienta para traspasar

información técnica respecto de algún tema específico, esto pese a que

“inconscientemente” buscaban lo mismo. Los primeros pasos dado por Frederick

Taylor y sus Principios de la Administración, dan indicios de que la industria de

aquellos años comenzaba poco a poco a asignar más importancia al concepto de

productividad, concepto que por cierto está fuertemente ligado a la labor que

desempeñaba cada trabajador en su puesto de trabajo. Es así como a principios

del siglo XIX surge la Administración Científica del Trabajo, sin embargo, hasta

ese momento no se reconocía las personas como el motor de la organización, sino que sólo como un engranaje totalmente reemplazable.

Hoy en día las empresas de gran trayectoria son muy cuidadosas respecto del desarrollo de su capital humano, puesto que reconocen la importancia de las personas al interior de la organización como poseedores de su experiencia e historia organizacional.

3.7.1. Algunas definiciones respecto de la Capacitación.

A continuación presentaremos algunos conceptos de capacitación (sin desconocer que puedan existir otros más o menos acertados), sin embargo, trabajaremos y asumiremos, para la presente investigación, como concepto principal de capacitación el entregado por la Ley 18.834, Estatuto Administrativo puesto que es el marco legal regulatorio en el cual se desenvuelve el Instituto de Previsión Social por su calidad de Servicio Público:

(Blake, 1997), *"La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas... Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal"*.

(Gore, 1998), *"La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto, sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades"*.

(Saracho, 2005), *"Consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un período específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño"*.

Según el Art. 26 de la Ley 18.834, Estatuto Administrativo, *"se entenderá por capacitación 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”.

Dentro de este concepto, el Estatuto Administrativo en su Art. 27 distingue tres tipos de capacitación los cuales tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:

“a) La capacitación para la promoción que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario;

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

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

Lo anterior, nos da cuenta de una detallada detección y clasificación del concepto de capacitación, sin embargo, en el Artículo 28 el Estatuto Administrativo señala que: *“Los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la Institución. Aquellas actividades que sólo exijan asistencia y las que tengan una extensión inferior a veinte horas pedagógicas, se tomarán en cuenta sólo para los efectos de la capacitación voluntaria”*. Lo anterior establece que ningún Servicio Público podrá

considerar como capacitación la obtención de una carrera técnica de nivel superior motivo por el cual se crea este Programa de Tecnificación, el cual como mencionamos anteriormente, busca que los funcionarios sean tecnificados a través de la realización de un curso el cual a su vez generaría las competencias necesarias para mejorar su empleabilidad.

3.8. Competencias Laborales

3.8.1. Concepto

Este concepto comenzó a ser utilizado en la empresa gracias a los aportes de David McClelland en el año 1970, en los cuales se concluyó que el éxito profesional y personal de una persona no se puede predecir a través de rasgos fijos como hacen los test de aptitudes o personalidad. Los rasgos definen un potencial de conducta, pero el comportamiento concreto del sujeto resulta de una compleja interacción de variables de tal forma que la identificación y medición de

los rasgos no faculta para poder predecir el resultado conductual (Abad & Castillo, Febrero 2004).

3.8.2. Algunas definiciones respecto de Competencias Laborales.

Desde el surgimiento de este concepto, son varios los autores que han presentado sus definiciones al respecto. A continuación presentaremos algunos conceptos de competencia laboral (sin desconocer que puedan existir otros más o menos acertados).

(Ibarra, 2000), señala que la competencia laboral es, *“La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.*”

- El “saber”, se refiere al conocimiento de carácter técnico, es decir, aquel conocimiento que permita a la persona llevar a cabo una labor.
- El “saber hacer”, se refiere concretamente a la aplicación del conocimiento técnico para poder dar solución a una determinada situación, y
- El “saber ser”, se refiere a la actitud que adopta la persona para poner en ejecución los saberes anteriores, es decir, que la persona quiera hacerlo y demuestre interés por hacerlo.

(Pareda, Berrocal, & Lopez, 2002), *“Las competencias pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.”*

(Desaulniers, 2001), La define como *“la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados...”*

(Lévy-Leboyer, 1996), establece que las competencias son, *“Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”*.

(Mertens, 1996), establece que la competencia laboral es la *“aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber ser.”*

(Bunk, 1994), señala que posee competencias, *“quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”*.

3.8.3. Modelos de Instrumentalización de Competencia Laboral.

Los Modelos de Instrumentalización de Competencias Laborales, son múltiples a nivel mundial y varían según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

Existen tres modelos que se han ido popularizando con el paso del tiempo, estos son el modelo conductista, funcional y constructivista. El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a

desempeños superiores. El modelo funcional, refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado. Por último el modelo constructivista define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización (Mertens, 1996).

3.8.4. Clasificación de las Competencias.

Igual que sus definiciones, diversas son clasificaciones de competencias, entre ellas destacamos las presentadas por L. Mertens y Bunk.

(Mertens, 1996), señala que son tres las formas de clasificación: básicas, genéricas y específicas:

- Competencias Básicas: son aquellas que las personas adquieren durante su educación básica o primaria, como son por ejemplo: interpretar y comunicar información, razonar creativamente y solucionar problemas, entre otras.

- Competencias Genéricas: son aquellas que poseen un carácter transversal a las distintas familias ocupacionales, como son por ejemplo: capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- Competencias Específicas: son aquellas que se relacionan con aspectos más técnicos o específicos de un campo ocupacional, como son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Por otro lado (Bunk, 1994), señala que son cuatro los tipos de competencias distintas: las técnicas, metodológicas, participativas y sociales.

- Competencias Técnicas: éstas implican el dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo. Así como los conocimientos y destrezas necesarios para su desempeño.
- Competencia Metodológica: implica la capacidad de reacción. Aplicar el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades

que se presenten. Se trata de encontrar, de forma independiente, vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

- Competencia Social: implica saber colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva. La persona que posee este tipo de competencia muestra un comportamiento orientado al grupo y así como un entendimiento interpersonal.
- Competencia Participativa: implica saber desenvolverse dentro de la organización, en un puesto de trabajo y también en su entorno. La persona que posee esta competencia debe ser capaz de decidir y de asumir responsabilidades.

4. Marco Metodológico

4.1. Tipo de Estudio

Consideramos nuestro estudio de carácter exploratorio–descriptivo ya que, tal como lo plantea Roberto H. Sampieri (1997), esta investigación considera como agente de estudio un Programa de Tecnificación nunca antes implementado en el Sector Público y además buscará medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes de dicho fenómeno.

4.2. Universo del Estudio

El universo poblacional de nuestro estudio serán los 254 funcionarios que participaron en el Programa de Tecnificación de la Región Metropolitana.

Nos parece interesante detenernos a exponer ciertas características del universo poblacional, ya que esto influirá en el método de recolección de datos.

Estas características son recogidas de una base de datos perteneciente a la

encargada del Programa de Tecnificación y serán las que usaremos como

método de selección:

Participación de los funcionarios Región Metropolitana por curso

Curso	N° de Funcionarios	%
Administración	53	20,87%
Prevención de Riesgos	34	13,39%
Seguridad Social	128	50,39%
Gerontología	20	7,87%
Soporte de Redes	19	7,48%
Total	254	

Participación de los funcionarios Región Metropolitana por Tramo Etéreo

Tramo Etéreo	N° de Funcionarios	%
18-25	4	1,57%
26-30	9	3,54%
31-35	28	11,02%
36-40	43	16,93%
41-45	36	14,17%
46-50	38	14,96%
51-55	60	23,62%
56-60	31	12,20%
61-65	4	1,57%
65 y más	1	0,39%
TOTAL	254	

Participación de los funcionarios Región Metropolitana por Género

Género	N° de Funcionarios
Masculino	85
Femenino	169
Total	254

4.3. Muestreo del Estudio

Para el presente estudio y dadas las características del universo poblacional, consideramos pertinente realizar un muestreo de carácter estratificado con lo cual buscamos darle un mayor grado de representatividad al estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra utilizaremos la fórmula de población finita, ya que conocemos la cantidad de funcionarios tecnificados y de ellos la cantidad que corresponde a la Región Metropolitana.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * p * q}$$

En donde:

- N = Total de la población.
- $Z_{\alpha/2}$ = El nivel de confianza que usaremos que para el presente estudio será de un 95%, por lo tanto es igual a 1,962.
- p = proporción esperada para este caso es de 5%, o sea, 0,05.
- q = 1 – p que para este caso es = 0.95.
- d = la precisión que en este caso es de un 3%, o sea, 0,03.

Aplicando la fórmula tenemos:

$$n = \frac{254 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,03^2 * (254 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

$$n = 112,99$$

$$n = 113$$

Ya teniendo la cantidad total de funcionarios a encuestar, $n = 113$, realizaremos la estratificación de acuerdo a las variables mencionadas en el punto anterior. A continuación se presentarán comparativos entre la cantidad total que existía en el Programa¹⁰ y la estratificación que se realizó:

Comparación entre censo y Muestreo Estratificado según curso

Curso	Según Censo IPS	Según Estratificación
Seguridad Social	50,39%	48,67%
Administración	20,87%	21,24%
Gerontología	7,87%	7,08%
Soporte Redes	7,48%	8,85%
Prevención de Riesgos	13,39%	14,16%

¹⁰ Según censo realizado por los Coordinadores del Programa.

Comparación entre censo y Muestreo Estratificado según Rango Etéreo

Rango Etéreos	Según	Rango Etéreos
18-25	1,57%	1,77%
26-30	3,54%	4,42%
31-35	11,02%	11,50%
36-40	16,93%	17,70%
41-45	14,17%	14,16%
46-50	14,96%	14,16%
51-55	23,62%	23,01%
56-60	12,20%	13,27%
61-65	1,57%	0,00%*
65 y más	0,39%	0,88%

*No se consideró en la distribución este rango, ya que correspondía a funcionarios regionales.

Comparación entre censo y Muestreo Estratificado según Género

Género	Según Censo IPS	Según Estratificación
Hombre	33,46%	31,86%
Mujer	66,54%	68,14%

Como se logra observar, en la mayoría de las variables se mantienen las participaciones porcentuales que tienen respecto de su universo poblacional salvo en la variable “Rango Etéreo” en la sección de “61 a 65 años” y “65 y más años”, las cuales no fueron consideradas, ya que éste estudio considera sólo los



funcionarios tecnificados de la Región Metropolitana y dichas participaciones corresponden a funcionarios Regionales.

4.4. Instrumentos de Recolección de Datos

Para el presente estudio decidimos aplicar dos métodos de recolección de datos: las encuestas y entrevistas a actores clave.

4.4.1. La Encuesta

La encuesta aplicada a los funcionarios tiene el siguiente formato y se aplicó mediante la página web de www.portaldeencuestas.com¹¹:

¹¹<http://www.portaldeencuestas.com/encuesta.php?ie=84072&ic=44043&c=6388c>

Marque con una X o responda dependiendo del caso:

1. Genero

- ☐ Masculino
☐ Femenino

2. Edad

3. Calidad Jurídica (Tipo de contrato antes de entrar al Programa)

- ☐ Contrata
☐ Planta

4. Escalafón (Antes de entrar al Programa)

- ☐ Auxiliar
☐ Administrativo
☐ Técnico

5. Años de Servicio

6. Curso Escogido

- ☐ Seguridad Social
☐ Administración
☐ Cuidado del Adulto Mayor
☐ Administración de Redes

7. ¿Una vez terminado el programa de Tecnificación, siguió o piensa seguir estudiando?

- ☐ Si
☐ No

Instrucciones:

Frente a cada una de las siguientes afirmaciones, asigne una nota de 1 a 7 a su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo:

1	El Programa de Tecnificación ha significado un cambio positivo en su forma de ver el trabajo.	
2	El Programa de Tecnificación cumplió a cabalidad las expectativas que tenía al inscribirse.	
3	Los contenidos fueron entregados de forma clara y oportuna.	
4	Los criterios de evaluación de los contenidos del curso fueron siempre conocidos y adecuados.	
5	Los conocimientos técnicos que le entregó el Programa de Tecnificación fueron comprendidos completamente y de buena forma.	
6	La malla elegida por usted, lo proveyó de los conocimientos técnicos suficientes para enfrentar las complejidades de su trabajo.	
7	El conocimiento recibido en el Programa de Tecnificación, lo puede adaptar con la finalidad de ser aplicado en su lugar de trabajo.	
8	Usted utiliza siempre los nuevos conocimientos que ha recibido en el Programa de Tecnificación para el desempeño de su trabajo.	
9	Después de haber participado en el Programa de Tecnificación siente que puede dar respuestas con mayor seguridad a las distintas situaciones que el cargo le exige.	
10	Después de haber participado en el Programa de Tecnificación se siente más capaz de asumir nuevos desafíos en su puesto de trabajo.	
11	A menudo intenta aportar sus conocimientos para mejorar los procesos en los que participa su equipo de trabajo.	
12	La estabilidad laboral fue un factor fundamental que motivó su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación.	
13	Lograr un reconocimiento en su entorno social fue el factor fundamental que motivó su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación.	
14	Lograr mejoras económicas fue un factor fundamental que motivó su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación.	
15	Desarrollarse personalmente fue el factor fundamental que motivó su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación.	
16	Su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación fue motivada fundamentalmente por cambiar las funciones que realizaba actualmente.	

4.4.2. Las entrevistas a actores clave.

A continuación se presenta el formato de la entrevista realizada a los actores clave del Programa, sin desconocer que pudieran existir preguntas posteriores que se desprendieran de alguna respuesta entregada por dichos actores.

- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades que tiene el programa?
- ¿A qué se habrá debido ese alto grado de motivación que mantenían los funcionarios del Programa?
- ¿A qué atribuiría usted el hecho de que la gran mayoría de los funcionarios tendió a elegir el curso de Seguridad Social?
- El Programa de Tecnificación buscaba generar competencias en los funcionarios y a su vez la movilidad, con respecto a lo mismo ¿usted



considera que el Programa generó las competencias esperadas en los funcionarios?

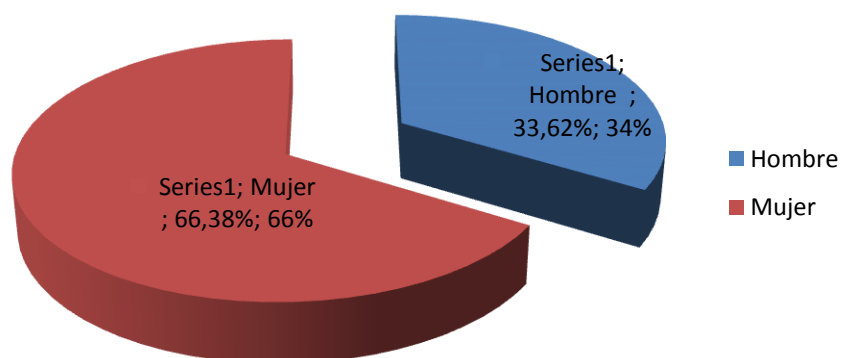
Los funcionarios que consideramos actores claves son: Betty Ponce Cares, Coordinador Soporte Operativo y Leonardo Salazar Moya, Dirigente ANATRINP. Esto por sus roles de coordinadores y encargados de ejecución del Programa de Tecnificación.

4.5. Resultados y Análisis de Resultados.

4.5.1. Encuesta.

Género

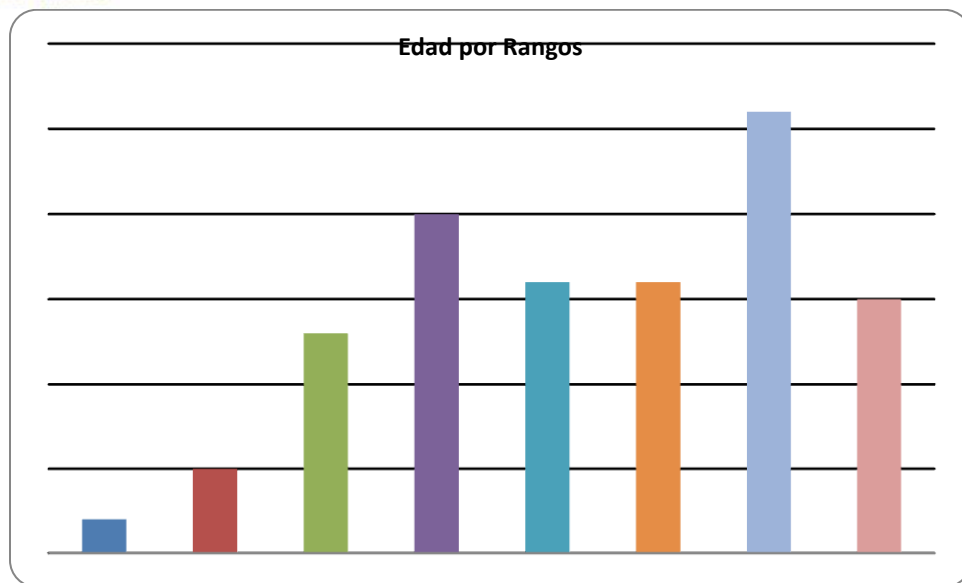
		Recuento
Género	Masculino	36
	Femenino	77



Como podemos observar, de los 113 encuestados, 77 son funcionarias correspondientes al 66,38%, siendo ampliamente el género más predominante, mientras que 36 son los funcionarios correspondientes al 33,62%.

Según Rangos de Edad

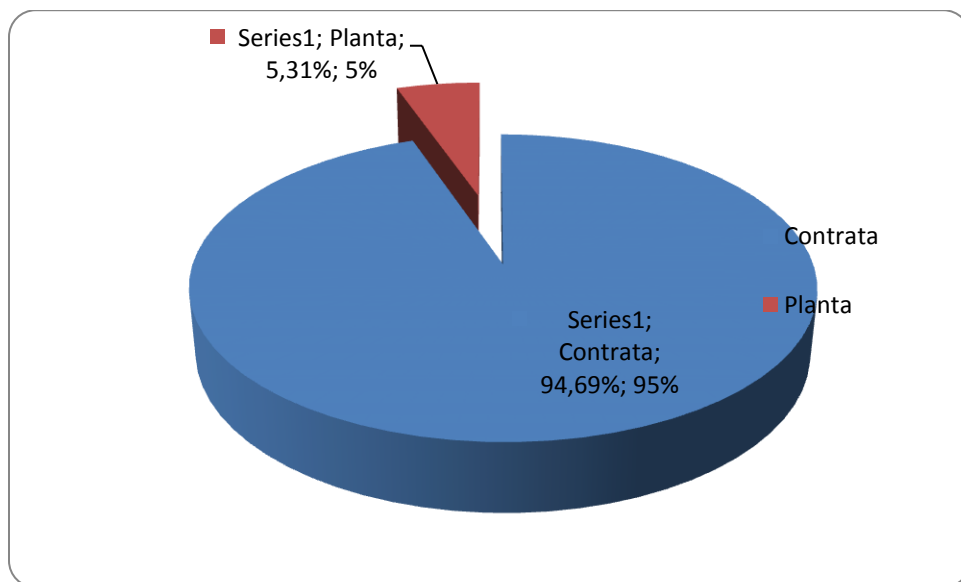
Rango	n	%
18-25	2	1,77%
26-30	5	4,42%
31-35	13	11,50%
36-40	20	17,70%
41-45	16	14,16%
46-50	16	14,16%
51-55	26	23,01%
56-60	15	13,27%
Total	113	



En cuanto a esta variable, logramos observar que la moda se da en el rango de los 51 a 55 años con 26 funcionarios correspondientes al 23,01%, mientras que el rango con menos participación es el de 18 a 25 años con 2 funcionarios correspondiente al 1,7%.

Según Calidad Jurídica

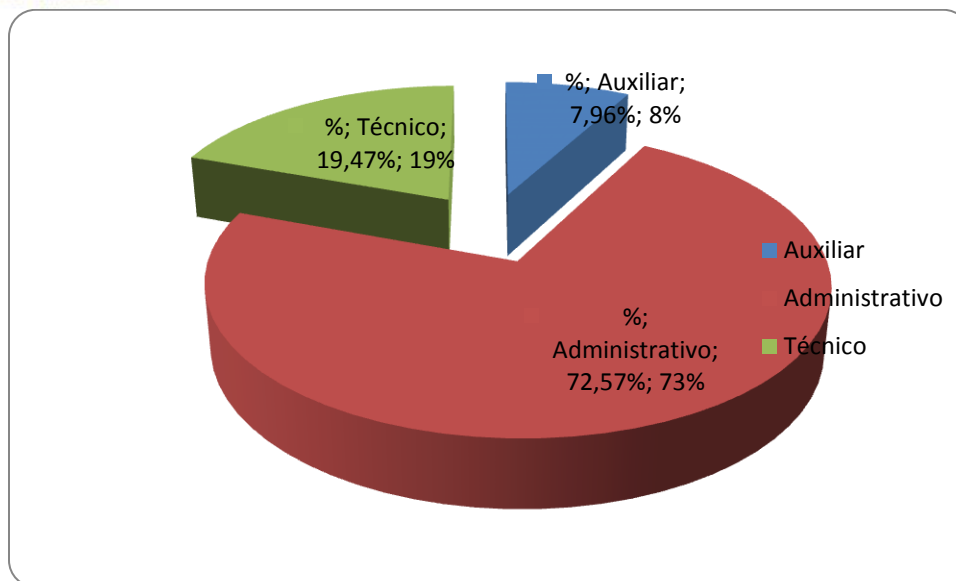
Calidad Jurídica	n	%
Contrata	107	94,69%
Planta	6	5,31%
Total	113	



Con respecto a la calidad jurídica, el mayor porcentaje de funcionarios corresponde a contrata con 107 personas correspondientes a un 94,69%, mientras que los funcionarios de planta son 6 correspondientes a un 5,31%.

Según Escalafón

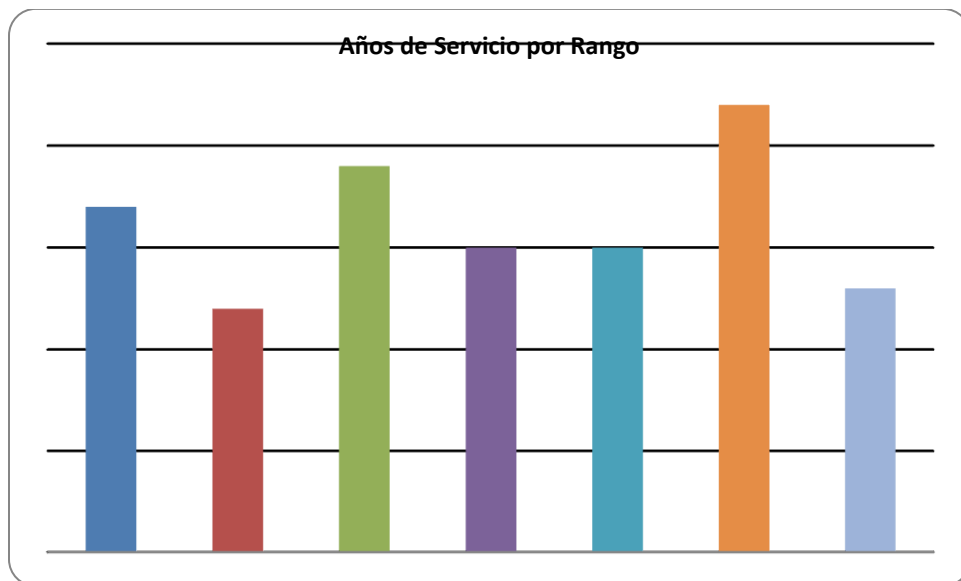
Escalafón	n	%
Auxiliar	9	7,96%
Administrativo	82	72,57%
Técnico	22	19,47%
Total	113	



Según la variable “escalafón”, podemos observar que el mayor porcentaje de funcionarios se encuentra en el escalafón Administrativo con un 72,57%, que equivale a 82 funcionarios. En segundo lugar se encuentran los técnicos con un 19,47%, equivalente a 22 funcionarios y por último, se encuentran los Auxiliares con un 7,96%, equivalente a 9 funcionarios.

Años de Servicio por Rango

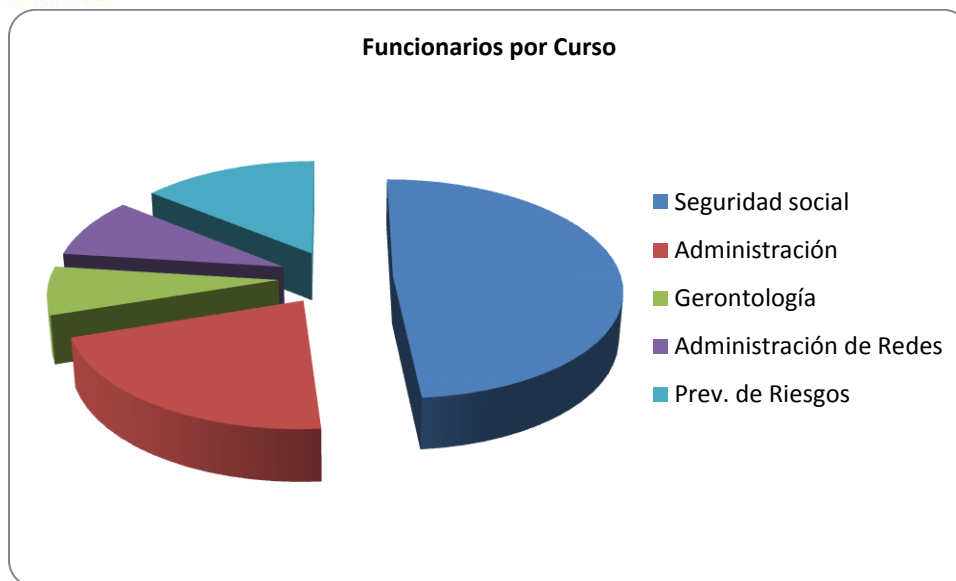
Rango	n	%
2-7	17	15,04%
8-11	12	10,62%
12-16	19	16,81%
17-21	15	13,27%
22-26	15	13,27%
27-32	22	19,47%
33-38	13	11,50%
Total	113	



En ésta variable podemos observar que la moda se da en el rango de los 27 a 32 años de servicio con 22 funcionarios correspondientes al 19,47%, mientras que el rango con menos participación es el de 8 a 11 años, con 12 funcionarios correspondiente al 10,62%.

Participación de los Funcionarios por Curso

Curso		Recuento	%
Curso Escogido	Seguridad social	55	48,67%
	Administración	24	21,24%
	Gerontología	8	7,08%
	Administración de Redes	10	8,85%
	Prevención de Riesgos	16	14,16%
	Total	113	



Así mismo podemos observar, para esta variable, que la gran mayoría de los funcionarios se decidió por el curso de Seguridad Social siendo éstos un 48,67%, a la cual le sigue Administración con un 21,24%, Prevención de Riesgos con un 14,16%, Administración de Redes con un 8,85% y por último, Gerontología con un 7,08%

Ante la afirmación, “El Programa de Tecnificación ha significado un cambio positivo en su forma de ver el trabajo”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,257

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3,0	5	4,4	4,4	4,4
	5,0	11	9,7	9,7	14,2
	6,0	42	37,2	37,2	51,3
	7,0	55	48,7	48,7	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

De acuerdo a lo anterior podemos establecer que la gran mayoría de los funcionarios consideran que efectivamente el Programa de Tecnificación ha significado un cambio positivo en su forma de ver el trabajo teniendo ésta afirmación una evaluación de 6,3 de un total de 7.

Ante la afirmación, “El Programa de Tecnificación cumplió a cabalidad las expectativas que tenía al inscribirse”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,496

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4,0	2	1,8	1,8	1,8
	5,0	10	8,8	8,8	10,6
	6,0	30	26,5	26,5	37,2
	6,5	2	1,8	1,8	38,9
	7,0	69	61,1	61,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Como podemos observar, la gran mayoría de los funcionarios considera que el Programa de Tecnificación cumplió efectivamente a cabalidad las expectativas que tenían al inscribirse, siendo evaluado ante ésta afirmación con una nota promedio de 6,5 de un total de 7.

Ante la afirmación, “Los contenidos fueron entregados de forma clara y oportuna”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,265

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 5,0	14	12,4	12,4	12,4
6,0	53	46,9	46,9	59,3
6,5	4	3,5	3,5	62,8
7,0	42	37,2	37,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

De igual forma en esta variable, la gran mayoría de los funcionarios considera que los contenidos de cada curso del Programa de Tecnificación fueron entregados de forma clara y oportuna siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6,3 de un total de 7.

Ante la afirmación, “Los criterios de evaluación de los contenidos del curso fueron siempre conocidos y adecuados”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,310

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 5,0	14	12,4	12,4	12,4
6,0	48	42,5	42,5	54,9
6,5	4	3,5	3,5	58,4
7,0	47	41,6	41,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

En cuanto a ésta afirmación, logramos observar que la gran mayoría de los funcionarios considera que los criterios de evaluación de los contenidos de los cursos del Programa de Tecnificación fueron siempre conocidos y adecuados siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6,3 de un total de 7.

Ante la afirmación, “Los conocimientos técnicos que le entregó el Programa de Tecnificación fueron comprendidos completamente y de buena forma”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,276

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5,0	18	15,9	15,9	15,9
	6,0	44	38,9	38,9	54,9
	6,5	2	1,8	1,8	56,6
	6,6	2	1,8	1,8	58,4
	7,0	47	41,6	41,6	100,0
Total		113	100,0	100,0	

De acuerdo a lo anteriormente expuesto podemos señalar, que la gran mayoría de los funcionarios considera que los conocimientos técnicos entregados por el Programa de Tecnificación fueron comprendidos de buena forma, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6,3 de un total de 7.

Ante la afirmación, “El curso elegido por usted, lo proveyó de los conocimientos técnicos suficientes para enfrentar las complejidades de su trabajo”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,168

		Frecuencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5,0	23	20,4	20,4	20,4
	6,0	48	42,5	42,5	62,8
	7,0	42	37,2	37,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Así mismo, podemos observar que para esta afirmación la gran mayoría de los funcionarios considera que el curso elegido por ellos los proveyó de los conocimientos técnicos suficientes para enfrentar las complejidades de su trabajo, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6,2 de un total de 7.

Ante la afirmación, “El conocimiento recibido en el Programa de Tecnificación, lo puede adaptar con la finalidad de ser aplicado en su lugar de trabajo”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,221

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	5,0	24	21,2	21,2	21,2
	6,0	40	35,4	35,4	56,6
	7,0	49	43,4	43,4	100,0
Total		113	100,0	100,0	

De acuerdo a lo anteriormente expuesto podemos observar que la gran mayoría de los funcionarios considera que puede aplicar el conocimiento entregado por el Programa de Tecnificación en su lugar de trabajo, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6,2 de un total de 7.

Ante la afirmación, “Usted utiliza siempre los nuevos conocimientos que ha recibido en el Programa de Tecnificación para el desempeño de su trabajo”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		5,938

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,0	2	1,8	1,8	1,8
	5,0	36	31,9	31,9	33,6
	6,0	37	32,7	32,7	66,4
	6,5	2	1,8	1,8	68,1
	7,0	36	31,9	31,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Como podemos observar, la gran mayoría de los funcionarios considera que aplica los conocimientos que recibió del Programa de Tecnificación en el desempeño de su trabajo, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 5,9 de un total de 7.

Ante la afirmación, “Después de haber participado en el Programa de Tecnificación siente que puede dar respuestas con mayor seguridad a las distintas situaciones que el cargo le exige”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,044

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,0	2	1,8	1,8	1,8
	2,0	2	1,8	1,8	3,5
	3,0	2	1,8	1,8	5,3
	5,0	20	17,7	17,7	23,0
	6,0	36	31,9	31,9	54,9
	6,5	4	3,5	3,5	58,4
	7,0	47	41,6	41,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Ante esta afirmación podemos señalar que la gran mayoría de los funcionarios considera que una vez terminado el Programa de Tecnificación puede dar respuestas con mayor seguridad a las distintas situaciones que el cargo les exige, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6 de un total de 7.

Ante la afirmación, “Después de haber participado en el Programa de Tecnificación se siente más capaz de asumir nuevos desafíos en su puesto de trabajo”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,327

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,0	3	2,7	2,7	2,7
	4,0	2	1,8	1,8	4,4
	5,0	12	10,6	10,6	15,0
	6,0	27	23,9	23,9	38,9
	6,5	2	1,8	1,8	40,7
	7,0	67	59,3	59,3	100,0
Total		113	100,0	100,0	

De acuerdo a lo anterior, podemos establecer que la gran mayoría de los funcionarios se siente más capaz de asumir nuevos desafíos en su puesto de trabajo, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6,3 de un total de 7.

Ante la afirmación, “A menudo intenta aportar sus conocimientos para mejorar los procesos en los que participa su equipo de trabajo”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,239

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,0	2	1,8	1,8	1,8
	4,0	2	1,8	1,8	3,5
	5,0	12	10,6	10,6	14,2
	6,0	45	39,8	39,8	54,0
	6,5	2	1,8	1,8	55,8
	7,0	50	44,2	44,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

De igual forma podemos establecer que la gran mayoría de los funcionarios intenta aportar con sus conocimientos a la mejora de procesos de los cuales participa su equipo de trabajo, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6,2 de un total de 7.

Ante la afirmación, “La estabilidad laboral fue un factor fundamental que motivó su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		5,903

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,0	9	8,0	8,0	8,0
	4,0	2	1,8	1,8	9,7
	5,0	13	11,5	11,5	21,2
	6,0	37	32,7	32,7	54,0
	6,5	2	1,8	1,8	55,8
	7,0	50	44,2	44,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Ante esta afirmación, podemos establecer que la gran mayoría de los funcionarios considera que la estabilidad laboral fue el factor fundamental que motivó su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 5,9 de un total de 7.

Ante la afirmación, “Lograr un reconocimiento en su entorno social fue el factor fundamental que motivo su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		5,814

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,0	7	6,2	6,2	6,2
	2,0	4	3,5	3,5	9,7
	5,0	19	16,8	16,8	26,5
	6,0	33	29,2	29,2	55,8
	6,5	2	1,8	1,8	57,5
	7,0	48	42,5	42,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

De igual forma podemos establecer que la gran mayoría de los funcionarios considera que lograr un reconocimiento en su entorno social fue el factor fundamental que motivó su participación en el Programa de Tecnificación, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 5,8 de un total de 7.

Ante la afirmación, “Lograr mejoras económicas fue un factor fundamental que motivó su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,354

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,0	2	1,8	1,8	1,8
	3,0	2	1,8	1,8	3,5
	5,0	15	13,3	13,3	16,8
	6,0	22	19,5	19,5	36,3
	6,5	2	1,8	1,8	38,1
	7,0	70	61,9	61,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Como se puede observar, la gran mayoría de los funcionarios considera que lograr mejoras económicas fue el factor fundamental que motivó su participación en el Programa de Tecnificación, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6,4 de un total de 7.

Ante la afirmación, “Desarrollarse personalmente fue el factor fundamental que motivó su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		6,735

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,0	2	1,8	1,8	1,8
	5,0	4	3,5	3,5	5,3
	6,0	12	10,6	10,6	15,9
	7,0	95	84,1	84,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Podemos establecer en base a lo anterior que la gran mayoría de los funcionarios considera que desarrollarse personalmente fue el factor fundamental que motivó su participación en el Programa de Tecnificación, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 6,7 de un total de 7, siendo éste, el promedio más alto de todos.

Ante la afirmación, “Su decisión de inscribirse en el Programa de Tecnificación fue motivada fundamentalmente por cambiar las funciones que realizaba actualmente”, los funcionarios participantes del Programa de Tecnificación contestaron de la siguiente forma:

N	Válidos	113
	Perdidos	0
Media		5,584

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,0	8	7,1	7,1	7,1
	2,0	4	3,5	3,5	10,6
	3,0	2	1,8	1,8	12,4
	4,0	8	7,1	7,1	19,5
	5,0	19	16,8	16,8	36,3
	6,0	21	18,6	18,6	54,9
	6,5	2	1,8	1,8	56,6
	7,0	49	43,4	43,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	



Como podemos observar, la gran mayoría de los funcionarios considera que cambiar las funciones que realizaba antes del Programa de Tecnificación fue el factor fundamental que los motivó a inscribirse, siendo ésta afirmación evaluada con una nota promedio de 5,6 de un total de 7, sin embargo, esta afirmación a su vez contempla el porcentaje acumulado más grande respecto del grado de desacuerdo¹².

¹²Se considera como desacuerdo la nota 4 o inferior.

Participación de los funcionarios, según rangos de edad, por curso

Edades por Rangos	Curso Escogido					Prev. de Riesgo	Total
	Segurida d social	Administració n	Gerontologí a	Administració n de Redes			
18 - 25	0	1	0	1	0	0	2
26 - 30	0	0	0	3	2	2	5
31 - 35	6	2	2	2	1	1	13
36 - 40	13	0	0	1	6	6	20
41 - 45	7	5	1	2	1	1	16
46 - 50	6	7	3	0	0	0	16
51 - 55	15	6	2	1	2	2	26
56 - 60	8	3	0	0	4	4	15
Total	55	24	8	10	16	16	113

De acuerdo a lo anteriormente expuesto podemos establecer que, en general, podríamos afirmar que la elección del curso por parte de los funcionarios no dependió de sus edades. Esto se ve reflejado en la distribución de la tabla anteriormente presentada en la cual, sólo en los rangos de 36 a 40 años y de 51 a 55 años, se registran mayores participaciones con 13 y 15 funcionarios, respectivamente, lo que a su vez tiene relación con los dos mayores rangos en términos de participación y con el curso a su vez también con mayor participación.

Participación de los funcionarios, según género, por curso

Género	Curso Escogido					Total
	Seguridad social	Administración	Gerontología	Administración de Redes	Prev. de Riesgos	
Masculino	21	5	0	7	3	36
Femenino	34	19	8	3	13	77
Total	55	24	8	10	16	113

Como podemos observar, en este cruce de variables, los dos cursos que se alejan de la distribución normal de variables son Gerontología y Administración de Redes. En el primero, se observa que el 100%, de la participación la tienen las mujeres con 8 funcionarias, mientras que en la segunda el 70%, de participación lo tienen los hombres con 7 funcionarios. Esto nos da la señal de que el curso de Gerontología no es muy seleccionado por los hombres mientras que el caso contrario ocurre con Administración de Redes. El resto de las variables se considera con distribución normal, ya que en todas domina el género femenino ante la participación masculina.

4.5.2. Entrevista a actores clave.

A continuación se presenta la transcripción de las entrevistas realizadas a los principales actores que tuvo el Programa de Tecnificación, estos son: Leonardo Salazar Moya y Betty Ponce Cáceres, ambos Coordinadores del Programa.



Agosto 16 del 2012

Actor: Betty Ponce Moya.

Cargo: Coordinador Soporte Operativo

Entrevistador: Claudio Manríquez M.

Entrevistador: ¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas y debilidades del programa?

Entrevistado: Como fortaleza, yo diría la oportunidad de que al comenzar el programa alrededor de 500 personas tuvieron la posibilidad de inscribirse y se le aceptara para realizar los estudios.

De éstas 500 nos quedamos, como ISL, con 480 más o menos hasta que yo coordiné el programa con el IPS.

Otra fortaleza que le permitió por supuesto a un gran porcentaje de los funcionarios en los escalafones Auxiliar y Administrativo, fue realizar estudios de

nivel superior técnicos. La mayoría de ellos tenían cuartos medios o típicos cursos de capacitación que en algún momento habría entregado la Institución asociado a capacitación. Pero la oportunidad de realizar estudios formales por 3 años prácticamente es una fortaleza para los funcionarios en dos aspectos: Uno, en lo personal que obviamente los beneficia en el sentido del desarrollo personal como personas que aprendieron también a conocerse y a valorarse mucho más y entender que la rutina que nosotros llevamos todos los días en términos laborales también pueda asociarse a la carrera que yo voy a estudiar.

En términos institucionales podemos decir que el IPS cuenta con un personal altamente capacitado en términos técnicos, porque ellos recibieron una formación técnica de nivel superior, o sea, estamos hablando de 480 personas que pueden optar, porque creo que hay una repitencia de muy pocas personas a su título técnico profesional. En ese sentido, en términos personales, para los funcionarios significó conocerse a sí mismo, tener la oportunidad de realizar estudios que

muchos de ellos no podían por temas económicos, por un tema de responsabilidad familiar o porque no tenían las ganas o no se sentían capaces de hacerlo. Y, en términos laborales, la Institución cuenta con un contingente de funcionarios preparados técnicamente y esto creo que benefició también en la Institución hoy en día con la nueva gente que tenemos, como Instituto de Previsión Social.

Y por otro lado, también el Centro de Formación Técnica CFT la Araucana como un obsequio nos entregó alrededor de 30 vacantes, las cuales fueron cubiertas por funcionarios que estaban en el escalafón Técnico, pero con el técnico de la formación de cuartos medio que hicieron una carrera técnica cortita como Secretariado Administrativo una cosa así, o por aquellos alumnos que tuvieron una formación de enseñanza media que salieron con una mención en algo específico y que hubiesen estudiado en algún industrial, técnico o liceo comercial; entonces



estas personas también reunían los requisitos y pudieron complementar su formación técnica, hoy día con los 3 años que estudia con el nivel superior técnico.

Lo otro como fortaleza, que hoy día nos llevamos una gran sorpresa con un gran número de funcionarios que continuaron estudiando con unas gestiones que hizo la Asociación de Funcionarios en el Instituto Valle Central y muchos de ellos en 2 ó 3 años más van a tener su título profesional, que no es menor.

Respecto a las debilidades del programa, yo citaría un “pero” más bien desde mi óptica asumiendo un poco el hecho de que también fui estudiante. Tal vez hubo una deficiencia o debilidad dentro del programa en lo que podría haber sido la conectividad de la plataforma de la CFT La Araucana, porque había discrepancia en el material que publicaban los profesores y una plataforma de chat que tenían los profesores que muchas veces tuvo complicaciones. Ahora en términos de debilidades como Institución no le veo ninguna porque se manejaron los temas súper ajustados a los reglamentos.



Entrevistador: ¿A qué atribuye usted el hecho de que el curso de Seguridad Social haya sido, por lejos, el más elegido por funcionarios del IPS?

Entrevistado: Esto está muy enlazado con las políticas respecto de recursos humanos y las políticas institucionales que hubo en el momento de la creación del Programa de Tecnificación y como nosotros somos la Institución que tiene que ver con muchas materias en términos de seguridad social, entonces, en principio se iban a dictar dos cursos que estaban asociadas a nosotros que tienen que ver con seguridad social que es nuestro fuerte como Institución, porque nosotros también ejecutamos en terreno las políticas sobre seguridad social que vienen del Gobierno, eso lo tenemos súper claro; y por otro lado también el otro curso que concentró y que pretendíamos que concentrara un gran número de funcionarios que tenía que ver con Prevención de Riesgo, porque nosotros en ese momento teníamos lo que era prevención de riesgos que hoy día es el ISL y lo continuamos nosotros con el tema de seguridad social. Y también el curso de Administración



por el hecho de que también nosotros llevamos muchos procesos asociados un tema de administración, administrar la casa, administrar la Institución. Pero la gran concentración se derivó justamente a la visión, a la misión y a las políticas que tenía la Institución en términos de ser en algún momento el gran organismo de seguridad social del país. Entonces, por eso la Institución cuando buscaron los cursos que nos entregaron de La Araucana se asoció a lo que más, a nosotros nos identificaba y por su puesto a través de nuestros funcionarios.

A grandes rasgos es eso que estaba asociado a lo que era la Institución y como te digo las políticas institucionales asociadas a las políticas de Gobierno y la esencia que tenemos nosotros en nuestra misión y visión que es administrar o concretar y ejecutar en terreno todo lo que viene siendo políticas de seguridad social para el Estado y el bien común de la sociedad.

Entrevistador: ¿A qué atribuye usted los altos grados de motivación de los funcionarios por participar en el programa?

Entrevistado: Hay varias aristas. Primero la oportunidad que la Institución estaba entregando en el sentido de poder realizar, como ya se ha mencionado, estudios superiores de nivel técnico. Lo otro que es importante y que no podemos dejar de mencionar, es que el programa de tecnificación se originó o nació producto de una negociación que hizo la Asociación de Funcionarios en su momento con el Gobierno de turno de la época y visualizaron que más allá de la idea de pagar un bono por término de conflicto la idea era poder entregar a los funcionarios algo que quedara con el tiempo y que obviamente fuera bienvenido o bien recepcionado por parte de ellos. Ahora en ese sentido creo que a cualquier persona que le dan la oportunidad de estudiar y además “0” costo, no habría que pensarlo mucho, yo creo que había que manejar un poco, establecer prioridades, aquí somos todas personas mayores de 40 años, mamás, papás con responsabilidades de hijos más chicos, otras tienen a cargo nietos entonces ahí viene una cosa como de ordenarnos un poco en lo personal, pero creo que la

motivación primero parte por la posibilidad de poder estudiar, posibilidad de optar al término de la carrera y llevar todo el proceso académico correspondiente y haber terminado bien, es decir aprobar todo con nota 4 que es lo mínimo que se exige de ahí para arriba, creo que cualquier persona lo valora y no lo piensa dos veces y, por otro lado, como te digo el hecho de que también costo cero al funcionario si aquí no hubo inversión por parte de él para pagarse los estudios y analizarse a sí mismo el hecho de la oportunidad de descubrirse a sí mismo y lo otro optar también por las distintas mallas que se entregaron en términos curriculares y por los horarios y por las modalidad de estudio, yo creo que eso también fue un enganche importante para el funcionario porque había modalidad de clase presencial de lunes a viernes, semi-presenciales los martes y los jueves, habían un presencial los sábados y la oportunidad también para nuestros colegas de regiones que pudieron optar a este programa de estudio desde su casa o el puesto de la oficina a cierta hora podían rendir una prueba o un informe o bajar el



material que necesitaban para la asignatura que estaban realizando en el momento. Yo creo que todo va a depender de como lo ve el funcionario, ya que algunos optaron por estudiar porque no significaba un gasto adicional o para otro porque veía la oportunidad de estudiar; aquí hay un tema de los funcionarios. Yo creo que fue la oportunidad de estudiar y en eso no hay que regodearse mucho. Además tienes la oportunidad de estudiar, no te va a salir nada, súper central y las modalidades de estudios y los horarios te acomodaban en términos de familia. Lo otro que también conlleva y está dentro de los grados de motivación son el propio desarrollo del Programa Tecnificación, que aprendieron a compartir como compañeros de curso en los grupos de trabajo que se armaban para desarrollar investigaciones, trabajos específicos. El aprender a conocerse más con el compañero que está al lado que trabaja en el otro edificio, el compartir un poco más.

Como también el hecho de que para las personas que han pasado la barrera de los 40 años y también para los más jóvenes, las familias se involucran en esto, porque hay funcionarios que son mamás y papás y nos decían “mi hijo que está estudiando en 4to medio, que está estudiando una carrera técnica, que está en la universidad, me ayuda a resolver problemas de matemáticas o me ayudan acá”, entonces también se involucró la familia y eso bastante esencial para uno cuando se estudia, ya que hay intereses más común porque hay cosas que se están visualizando para el futuro una mejor calidad de vida, un mejor bienestar.

Entrevistador: ¿Usted considera que los funcionarios que participaron en el Programa de Tecnificación adquirieron las competencias que se esperaban?

Entrevistado: Yo esto lo vería de dos formas porque igual de forma individual, como persona, nosotros tenemos competencias que son naturales y vienen con nosotros pero hay otras que vamos adquiriendo en base a la experiencia y a la experticia de lo que estemos desarrollando. Más que competencias yo lo diría en

un tema que recibieron una preparación técnica de un alto nivel porque el CFT la Araucana, jamás bajó los estándares de formación técnica ni los contenidos ni el nivel de los profesores para los funcionarios que participaron en Tecnificación, esto en relación a los alumnos regulares de los mismos cursos. Recibieron el mismo trato. Entonces respecto de alguna preparación o formación técnica, si, todos por igual. Ahora creo que hay un tema ya más de índole personal; el sentir y acoger que ya no se es una persona de cuarto medio ni con un título de secretaria sino que es un técnico de nivel superior y creo que las competencias si las pueden cumplir, si las pueden lograr porque tenemos en la mayoría de los funcionarios por un tema de edad y de años de servicios en la Institución que te entrega una experiencia, te entrega una experticia, un conocimiento amplio y además todo esto tu lo complementas con una preparación técnica entonces los funcionarios pueden, en algún momento, llegar a cumplir muchas de las competencias que les podrían exigir para alguna nueva función, algún nuevo cargo y obviamente para

pasar todos los procesos respectivos, pero creo que sí, creo que se conjugó lo que cada persona viene por nacimiento, lo que va adquiriendo a través de los años, del desarrollo del ser humano como persona y todo lo que te entrega en términos valóricos: la familia, lo que te entrega tu educación y formación de la básica y la enseñanza media y además complementado con una carrera técnica y hoy en día con una preparación profesional, sí, de más podría entrar a reunir las competencias para cumplir o para poder plantearse nuevos desafíos en términos laborales y no solamente en esta Institución, sino que también fuera, eso podría ser si un poco más temeroso por la edad porque a los 50 – 55 años, es medio complicado salir a fuera, digamos al mercado laboral, porque nosotros llevamos una vida institucional también.

Entrevistador: Claro, hablando de un promedio entre los 51 y 55 años más o menos.

Entrevistado: claro, ahora, yo me puedo ir a los extremo, por ejemplo, el mayor de los funcionarios anda alrededor de los 70 - 68 años, que es un señor que venía todos los días a clases desde Melipilla. Como hay también funcionarios y funcionarias jóvenes cercanos a los 30 años. Pero fue muy grato todo lo que se vivió dentro del programa y se vivió con cada una de las personas incluyendo las regiones y creo que todos están preparados como te digo, la experticia, la experiencia, los deseos de surgir y todo lo que recibieron en términos técnicos, o sea, podían desarrollarse sacándose un poco los temores, ¿seré capaz o no seré capaz? Yo creo que todos son capaces de hacerlo y de asumir nuevos desafíos.



Agosto 21 del 2012

Actor: Leonardo Salazar Moya

Cargo: Dirigente ANATRINP

Entrevistadores: Boris Carbonell M. y Claudio Manríquez M.

Entrevistador: ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades que tiene el programa?

Entrevistado: Bueno, las principales fortalezas del programa son: primero que es un programa inédito; es primera vez que se hace en la administración pública.

Segundo que, si bien es cierto que existen atisbos de programas similares hechos en algún momento, solo se habían hecho para los ejecutivos de los servicios y no se había hecho nunca masivamente para 600 – 650 personas que en algún momento tuvo este Programa. La segunda fortaleza es justamente la generación de un espacio de educación sistemática en cinco cursos necesarios para la



Institución, por lo tanto también para la Institución es una gran fortaleza tener personas que técnicamente están preparadas para enfrentar los nuevos desafíos a partir de la reforma previsional, pero, adicionalmente para las personas, también es un beneficio porque no solamente les permite generar mayor movilidad laboral al interior de la organización, recuerdan lo que conversábamos tiempo atrás, que éstas son organizaciones verdaderamente estamentales, es decir, el que nace en un estamento muere en ese estamento, el que entra como administrativo muere como administrativo a menos que existan elementos exógenos que permitan, por ejemplo, romper ese cerco ¿y ese cerco normalmente la gente lo rompía a partir de qué? Lo rompía a partir de sus propios esfuerzos particulares, me refiero a lo monetario que significaba estudiar. Pero acá la Institución al disponer de una cantidad de recursos y esos recursos entregárselos a un grupo de personas y estas personas ocuparlos con fines de educación, ese elemento exógeno pasa a ser parte de la Institución y la Institución está poniendo esas posibilidades, ahora,



¿qué lo que les generan a las personas? La movilidad dentro de un espacio limitado pero movilidad al fin y al cabo, es decir, el que era Administrativo o Auxiliar, le va a permitir pasar al escalafón Técnico, eso implica también una vida laboral o una carrera funcionaria que en vez de tener un tope en el grado 12º o en el grado 19º en el caso de los Auxiliares, tendrían un tope en el grado 9º, esa es la otra fortaleza en lo cuántico puntualmente. Ahora, en lo cualitativo, el programa permite el crecimiento de las personas y el crecimiento de las personas porque las personas se vinculan mayoritariamente al programa por extender esta vida laboral, pero de a poco se van dando cuenta y generan ciertas ambiciones, entre comillas ambiciones no miradas desde la óptica individualista, sino que generan las ambiciones propias que genera el conocimiento, es decir, cuando uno se dispone a estudiar en estas sociedades de consumo como las que vivimos, el estudiar para muchos pasa a ser un vehículo solamente de movilidad social, entonces dicen “voy a estudiar una carrera que me permita no ser lo mismo que mis padres” y los

padres finalmente terminan induciendo al hijo y le dicen “estudia una carrera para que no seas lo que yo fui”, es decir no seas humillado, no seas explotado. Pero también eso despierta ciertas ambiciones en las personas y cuáles son, que después de darse cuenta que pueden justamente generar un espacio, un título o algo por el estilo, finalmente se dan cuenta que hay una ambición de conocimiento; después que aprendo algo siempre quiero saber más y quiero incorporarme a algo superior, tengo mayor nivel de discusión, tengo mejor nivel de análisis y ¿eso finalmente qué permite?, permite justamente romper el cerco de la ignorancia y el romper el cerco de la ignorancia también es importante para las agrupaciones como por ejemplo la ANATRINP, porque permite que la gente más preparada también sea menos humillada, menos explotada y que sean más dignificadas. Entonces esas son de alguna manera las fortalezas gruesas que yo identificaría en el programa, ahora las debilidades del Programa están dadas básicamente por la problemática del abandono que tuvo el Programa ¿a qué me



refiero con esto? que este programa es fruto de la negociación que se hace en algún momento con el Gobierno, se implementa el Programa, pero el Programa queda en tierra de nadie en algún momento porque quien ejercía la coordinación, (que era yo en ese momento conjuntamente con la Betty), nos entregan la coordinación y se olvidaron del Programa, es decir, quedo a criterio nuestro todo lo que hiciéramos, ahora, había un criterio profesional bastante fuerte y es por eso el Programa tuvo, yo creo, un importante éxito, y no es que lo diga yo, fue cierto compromiso que tuvimos con las personas más allá del tema profesional propiamente tal, más allá de lo que había que hacer; había que hacer más para que las personas se mantuvieran en el Programa y eso también incide que tengan tan baja deserción y una de las debilidades es que RR.HH. deja el Programa a manos solamente de un par de personas y asigna que el criterio lo tienen que tomar ellos; adicionalmente, por otra parte, la asociación de funcionarios que está vinculada directamente al Programa, también lo deja de lado, es decir, no

nombraron ninguna persona, ninguna contraparte técnica de la asociación que fuera vigilante del Programa, entonces todas las negociaciones que finalmente se logran, se logran porque la coordinación en ese momento generaba la negociación, cosa que no era rol de una persona hacerlo, sino que, tenía que ser parte de la Institución por una parte y de la organización por otra parte porque, si bien es cierto una debilidad que podría observarse como una fortaleza pero, ¿qué hubiese sucedido si la coordinación por parte de la Institución hubiesen sido profesionales que simplemente cumplían su pega y nada más? O sea el programa hubiera tenido una deserción del 50% fácil. Por otra parte CFT La Araucana nomina y esa es una de las fortalezas, a una coordinación, pero a un equipo completo de trabajo; ahora claro, el programa valía más de un millón de dólares, por lo tanto, se podían dar ese lujo. Entonces nominan a un equipo completo de trabajo que está permanentemente reportando a la vicerrectoría académica, entonces tenemos otro elemento bastante concreto. Esas serían a modo grueso.



Entrevistador: O sea, ¿podríamos decir que este programa le exigió un trabajo extra, más allá de sus funciones?

Entrevistado: Claramente, porque acá estamos hablando que nunca se han compensado horas ni mucho menos pero significó, por ejemplo, terminar reuniones a las 10 y media de la noche 11 de la noche entonces fue más un tema personal, pero insisto, cuando se quiera replicar este tipo de alternativas hay que tener en cuenta que se debe contar con una Institución más comprometida con este tipo de debacles porque sino creo que esto hubiese sido un verdadero fiasco y no se hubiese llegado a buen término y la otra cosa que también podría ser de alguna manera una fortaleza es la disposición de las personas que hicieron el Programa, que participaron del Programa y se van dando cuenta de este querer más, saber más; y se van comprometiendo cada vez más y después ya no era necesario una motivación, es decir, al comienzo hubo que hacer un trabajo motivacional muy grande.

Entrevistador: Y con respecto a lo mismo, ¿a qué se habrá debido ese alto grado de motivación que mantenían las personas?

Entrevistado: A ver, el alto grado de motivación se debe a varios factores pero un factor importante, creo yo, es el tramo etéreo al cual está avocado el programa. En el tramo etéreo la moda se concentraba entre los 51 y 56 años, es ahí donde está el grueso. El promedio andaba por los “cuarenta y tantos”, entonces al principio existía mucho temor a insertarse, pero una vez insertos los vínculos sociales que generan las personas que están dentro del programa son fundamentales: primero entre ellos como colectivo, es decir, una “profesora” de matemáticas que le complicaba a todo el mundo, ellos van colectivizando esa problemática por lo tanto, se empiezan a apoyar, empiezan a hacer redes entre los propios compañeros pero esas redes no solamente implican apoyarse entre los propios compañeros sino que generan iniciativas muy fuertes como es, por ejemplo, en Copiapó o en otras regiones (no recuerdo) contrataban un profesor para que les

hicieran clases, por lo tanto, se colectivizan, pero adicionalmente el vinculo muy fuerte que existe en el tema familiar porque los hijos pasan a ser los maestros de sus padres, es decir, el rol que originalmente habían cumplido los padres de enseñarle a los “cabros chicos”, cambia porque los hijos con ese promedio de edad y esos promedios de tramos etéreos ya estaban en la universidad o institutos profesionales o terminando cuarto medio con materia más fresca por lo tanto pasan a ser los maestros de sus padres y eso genera una motivación adicional.

Concretamente también, si uno hace el diagnóstico en una Institución como el IPS, existe una frontera y una segregación muy grande (yo lo descubrí cuando llegue a la Institución), entre las distintas parcelas o estamentos. El estamento profesional, en algún momento cuando los entrevistamos, decían que ellos encarnaban la misión, es decir algo más o menos importante en la misión, o sea ¿quiénes somos nosotros?, nosotros somos los que encarnamos la misión y sobre todo los de las universidades tradicionales y adicionalmente, los que habían estudiado en el

período, comillas normal que se estudia, es decir, que entraron ya como profesional. El segmento Administrativo decía que ellos encarnaban el trabajo, es decir, que estos otros tipos, los profesionales, no le trabajan un día a nadie ¿Por qué? , porque pasan metidos en la oficina haciendo reuniones y nosotros en cambio “pelamos el ajo” y “nos sacamos la mugre”. Por otra parte estaba también, el segmento que mirado con el acento del desdén que es el segmento Auxiliar y este segmento de hecho cuando yo hice un levantamiento de información e hice una investigación respecto del tema, por ejemplo todos los auxiliares tenían apellidos con diminutivos... no era Soto, no era Muñoz, sino que era Muñosito, Sotito y eso lo replicaban todos los estamentos, entonces, uno decía “ah! es por cariño” pero no, si uno hace una lectura, por ejemplo, un análisis connotativo del lenguaje, del discurso puntualmente, ese diminutivo tenía una connotación de pequeñez, de pequeñito. Entonces existen una serie de segregaciones que se dan al interior de la Institución. ¿Qué sucede con el Programa de Tecnificación

puntualmente al entregarles herramientas a las personas que les permiten acercarse a estos otros estamentos? indudablemente es motivacional y sobre todo cuando, por ejemplo, las personas empiezan a ser incorporadas a algún tipo de nivel de análisis distinto al operativo, distinto a las fábricas y son consideradas, eso genera también mayor motivación porque quiere decir que yo me puedo acercar a los otros estamentos, ahora el otro estamento, el estamento encargado de la misión, siempre se va a ver amenazado por este otro estamento, de hecho por eso se critica y se menoscaba a las personas que están haciendo carrera cuando han trabajado o cuando están trabajando y dicen “sí, pero yo soy administrador público que vengo de tal universidad, pero que pasa con estos otros? Yo no sé si serán” entonces ese es un elemento motivacional bastante alto.

Y finalmente un elemento motivacional muy fuerte es que las personas descubren, cuando ya van terminando el proceso de tecnificación, que podrían, eventualmente, convalidar e iniciar el camino hacia una carrera profesional y eso

implica no solamente un tema de estatus también implica un tema de “lucas” pero sustancial, o sea, un grado 12º con asignación le significa que le doblan el sueldo.

Entrevistador: ¿o sea que podríamos decir que ellos descubrieron en cierta forma, gracias al Programa, los beneficios que les traía estudiar?

Entrevistado: A ver, yo creo que lo sabían pero que no se atrevían porque iba a significar desembolsar de su bolsillo esto, entonces como era gratis me meto y voy a ver como “en el camino se arregla la carga”, ahora, ¿qué es lo simpático de esto? que como se metieron en la de “en el camino se arregla la carga”, el margen de deserción final del programa debe haber sido de menos del 10% cuando en la educación superior el margen de deserción del primero al segundo año es del 30%, del segundo al tercer año ahí tenemos un 8% , si no me equivoco, pero finalmente el margen final de los que terminan, es mas de un 50% en educación superior.



Entrevistador: ¿y a qué se puede deber que la gran mayoría de los funcionarios han tendido a elegir el curso de Seguridad Social?

Entrevistado: Bueno eso es porque originalmente el curso era uno solo, la de Seguridad Social y ¿Por qué?, porque estábamos en pleno proceso de reforma y el curso de Seguridad Social de alguna manera concatenaba todos los objetivos institucionales, o sea, nosotros éramos una Institución de Seguridad Social, por lo tanto, lo que necesitábamos justamente un curso que permitiera cumplir esa función y quien daba ese curso era La Araucana. Entonces originalmente todos iban a entrar a seguridad social pero, que ahí entra un poco el abandono del programa y la poca planificación que tuvo originalmente porque cuando se llega a la negociación, se va a tecnificar a la gente lo primero que se nos dice “búscate algo con Seguridad Social” así fue la orden. Yo busqué en todas las instituciones y lo que había con seguridad social era solamente La Araucana. Posteriormente, y ahí está la falta de planificación, llegaba la jefa en ese tiempo y me decía

“cómprate Prevención de Riesgos también porque puede ser interesante” y vamos comprando Prevención de Riesgos, después “compra Redes también”, “compra Cuidado del Adulto Mayor” y así al final llegan a 5 cursos pero básicamente el grueso está en Seguridad Social porque obedecía a la Institución, los otros 4 cursos, si bien es cierto obedecen también o tienen cierto vínculo con la Institución; por ejemplo, el Cuidado del Adulto Mayor o la Gerontología, en ese momento nosotros estábamos vinculados directamente con los adultos mayores a través de las casas de encuentro, por lo tanto también, obviamente existía cierto vínculo, posteriormente cada vez nos hemos ido alejando más de las casas de encuentro y hoy día es el SENAMA quien se encarga de eso. También en ese momento cuando se genera prevención de riesgos nosotros éramos uno sólo con estos activos que hoy en día es el Instituto de Seguridad Laboral, por lo tanto, necesitábamos prevencionistas por lo que también se compra, después necesitábamos Redes y Administración, porque indudablemente en las unidades

centrales y en todos estos organismos se requiere gente que este preparadas en todo este tipo de temáticas, pero, Seguridad Social fundamentalmente por el giro del negocio y es donde se vincula la mayoría de las personas.

Entrevistador: ¿O sea partieron con Seguridad Social y luego se ampliaron al resto de los cursos?

Entrevistado: ¡Correcto!

Entrevistador: Y, con respecto a lo que buscaba el programa que era generar competencias en los funcionarios y a su vez la movilidad, ¿ustedes consideran que generaron las competencias necesarias en los funcionarios?

Entrevistado: Si, yo creo que se logró el objetivo. El nivel educacional del IPS en un momento determinado, por la génesis del Programa IPS o INP por el origen de las cajas, era bastante limitado, limitado en cuanto al nivel cognitivo de la gente.

Después ha ido aprendiendo en el transcurso del tiempo pero la gente que llegaba acá llegaba con un cuarto medio, en relaciones sociales bastante complejas, de

segmento de la base de la línea social, de segmentos muy populares. Recuerdo, por ejemplo, cuando estaba fuera de una de las salas y llegó un funcionario auxiliar el cuál participaba del Programa de Tecnificación y le pregunto ¿y cómo te ha ido en el Programa? Entonces él me responde, “mira, nos cambiaron al profesor y ocupa una muy buena metodología”. Al ocupar con esa propiedad la palabra metodología, yo entendí que ya había un cambio sustantivo en una persona por lo tanto eso se podía proyectar en todas las personas. De hecho, las personas cuando van avanzando en el programa, sus niveles de análisis se profundizan pero adicionalmente con eso también se les va incorporando en otro tipo de tareas y al írseles incorporando en otro tipo de tareas es que se les va valorando esas competencias, ahora, en qué momento, ¿hasta dónde va a llegar la incorporación definitiva de esas personas? Hoy día por ejemplo se les ha incorporado en sucursales a tareas distintas, en las unidades centrales a tareas distintas, pero cuando yo creo que se va a poner en riesgo esta incorporación

masiva, es justamente cuando se encuentren con los otros estamentos que, de alguna manera, observan con preocupación el asenso en la pirámide social, es decir, ahí puede haber un cortapiso como le ha sucedido a muchas personas que han estudiado carreras profesionales, no en el Programa de Tecnificación, sino que directamente en las carreras profesionales, y finalmente cuando se titulan, más allá de pagarles la asignación profesional nunca les van dando la oportunidad de insertarse realmente como profesionales a carreras profesionales, es por eso que nosotros encontramos en la Institución, Secretarias con título de Ingeniero y personas que están archivando, metiendo fichas y sacando fichas, por ejemplo, uno en la ciudad de Arica, porque tampoco se les da la oportunidad de... Ahora hay algunas personas que no quieren tomar esas oportunidades, es cierto, pero si hay un grueso que quiere tomarlas y ver las posibilidades, por ejemplo, de inserción real y avanzar y aportar a la Institución más allá de las “lucas más o lucas menos” que puedan ganar.

Entrevistador: ¿Eso quiere decir que las personas no sólo cambiaron sus funciones sino que asumieron más funciones de las que tenían anteriormente, básicamente apuntando a los Auxiliares y los Administrativos que pasaban a una escala más alta de educación?

Entrevistado: Si, la gran mayoría o más del 50% cambió su rol dentro de la Institución, o sea... los Auxiliares eran los menos que estaban estudiando pero hay varios que por ejemplo han dejado su cargo de auxiliar y se han insertado dentro de los Centros de Atención Previsional y hoy en día atienden público y están manejando, en el fondo, todos los servicios que ofrece el IPS, pero también dentro del escalafón Administrativo las personas han ido cambiando; algunos han llegado, por ejemplo, a insertarse en la plataforma con un rol distinto al que tenían originalmente y algunos también han cambiado desde las unidades centrales hacia las plataformas porque se sienten con las herramientas necesarias para desempeñar un trabajo que es... no voy a decir que más diverso que las unidades

centrales, pero sí, tiene mayores aristas con todo lo que es la red multi servicios del Chile Atiende, que implica que hoy en día tengamos 19 servicios y por lo tanto, una cincuentena de productos. Entonces insertarse dentro de ese esquema, hoy día incluso para cualquier profesional le es demasiado complejo porque no solamente tiene que aprender todo el engranaje de lo que significa las antiguas cajas, sino que, diariamente o que se yo, cada una semana, se va incorporando un servicio distinto o un producto distinto y la persona tiene que tener rápidamente la capacidad de absorber el conocimiento, el elemento cognitivo, pero adicionalmente debe absorber elementos situacionales. Una discusión que he tenido permanentemente con el director es porque él plantea el tema de los tiempos de respuesta o el total pack (cuanto tiene que atender la gente) como algo estándar y normalmente lo miden en una instancia cognitiva, es decir, se supone que uno tiene 15 minutos porque la persona llega... bueno primero llega “clarito” con lo que viene a pedir, por lo tanto, la persona que está ahí le da una respuesta

estándar, ellos lo han comparado incluso con la compañía de teléfono que tiene siete preguntas estándar porque no puede llegar un tipo a preguntar otra cosa, es decir, si este teléfono tiene alguna dificultad tienen “clarito” que son siete problemas que puede tener pero no hay otros, o sea, nadie va a llegar a decir “sabe que, venía a preguntar si ustedes venden agua mineral”, eso no es computable para ellos, pero, sin embargo, la persona que está en plataforma sabe que la persona que llega ahí lo que menos llega es “clarito”, llega a preguntar cualquier cosa y adicionalmente incluso cuando viene a preguntar respecto de un plan previsional del sistema de reparto, ya viene complicado ese tema, por lo tanto, no se puede solamente cifrar en lo cognitivo, es decir, cuanto sabe la persona para que le dé una respuesta; tiene que ser una persona que esté preparada también para lo situacional y ¿eso qué implica?, que el funcionario que atiende a la persona tiene que empezar a decodificar lo que le está pidiendo y además de decodificarlo tiene que ser capaz de interpretarlo; lo interpreté y ahora



recién soy capaz de dar una respuesta y, en ese contexto, el Programa de Tecnificación, generó espacios no solamente en el ámbito, insisto, cognitivo, sino que también en el ámbito para enfrentar un elemento situacional mucho más complejo.

5. Conclusión

Consideramos como investigadores que, tanto los funcionarios como el Instituto de Previsión Social, representado por los Coordinadores del Programa de Tecnificación, asignan un alto grado de valor al Programa, ya que éste significó para los funcionarios, un cambio transversalmente positivo en todo su entorno social. Además, el hecho que los funcionarios hayan adquirido más competencias, significó la posibilidad real de optar a nuevas funciones, con un mayor grado de complejidad y de responsabilidad y que traían asociadas mejoras económicas sustanciales respecto de las remuneraciones que tenían antes del Programa.

Como hemos logrado clarificar también, estamos en presencia de un Programa bastante completo, el cual buscó asignar nuevas herramientas y dotar de nuevas competencias, contribuyendo en el desarrollo personal de los funcionarios del Instituto de Previsión Social y dotándolos de mayores grados de empleabilidad

En relación a las fortalezas y debilidades.

Las principales fortalezas del Programa están dadas en términos cualitativos por su alto grado de aceptación, satisfacción e impacto que tiene en la vida de las personas/funcionarios que participaron de él, influyendo de manera transversal en varias áreas de su vida como son: la familia mediante la participación de su núcleo familiar en este proyecto ya que, como bien contaba uno de los actores clave del Programa, éste significó muchas veces un cambio de rol entre padres e hijos quienes ayudaban con el reforzamiento y estudio de las materias. El área de desarrollo personal ya que lograron adquirir los conocimientos y ponerlos en práctica en su diario vivir (así lo hace ver uno de los actores clave en su entrevista). Y por último, el área laboral ya que la adquisición de nuevas competencias les significó un cambio en sus labores, lo que a su vez implicó mejoras económicas sustanciales y nuevas posibilidades de desarrollo personal.

Al mismo tiempo que este programa presenta grandes cualidades, también presenta grandes deficiencias, sin embargo, no podríamos decir que estas son intrínsecas a él ya que las principales deficiencias que fueron identificadas por los investigadores corresponden a la aplicación y puesta en marcha del programa.

Estas son, por una parte, la nula designación de un funcionario, con responsabilidad exclusiva, que tuviera a cargo la administración del Programa por parte de la Institución, ya que, como se pudo esclarecer, no se destinó con funciones específicas a algún funcionario que hiciera las veces sólo de Coordinador, lo cual implicó que los Coordinadores tuvieran una sobrecarga de trabajo que en muchas ocasiones, los obligó a extender sus jornadas laborales sin que éstas estuvieran asociadas a una compensación económica o descanso compensatorio, dejando la ejecución del programa completamente dependiente del criterio de éstos. Por otra parte, la falta de planificación que tuvo el Programa la cual se vé reflejada no sólo en lo anterior, sino que también, en la adquisición



improvisada de los cursos que finalmente formarían este programa y por último, la nula aplicación de evaluaciones pre y post programa; la primera implicó que no se hiciera un catastro de competencias lo cual habría significado un gran aporte a la hora de adquirir los cursos de acuerdo a las necesidades que existieran y por otro lado, las evaluaciones post programa que correspondería aplicarlas para determinar la adquisición de competencias técnicas correspondientes a cada curso.

En cuanto a la Caracterización.

El curso con más participación funcionaria fue el de Seguridad Social. Esto está dado básicamente porque fue el primero en implementarse y al cual se le dio más énfasis por el giro del negocio del IPS.

En cuanto a sus edades, éstas van desde los 22 hasta los 60 años. De los 113 encuestados, el tramo con mayor participación es el de los 51 a 55 años,

concentrando el 23,01% de ellos, mientras que el tramo con menor participación es el de 18 a 25 años concentrando un 1,77%.

Con respecto a la calidad jurídica en que se encuentran estos 113 funcionarios, el 94,69%, correspondiente a 107 funcionarios, se encuentra bajo la modalidad de contrata, mientras que el 5,31% restante, correspondiente a 6 funcionarios, se encuentra bajo la modalidad de planta. Estas cifras son muy parecidas a las que se manejan en el general de la Administración Pública del Estado, en la cual se mantienen un amplio dominio, en términos de cantidades de los funcionarios bajo la modalidad de contrata sobre los de planta.

El escalafón de los 113 funcionarios es ampliamente dominado por funcionarios Administrativos, los cuales corresponden al 72,57%, equivalente a 82 funcionarios, seguidos por los Técnicos con un 19,47%, equivalente a 22 funcionarios y por último, los Auxiliares con un 7,96% de participación, equivalente a 9 funcionarios.

En lo que se refiere a los años de servicio de los 113 funcionarios, el mayor número de ellos se concentra en el rango de los 27 a 32 años de servicios con un 19,47%, equivalente a 22 funcionarios, mientras que el menor número de ellos se encuentra en el rango de los 8 a 11 años de servicios, equivalentes a 12 funcionarios.

En lo referido a la motivación.

Pudimos identificar que los funcionarios se encontraban altamente motivados por factores, como son el cambiar las funciones que realizaban antes del programa, la estabilidad laboral, el reconocimiento de su entorno social, las mejoras económicas y el desarrollo personal. Los promedios de estos grados de motivación van desde los 5,9 hasta los 6,7, de un total de 7, lo cual se considera bastante bueno o para el caso bastante motivados, sin embargo, esto se ve apoyado por el trabajo motivacional que hicieron los Coordinadores del Programa

ya que, como se mencionaba en una de las entrevistas, el grado de deserción fue bajo gracias al apoyo que estos le brindaron a los funcionarios.

En base a la adquisición de Competencias.

Se logra identificar que la percepción que tienen los funcionarios respecto de la adquisición de competencias es bastante positiva ya que ellos consideran haber adquirido competencias una vez terminado el Programa de Tecnificación. Además de ello, los coordinadores logran identificar un cambio positivo en las personas el cual se ve reflejado en su forma de hablar, de hacer y entender el trabajo como tal, dándoles otra mirada, puntos de análisis y de vista a las situaciones que enfrentan día a día.

Sugerencias.

En caso de implementar una segunda versión del Programa de Tecnificación o que éste fuese replicado en algún otro Servicio Público, consideramos pertinente, como investigadores, dar un mayor énfasis a la planificación de las actividades a realizar durante todo el transcurso del Programa, ya que, éste fue uno de los puntos débiles que se detectó en la ejecución. Ésta planificación le hubiera permitido a la institución detectar la necesidad de contar con un levantamiento de competencias, previo a la adquisición de los cursos¹³, lo que hubiera sido de gran ayuda a la hora de adquirir dichos cursos, entendiendo que estos se adquirirían en razón de la necesidad de generar una competencia en los funcionarios/as.

Lo anterior, además, hubiera significado un mayor compromiso de la institución toda vez que ésta es quien ejecuta los recursos y, por ende, quien se debe encargar de aplicar los métodos de control necesarios para determinar el correcto

¹³ sin desconocer que el uso que ésta pudiera tener otras relevancias para la institución



alcance de los objetivos del Programa, métodos que para éste Programa, no fueron aplicados.

Bibliografía

- Abad, I., & Castillo, A. (Febrero 2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE N° 2795*, 29 - 41.
- Barzelay, M. (2001). *The new public management: improving research and policy dialogue*. Berkeley, CA.: University of California Press.
- Blake, O. (1997). *La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones*. Argentina: Ediciones Macchi.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de Recursos Humanos*.
- Desaulniers, y. C. (2001). Cualificación versus Competencia. *Boletín Cinterfor/OIT Nro. 149*.
- Gore, E. (1998). *La educación en la empresa*. Editorial Granica.
- Habermas, J. (1993). *El Discurso Filosófico de la Modernidad*. Madrid: Editorial Taurus.
- Ibarra, A. (2000). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. *Boletín Cinterfor/ OIT No. 149*.
- Längle, Alfried. «Las Motivaciones Fundamentales de la Existencia.» Buenos Aires, Mayo de 2000.
- Lévy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Marcel, M., & Tohá, C. (1998). *Reforma del Estado y de la Gestión Pública*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: Sistemas, seguimiento y modelos. *OIT, CINTERFOR*.

- Pareda, S., Berrocal, F., & Lopez, M. (2002). Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento. *Dirección y Organización Nro. 28*, 43-54.
- Saracho, J. M. (2005). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.