

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA
INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**



CAPACITACIÓN EN LA SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES

Nombre profesor guía: Héctor Chamaca Pérez

**Nombre alumnos : Lucy Araya Jara
Nibaldo Parra Rojas
Claudia Verdugo Pérez**

Tesis para optar al título de:

Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública

**Santiago – Enero
2002**

AGRADECEMOS

A Dios por concedernos la oportunidad de desarrollarnos y sabiduría para aprovecharla.

A nuestras familias que han sabido esperar y sufrir nuestras ausencias producto de largas jornadas de estudio.

A nuestros docentes por su dedicación y esfuerzo.

A esta Honorable Casa de Estudios Superiores por acogernos y ayudarnos a crecer tanto profesional como espiritualmente y de manera especial al señor Héctor Chamaca Pérez por haber sido nuestro guía en este trabajo de Tesis.

ÍNDICE

INDICE

Introducción	1
Formulación del Problema	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	6

Capítulo I

Antecedentes Histórico de la Capacitación a nivel mundial	8
1.1 Recuento Cronológico del Papel del Estado en el Sistema de Capacitación en Chile	11

Capítulo II

Marco Teórico

2.0 Administración del Estado de Chile	45
2.1 Servicios Públicos	47
2.2 Modernización	50
2.3 Recursos Humanos	54
2.4 Capacitación	60
2.5 Principios de la Capacitación	66
2.6 Objetivos de la Capacitación	69
2.7 Políticas de la Capacitación	72

2.8	Capacitación Ocupacional	74
2.9	Capacitación Pragmática	79
2.10	Capacitación de Vestíbulo	80
2.11	Integración de la Capacitación	81
2.12	Capacitación fuera de terreno	82

Capítulo III

Antecedentes Generales

	Creación de la Subsecretaría de Transportes	84
3.1	Misión de la Subsecretaría de Transportes	86
3.2	Funciones de la Subsecretaría de Transportes	87
3.3	Secretarías Regionales Ministeriales	92
3.4	Organización de la Subsecretaría de Transportes	94
3.5	Organigrama de la Subsecretaría de Transportes	96

Capítulo IV

	Antecedentes legales que fundamentan la Capacitación de los Funcionarios Públicos.	97
4.1	Organismos integrantes y rol en el sistema de Capacitación de los Funcionarios Públicos.	102
4.2	Funcionamiento del Sistema a nivel Nacional	103

4.3	Aspectos principales a considerar para la elaboración de los programas de Capacitación para los Funcionarios Públicos	104
4.4	Presentación de los Programas de Capacitación	106
4.5	Ejecución de los Programas de Capacitación	107
4.6	Informe anual de la Ejecución de los Programas de Capacitación	110
4.7	Fiscalización y evaluación de los Programas	111
4.8	Financiamiento	112
4.9	Rol y Tareas del funcionario encargado de capacitación	113
4.10	Capacitación en el Proceso de Modernización	116
4.11	Proceso de Capacitación en la Subtransportes	119
4.12	Procedimiento para postular al Fondo Concursable	123
4.13	Reglamento del Fondo General Concursable para actividades de Capacitación Profesional y Técnica	125
4.14	Indicaciones generales para asignar fondos para la Capacitación Funcionaria Regional	130
4.15	Principales Fortalezas de Capacitación	132
4.16	Principales Debilidades de Capacitación	135
4.17	Indicadores	137

Capítulo V

Investigación

Diagnóstico de la Situación	138
Causas que generan el problema	142
Análisis de Encuesta realizada al interior de la Subtransportes	144
Gráficos comparativos, resultado de encuestas practicadas a Funcionarios de los cinco estamentos al interior de la Subtransportes.	149
Línea de acción	173
Anexos	
Bibliografía	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Gobierno trabaja y se estimula con enfoques contemporáneos, para ello tiene tres objetivos básicos que son: el consolidar el crecimiento sólido y estable, sobre la base del ahorro, la inversión y la disciplina fiscal y social; abrir nuevas y mejores oportunidades para la gente dentro de una democracia creciente que estimule la participación ciudadana y superar la extrema pobreza, imperativo ético de nuestra generación.

En Chile, en los últimos años, se viene desarrollando un proceso de Modernización del Estado y la Gestión Pública.

Para poder materializar tales propósitos, el plan de acción del gobierno se organiza en torno a dos ejes principales: Uno es el “Conjunto de acciones destinadas a fortalecer la equidad” y el otro eje es el “Conjunto de modernización fundamental”. Dentro de este último está la de modernizar el Sistema de Capacitación para el Sector Público.

Desde el punto de vista de la Gestión Pública, es necesario desarrollar las capacidades humanas de los funcionarios públicos, que nos permitan mejorar la administración de los servicios otorgados a los usuarios.

En la Circular N° 1599/95, acuerdo Gobierno ANEF, se dan a conocer importantes lineamientos acerca de la capacitación y modernización de la Administración Pública y en que el desarrollo de los recursos humanos significan el eje central del proceso de modernización. Para modernizar el sistema, se deben introducir técnicas modernas de gestión, cambiar los procesos administrativos, aplicar nuevas tecnologías de información y adaptar, nuevos estilos de trabajo. Para esto los funcionarios deben tener competencias especiales, distintas a la experiencia que han acumulado con el tiempo. La capacitación de los empleados públicos, es fundamental, además de ser un desafío impostergable que el Estado debe abordar. La capacitación como se ha dicho, permite ampliar las oportunidades y las condiciones de trabajo al interior de la administración pública, no obstante, facilita a los funcionarios asumir nuevos estilos de trabajo, lo que no sólo permite mejorar su desempeño, si no también, hacer digna la función pública, además de ampliar sus perspectivas laborales y personales.

La función de Capacitación, consiste en un conjunto de actividades cuyo objetivo fundamental es el desarrollo del personal perteneciente a una determinada institución, especialmente en lo concerniente a la adquisición, actualización y/o complementación de conocimientos técnicos, lo cual se puede traducir en un mejor desempeño de los funcionarios capacitados, así como la posibilidad de asumir nuevas y más complejas responsabilidades.

De esta forma podemos entender la capacitación como un proceso donde el personal capacitado debería obtener un desempeño más eficiente, una vez transcurrido un período de asimilación para la aplicación del conocimiento adquirido.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

El problema a investigar consiste en establecer cuales son las carencias que imposibilitan el desarrollo de la capacitación como una herramienta eficaz para el mejoramiento de la productividad en el contexto de la Modernización del Estado.

Esta investigación se define como de tipo descriptiva, y recogerá información relevante para explicar el fenómeno y proponer medidas que colaboren en la superación del problema identificado al interior de la Subsecretaría de Transportes.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Investigar cuales son los problemas y el porque de éstos, que provocan el rechazo por parte de los funcionarios de la Subsecretaría de Transportes para capacitarse. Esto, tanto al interior de la institución como fuera de ésta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Plantear la reorganización de la Unidad de Capacitación.

Sugerir una elección democrática para la composición del Comité de Capacitación.

Proponer la realización de cursos cuyos contenidos estén relacionados preferentemente con las funciones propias de cada unidad dentro de la institución.

Solicitar la entrega de la visión que tienen los funcionarios en la implementación del proceso de Modernización y de las medidas aplicadas al interior de la Subsecretaría de Transportes, para así poder tener una visión general de cómo es percibido por parte de ellos, la Modernización de la Gestión Pública.

Sugerir la creación de algún tipo de incentivo para que los funcionarios al interior de la Subsecretaría de Transportes tengan un interés real en ser capacitados.

La capacitación es vista para modificar el comportamiento de las personas, mediante el desarrollo de conocimientos y habilidades, como producto de un proceso de aprendizaje de nuevas técnicas de trabajo, acercamiento y familiarización con la tecnología de punta y mediante esto poder hacer frente a los cambios organizacionales.

CAPÍTULO I

“ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACIÓN”

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION A NIVEL MUNDIAL

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años, situación repetida en proporción geométrica, de manera tal que a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límites.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de un largo período, podía hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje de trabajo y se remonta hacia el año 1700 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Babilonia). Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquél que aspirara a ser considerado "Maestro". El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "Oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "Aprendices", a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga.

Este sistema tuvo una vigencia muy prolongada.

Por lo que toca a nuestro país, en 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado.

Pero nos hemos referido a la celeridad reciente del desarrollo científico y tecnológico, y este sistema de aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía. Por otra parte, este proceso desencadenado por el progreso industria, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la

oferta carente de la preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

1.1 RECUENTO CRONOLOGICO DEL PAPEL DEL ESTADO EN EL SISTEMA DE CAPACITACION EN CHILE

En la presente investigación se ordena la información en función del año en que ocurrieron los hechos que se identifican como relevantes. Lo anterior, porque parece más clara, para visualizar en una perspectiva histórica, al desarrollo de la capacitación como un tema propio de todas las instituciones del país.

La decisión de orientar este texto sólo a reseñar el papel del Estado, excluyendo así el aporte del sector privado, se fundamenta en que, sin desconocer la significativa contribución de dicho sector, es inobjetable que la decisión del Estado de involucrarse con fuerza en la promoción y ejecución de acciones de capacitación, a través del impulso a diversas iniciativas legales y la creación de variados mecanismos de apoyo al perfeccionamiento de los trabajadores, hizo que el Sistema de Capacitación adquiriera una creciente importancia, por una parte, en el esfuerzo del Estado para superar las desigualdades existentes en el país, y por otro lado, en hacer posible que nuestros trabajadores posean mejores competencias para asumir labores que cada vez resultan más complejas y se modifican con mayor frecuencia.

AÑO	HECHO RELEVANTE	RESEÑA
1922	El Servicio de Correos y Telégrafos crea la Escuela Postal Telegráfica	Organismo cuya función principal era capacitar a las personas postulantes a integrarse a la planta del Servicio. Los cursos tenían una duración promedio de un año, eran impartidos por instructores académicos y versaban sobre materias relativas a telegrafía y manejo postal. En el presente, esta entidad se denomina Escuela Postal y pertenece al Departamento de Capacitación de la Empresa de Correos de Chile.
1950	La Universidad Técnica del Estado (actual USACH) inicia cursos de capacitación ocupacional para adultos.	Constituyen los primeros programas públicos, de alguna significación, que se realizaron en materia de formación y capacitación laboral extraescolar en Chile.
1951	Los Gobiernos de Chile y Estados Unidos suscriben un convenio de Cooperación Técnica.	Este convenio marca el origen de la participación estatal en el proceso de formación profesional, teniendo como objetivo contribuir al desarrollo equilibrado de los recursos económicos y capacidades productivas del país.

1954	Se crea la Academia Diplomática de Chile.	Luego de una serie de cursos aislados que se realizaron para preparar a quienes debían cumplir acciones en las misiones diplomáticas del país en otras naciones, se funda esta institución que se ha preocupado hasta el presente de la formación de los diplomáticos de carrera.
1955	Se crea el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), por D.S. Nº 3483 del 06 de julio de 1955 del Ministerio de Justicia.	Organismo dependiente de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), cuya misión es poner en práctica el convenio suscrito entre los Gobiernos de Chile y Estado Unidos el año 1951.
1960	SERCOTEC organiza el Departamento de Formación Profesional.	Este Departamento se crea por recomendación de una Comisión Nacional para el Estudio de la Formación Profesional, dado que, de acuerdo a datos censales, el 60% de la fuerza laboral tenía una escolaridad menor a 5 años.
1961	Con fecha 22 de septiembre de 1961 se crea la Escuela de	Esta Escuela se concentró inicialmente en la formación de sus equipos de fiscalizadores, adquiriendo la autonomía necesaria para

	Entrenamiento del Personal del Servicio de Impuestos Internos.	<p>adecuarse a los cambios normativos y legales que han marcado la historia laboral del país.</p> <p>En la actualidad, mantiene su rol inicial pero, como Unidad de Capacitación integrada al Departamento de Recursos Humanos del SII, y se preocupa de la gestión global de la capacitación en dicho Servicio.</p>
1965	El Departamento de Formación Profesional de SERCOTEC capacitó a 35.000 trabajadores. Este total representó el 2% de la masa laboral de esa época.	<p>A raíz de los sismos de los años sesenta se focalizó la formación profesional en la preparación de trabajadores calificados para la reconstrucción de viviendas e infraestructura en las regiones afectadas.</p> <p>Estos programas se expandieron gradualmente a otros sectores de la economía, especialmente industria, minería, energía, comunicaciones, agricultura y pesca.</p> <p>Para ello se ampliaron los programas de formación profesional, y se contó con asistencia técnica de la OIT y otros países.</p>
1966	Se crea el Instituto de Capacitación Profesional (INACAP), por D.S. N°	<p>El Estado, a través de esta entidad dependiente de CORFO, controló centralizadamente las actividades de</p>

	<p>2541 de fecha 21 de octubre de 1966, del Ministerio de Justicia, con el objeto de resolver la escasez de mano de obra calificada.</p>	<p>capacitación, proveyendo directamente los diferentes programas y concentrándose en la formación de personal sin calificación, de personal de nivel medio y cursos de formación básica. Además, impartió carreras de grado técnico en las especialidades de Mecánica y Electricidad Industrial a través de convenios con diferentes Universidades Nacionales.</p>
1967	<p>Se registra un progresivo aumento de las iniciativas públicas en el ámbito de la capacitación en las empresas públicas, además de profundizar en el marco teórico de la formación profesional, lo que originó una sectorialización de los organismos de formación profesional y la estructuración de diversos</p>	<p>Surgen instituciones públicas que asumieron entre sus funciones un rol activo en la formación profesional, con cobertura en áreas que el Gobierno designaba como prioritarias para elevar el nivel tecnológico, y orientadas a trabajadores sin calificaciones y desertores del sistema formal de educación.</p> <p>INACAP contó con el apoyo de entidades extranjeras para implementar centros de instrucción en diversas áreas y especialidades, entre ellos: Centro Chileno Danés (Maipú); Centro Anglo-Chileno</p>

	<p>programas de capacitación.</p>	<p>(Ñuñoa); Centros Franco-Chilenos (Renco y Valparaíso); Centros Franco-Alemán y Suizo en Las Condes y el Centro Italo-Chileno en Rancagua.</p> <p>En el período 1967 a 1976, INACAP capacitó a más de 45.000 trabajadores, siendo un tercio de éstos, jóvenes de escasos recursos que recibían formación profesional en cursos de entre 300 y 800 horas.</p> <p>Las estimaciones muestran que entre 1967 y 1975, se capacitó a un total de 700.000 trabajadores, es decir, al 2,6% de la fuerza de trabajo de la época. Entre estas instituciones públicas que capacitaban al sector privado, con recursos fiscales y de organismos internacionales se cuentan:</p> <p>Corporación de la Reforma Agraria (CORA), creada por la Ley N° 15.020 publicada en el Diario Oficial del 27 de noviembre de 1962,</p>
--	-----------------------------------	--

		<p>modificada por la Ley 16.640 del 28 de julio de 1967;</p> <p>Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), creada por la Ley N° 15.020 publicada en el Diario Oficial del 27 de noviembre de 1962;</p> <p>Instituto de Capacitación en Reforma Agraria (ICIRA), creado por D.S. N° 490 del 12 de abril de 1967 del Ministerio de Justicia;</p> <p>Servicio Nacional de Empleo (SENDE), constituido por DFL N° 5 del 30 de mayo de 1967;</p> <p>Instituto Laboral y de Desarrollo Social (ILADES), fundado por DFL N° 4 del 30 de mayo de 1967;</p> <p>Fondo de Educación y Extensión Sindical (FEES), instaurado por DFL N° 6 del 23 de octubre 1967.</p>
1970	Se crea la Escuela Nacional de Adiestramiento (ENA), para Funcionarios Públicos, por D.S. N° 1824	Esta Escuela, dependiente de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, se concentró en el diseño y aplicación de los cursos establecidos como requisitos para ascender de grado, en particular respecto del

	del 28 de agosto de 1970, del Ministerio de Hacienda.	personal técnico y administrativo de las instituciones públicas. Por lo anterior, su campo temático se orientó a temas de gestión directiva, programación del trabajo, toma de decisiones, ética funcionaria y otros de esta naturaleza que, por lo mismo, eran válidos y útiles para los funcionarios de cualquier Servicio.
1976	Este año se promulga el D.L Nº 1446, denominado también "Estatuto de Capacitación y Empleo", primer cuerpo legal que se dictó en Chile sobre esta materia, y que incluye la creación del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de	El Sistema de Capacitación y Empleo establecido por el D.L., tuvo por objeto procurar un adecuado nivel del empleo, con el fin de hacer posible, tanto el progreso de los trabajadores como la mejor organización y productividad de las empresas y la eficiencia de los servicios e instituciones del Sector Público. Esta iniciativa marca un cambio radical respecto de la función del Estado en la formación laboral de los adultos, pasando de una condición de operador directo a otra de regulador y cofinanciador de actividades de

<p>derecho público, que se relaciona con el Gobierno, a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.</p>	<p>capacitación, demandadas por las empresas y ejecutadas por organismos privados, denominados “Organismos Técnicos de Ejecución (OTE)”.</p>
<p>Con la creación del SENCE se suprimieron las siguientes instituciones; Instituto Laboral y de Desarrollo Social (ILADES); Servicio Nacional del Empleo (SENDE) y el Fondo de Educación Sindical (FEES).</p>	<p>En virtud de esta norma, el Estado deja de actuar como productor casi monopólico de servicios de capacitación, provistos de manera gratuita, a través de INACAP, para devenir a una institución que canaliza recursos públicos y regula el desenvolvimiento de los oferentes de capacitación.</p> <p>Esta norma legal define a la capacitación ocupacional como el “proceso destinado a promover, facilitar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación</p>

		<p>de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía”.</p> <p>Por su parte, por orientación ocupacional entiende a “la entrega de informaciones que faciliten la elección de profesiones, actividades u ocupaciones, como, igualmente, la entrega de información respecto de estudios que permitan a los trabajadores lograr una adecuada capacitación ocupacional y respecto de las entidades encargadas de proporcionarlas”.</p> <p>El apoyo estatal se orienta a financiar la demanda de las empresas por capacitación, a través de un incentivo o franquicia tributaria. Por otra parte, financia becas de capacitación para personas de menores recursos.</p> <p>Respecto a la franquicia tributaria, la norma precisa que: “los contribuyentes de la</p>
--	--	--

		<p>Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, con excepción de aquellos cuyas rentas provengan únicamente de las letras c) y d) del número 2º del artículo 20 de la citada ley, podrán descontar del monto a pagar de dicho impuesto los gastos efectuados para el financiamiento de programas de capacitación ocupacional de sus trabajadores. Por este concepto podrán descontar, en el año, la suma máxima equivalente al 1% de las remuneraciones imponibles pagadas al personal en el mismo lapso”.</p> <p>En cuanto a colación laboral, entendiéndose por ese concepto al “conjunto de acciones destinadas a relacionar a quienes buscan ocupación con quienes la ofrecen, con el fin de celebrar un contrato de trabajo”, el D.L., dispone que será el SENCE el encargado de fiscalizar, coordinar e impartir las normas técnicas a las Oficinas Municipales y Privadas de Colocación, a fin de que éstas cumplan</p>
--	--	--

		oportunidad la ENA.
1985	Se publica la Ley N° 18.913 que modifica y complementa algunos artículos del D.L. N° 1446, de 1976	<p>Establece que aquellas empresas cuya suma máxima a descontar sea inferior a tres ingresos mínimos mensuales, podrán deducir hasta este valor en el respectivo año.</p> <p>También dispone que las empresas deberán financiar el 30% de los gastos de capacitación, cuando fueren impartidos a trabajadores cuyas remuneraciones individuales mensuales sean iguales o superiores a doce ingresos mínimos.</p> <p>En relación a los cursos en el extranjero, las empresas deben asumir el 40% de los gastos de capacitación.</p>
1986	El SENCE inicia su proceso de informatización.	Este importante proceso de modernización se inicia con la adquisición de 4 computadores personales, los cuales se interconectaron entre sí, permitiendo un funcionamiento en red. No obstante lo rudimentario de esta primera configuración informática, se logra

	<p>La Ley de Presupuesto comprende recursos específicos para la capacitación en los Servicios Públicos.</p>	<p>agilizar el sistema de ingreso de los formularios de comunicaciones y liquidaciones de acciones de capacitación de las empresas que utilizaron franquicia tributaria.</p> <p>A partir de este año, las instituciones públicas contaron con recursos que la Ley de Presupuestos destinó directamente (por glosa) para la realización de acciones de capacitación. En este año 1986, estos fondos aparecieron imputados al subtítulo 22, ítem 17, asignación 019. En total, en valores actualizados al año 2001, implicaron la suma de \$86.997.542, lo que implicaba un per cápita de \$969.</p>
1988	<p>Se incrementa la capacidad de informatización del SENCE</p>	<p>MIDEPLAN aprueba el proyecto de upgrade del Servicio, lo que hace posible la adquisición de un computador central multiusuario y nuevos periféricos de mayor capacidad, con lo que se logró conectar a algunas Direcciones Regionales al servidor y</p>

		<p>agilizar significativamente el ingreso de datos del Sistema de Franquicia Tributaria. Con este nuevo soporte se logró facilitar la gestión de la capacitación en las empresas de regiones.</p>
1988	<p>Se promulga la Ley N° 18.709 que introduce nuevas modificaciones al D.L. N° 1446, de 1976, orientadas a perfeccionar el funcionamiento del Sistema de Capacitación y Empleo.</p>	<p>Se establece que el SENCE debe promover acciones de orientación ocupacional y coordinar la acción de las entidades que deban intervenir en la ejecución de las mismas.</p> <p>Se determina que la capacitación ocupacional puede ser realizada por las empresas, por sí mismas o a través de Organismos Técnicos de Ejecución (OTE) autorizados por el SENCE, Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Profesional.</p> <p>Se dictamina que el SENCE podrá celebrar convenios con organismos de la Administración del Estado, con el objeto de</p>

		<p>facultar a éstos para que, con recursos del SENCE, organicen, administren y desarrollen programas de capacitación.</p> <p>Se eleva del 30 al 50% el soporte que deben asumir las empresas, cuando la capacitación fuere impartida a trabajadores cuyas remuneraciones individuales mensuales sean iguales o superiores a diez ingresos mínimos mensuales.</p> <p>Se elimina el financiamiento, a través de la franquicia, de la capacitación ejecutada en el extranjero.</p> <p>Se estipula que el 60% de la remuneración que se pague a los trabajadores bajo contrato de aprendizaje, podrá imputarse a la franquicia, con un máximo mensual del 60% del ingreso mínimo por cada uno de ellos.</p> <p>Se elimina de los objetivos del Sistema, el procurar una mejor eficiencia de los servicios</p>
--	--	---

		e instituciones del Sector Público.
1989	Se dicta el DFL N° 1, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto Ley N° 1446, de 1976, Estatuto de Capacitación y Empleo.	<p>Esta norma legal estableció que el objetivo del SENCE es: “Promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y las empresas, así como la calidad de los procesos y productos”.</p> <p>Respecto a la Franquicia Tributaria, define qué gastos se consideran costos directos (“los gastos en que incurren las empresas con ocasión de desarrollar acciones de capacitación por sí mismas o que contraten con Organismos Técnicos de Ejecución (OTE); la remuneración pactada con los trabajadores bajo contrato de aprendices; y los montos que las empresas aporten a los Organismos Técnicos Intermedios Reconocidos (OTIR), y cuya suma total no puede exceder del 1% de la planilla salarial imponible anual de la empresa”).</p>

		<p>También, se incorporan al concepto de capacitación ocupacional, actividades de instrucción extraescolar siempre y cuando persigan una adecuada preparación para el desempeño del trabajo, actividad y oficio y que se caractericen por tener objetivos de aprendizaje evaluables, en función de contenidos seleccionados y jerarquizados.</p>
1989	<p>Reglamento N° 146 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, el cual complementa y especifica algunas normas operativas del DFL N° 1, de 1989.</p>	<p>Definió los gastos relacionados con las actividades de capacitación de las empresas, denominados costos indirectos, que pueden imputarse a franquicia, previa autorización del SENCE, hasta la concurrencia de los siguientes montos:</p> <p>Viáticos y Traslado de los participantes que asistan a cursos fuera de su lugar de trabajo, con un tope del 10% del total de los costos directos.</p> <p>Estudios de las necesidades de capacitación de las empresas, con un tope del 10% del</p>

		<p>total de los costos directos.</p> <p>Dirección y Administración del Departamento o Unidad de capacitación de las empresas, con un tope del 15% del total de los costos directos.</p>
1991	<p>Inicia sus actividades el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), creado por la Ley N° 18.989 del julio de 1990, el cual es un servicio público descentralizado, con presencia en todo el país.</p>	<p>El objetivo del Fondo es financiar, en todo o en parte, planes, programas, proyectos y actividades especiales de desarrollo social, los cuales deben resolver problemas de ingresos o calidad de vida y ayudar a que las personas desarrollen acciones, capacidades y destrezas que les permitan superar su situación de pobreza.</p> <p>Para cumplir con su objetivo, no ejecuta directamente sus programas, sino que entrega su realización de ellos a entidades públicas o privadas, a través de convenios o concursos a nivel nacional, incluyendo en ellos diversas iniciativas de capacitación a los sectores pobres de la comunidad.</p>

<p>Acuerdo de Cooperación Técnica Chileno Alemana sobre Formación Profesional.</p>	<p>En agosto de 1991 se activa proceso de colaboración técnica entre los Gobiernos de Chile y Alemania. En este marco se establece un acuerdo, suscrito inicialmente entre el Ministerio del Trabajo de Chile, vía SENCE, y la Agencia de Cooperación Técnica Alemana, GTZ, que busca apoyar el proceso de desarrollo de la formación técnica y Capacitación, mediante las siguientes acciones:</p> <p>Desarrollo de Proyectos Pilotos para establecer modelos duales de formación, tanto en el ámbito de Educación Media Técnico Profesional, como de la Capacitación, desde 1991 hasta 1995.</p> <p>Se atiende fundamentalmente a Lices ETP dependientes de Corporaciones Empresariales a través del modelo dual; y la Capacitación, por medio del Programa Chile</p>
<p>Acuerdo de Cooperación Técnica Chileno Alemana</p>	<p>Joven en su línea de Aprendizaje Alternado.</p>

	sobre Formación Profesional.	Como resultado de la positiva evaluación de los proyectos pilotos, se resolvió multiplicar la experiencia a través de un fuerte impulso a la Capacitación y a la Educación Media, con la incorporación activa del Ministerio de Educación.
1995	Oficio del Gabinete de la Presidencia, N° 1598, del 30 de octubre de 1995, que formalizó los "Lineamientos para la Modernización del Sistema de Capacitación para el Sector Público".	Corresponde a la ratificación oficial, en cuanto a la aplicación de las conclusiones, del Acuerdo Gobierno-Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) en materia de capacitación. En dicho texto, además de reforzar la importancia de los conceptos de eficiencia, eficacia y calidad, se destacó la importancia de la participación en el tema, a través de los Comités Bipartitos de Capacitación. Del mismo modo se acordó avanzar en una creciente asignación de recursos para esta finalidad, para llegar al 1% del total de las planillas de remuneraciones de los Servicios Públicos.

		<p>Se creó un Comité Técnico integrado por los Ministerios de Hacienda, Interior, Trabajo y SEGPRES. En el Ministerio de Hacienda, la participación ha sido a través de DIPRES y, en el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, a través del SENCE.</p>
1996	<p>Primer software para consolidar estadísticas de las actividades de capacitación desarrolladas por los Servicios Públicos para sus funcionarios.</p> <p>DIPRES distribuye en el Sector Público, dentro de su Serie de Guías</p>	<p>SENCE construyó, por encargo del Comité Técnico, una aplicación computacional, denominada SISPUBLI 1.0, que se distribuyó, mediante disquetes, a todos los Servicios Públicos para que registraran en ella las actividades de capacitación ejecutadas en el período y enviaran esta información al SENCE, para su consolidación y preparación de estadísticas nacionales.</p> <p>Con esta acción, en términos prácticos, se inició un importante apoyo del SENCE a la gestión de la capacitación de los funcionarios públicos del país.</p> <p>Este texto, de 32 páginas, se constituyó en un</p>

	<p>Metodológicas, una breve publicación titulada "CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO"</p>	<p>importante apoyo documental para que los Encargados de Capacitación pudiesen contar con orientaciones técnicas para la gestión de este subsistema, con lo que se contribuía a facilitar una mejor pertenencia de las acciones de capacitación a ejecutar.</p> <p>Su contenido daba respuesta a 3 preguntas básicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿A quién sirve una gestión eficiente de la Capacitación?. 2.- ¿Cómo mejorar la Gestión de la Capacitación? 3.- ¿Cómo hacer un buen Programa de Capacitación?
1997	<p>Se promulga la Ley Nº 19.518, la que introduce importantes modificaciones al Estatuto de Capacitación y Empleo.</p>	<p>Se mejora la focalización de los subsidios en las empresas y trabajadores de menores recursos y flexibilizan los programas públicos de capacitación para atender nuevas demandas, tales como la reconversión laboral, la formación profesional en oficios y</p>

		<p>las becas individuales de capacitación.</p> <p>Se mejora la transparencia del mercado de la capacitación al fomentar la participación de los actores involucrados en el Sistema de Capacitación, a través de:</p> <p>Crear el Registro Público de Organismo Técnicos de Capacitación (OTEC), que clasificará a los organismos por áreas temáticas y desempeño en el Sistema.</p> <p>Facilitar la constitución de Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC), con lo cual se fomenta la competencia frente a la oferta del mercado.</p> <p>Crear el Consejo Nacional y Consejos Regionales de Capacitación, de carácter tripartito (gobierno, empresarios y trabajadores), quienes serán los encargados de formular las políticas nacionales y regionales de capacitación.</p> <p>Promover la constitución de Comités</p>
--	--	---

		<p>Bipartitos de Capacitación al interior de las empresas, con el propósito que los trabajadores participen en la preparación de los planes y programas de capacitación de la empresa.</p> <p>En cuanto al Sistema de Franquicia Tributaria, las principales modificaciones establecidas en esta norma son:</p> <p>Aumento del “piso” de la franquicia, de 3 Ingresos Mínimos Mensuales (MM) a 13 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) para empresas cuyo 1% de la planilla salarial imponible sea inferior a las 13 UTM al año.</p> <p>Cambios en la escala de acceso a la franquicia, según remuneraciones imponibles mensuales del trabajador beneficiado con capacitación: si la renta es inferior a 25 UTM puede imputarse el 100% del costo de la capacitación; si la renta fluctúa entre 25 y 50 UTM, el 50% del costo y si la renta es</p>
--	--	--

		<p>superior a 50 UTM, el 15% de ese costo.</p> <p>Incentiva el acuerdo en materia de capacitación entre empresa y trabajadores, otorgando un incremento del 20% adicional al monto imputable del costo de la acción de capacitación, siempre que con ello no se exceda el costo efectivo de la misma, cuando dicha acción sea producto de un acuerdo dentro del Comité Bipartito de Capacitación de la empresa.</p> <p>Capacitación pre y post-contrato de trabajo, permiten imputar a la franquicia el costo de la capacitación de una persona, antes de ser contratada por la empresa, o cuando el trabajador va a ser despedido.</p> <p>Se modifican los nombres de:</p> <p>Los Organismos Técnicos de Ejecución (OTE) por Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC);</p> <p>Los Organismos Técnicos Intermedios</p>
--	--	--

		<p>Reconocidos (OTIR) por Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC);</p> <p>La Oficina Municipal de Colocación (OMC) por Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL).</p> <p>En relación a los Programas Sociales, se crea el Fondo Nacional de Capacitación (FONCAP), para financiar acciones de capacitación a los sectores de mayor vulnerabilidad laboral, tales como: trabajadores cesantes, que buscan trabajo por primera vez, trabajadores dependientes o independientes de baja calificación laboral, jóvenes de escasos recursos, mujeres jefas de hogar, reconversión laboral, etc.</p> <p>Las becas de capacitación que otorga el Fondo son gratuitas para los beneficiarios y los cursos respectivos son adjudicados a los OTEC, a través de licitaciones públicas o</p>
--	--	--

		<p>privadas.</p> <p>También son frecuentes los convenios que suscribe el SENCE con otros organismos del Estado, tales como FOSIS, INDAP, SERNAM, etc. Con el propósito de atender las necesidades de capacitación de personas en extrema pobreza, de trabajadores agrícolas y mujeres jefas de hogar, respectivamente.</p> <p>El fondo cuenta con recursos para otorgar subsidios directos por gasto de capacitación de los trabajadores de micro, pequeñas y medianas empresas, en la medida que cumplan con los siguientes requisitos:</p> <p>Tengan ventas o servicios anuales no superiores a 13.000 UTM.</p> <p>Una actividad como empresa de a lo menos 18 meses.</p> <p>No tengan infracciones tributarias o laborales.</p>
--	--	--

	<p>Versión 2.0 del SISPUBLI (Sistema informático en que se registran las acciones de capacitación desarrolladas por los servicios, instituciones y organismos del sector público para sus funcionarios).</p>	<p>El monto máximo de este subsidio es de 26 UTM por empresas que contratan aprendices, otorgando una bonificación de hasta un 40% de un Ingreso Mínimo Mensual por aprendiz, más un bono de 10UTM, por una sola vez, para el financiamiento de la enseñanza relacionada.</p> <p>Por su parte, la Ley autoriza al Sence, a desarrollar con cargo al Fondo, previa solicitud fundada de autoridades públicas u organizaciones gremiales, programas extraordinarios de capacitación para personas habitantes en zonas o localidades específicas del país, como asimismo, financiar el costo de acciones de capacitación que se desarrollen en el extranjero orientadas a trabajadores e instructores laborales chilenos.</p> <p>Con relación a la intermediación laboral, elimina la fiscalización por parte del SENCE de las Oficinas Privadas de Colocación, pero</p>
--	--	---

		<p>la mantiene respecto de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) a las cuales, además debe asesorar técnicamente.</p> <p>SENCE rediseñó el software y pasó, desde una herramienta de acopio de información, a un sistema para la gestión de la capacitación que, como subproducto, permitiera acceder a información consolidada a nivel nacional. Esta versión operaba en ambiente DOS. En muchos Servicios, este fue el primer soporte computacional que se instaló para temas relacionados con la gestión de sus recursos humanos. A partir de este cambio fue posible comenzar la emisión de Estadísticas.</p> <p>Se accedió a evidencia respecto del uso de los recursos: 20,3% para temas técnicos de la respectiva institución; 18,4% para temas de informática y computación y un 12,5% se orientó a temas de recursos humanos. Por</p>
--	--	---

		<p>último, en lo relevante, igual porcentaje del 12,5 se destinó a acciones vinculadas al desarrollo institucional.</p> <p>Asimismo, se logró caracterizar el tipo de funcionario que accedí a la capacitación (28,5% Profesionales, 22,3% Administrativos; 16,0% Técnicos; 9,2% Directivos; 7,0% Personal Ley Médica; 6,6% Auxiliares; 6,3% Fiscalizadores).</p>
1998	<p>El SENCE implementa proyectos de modernización, destinados a implementar herramientas (principalmente de tipo informático) para responder a las necesidades de aquellos agentes del mercado que pueden "autoatenderse" y de esta manera, destinar</p>	<p>Se moderniza todo el sistema informático del Servicio, mediante la adquisición de hardware de mayor capacidad, tanto a nivel central como en las Direcciones Regionales. Se aplica un formulario único para la comunicación y liquidación de acciones de capacitación de las empresas y se construyen los softwares pertinentes para el ingreso de la información contenida en dicho formulario a la respectiva Base de Datos.</p> <p>Se instalan las siguientes aplicaciones.</p>

	<p>una mayor cantidad de recursos humanos y financieros al resto de ellos, es decir al sector de las PyMEs y las MyPEs.</p>	<p>SENCECOM. Planificación y Administración de la Capacitación.</p> <p>www.sence.cl, el sitio en Internet que representa un importante canal de información y tramitación en línea de las acciones de capacitación, dejando de depender de las oficinas de atención de usuarios como el único método para el registro de las acciones de capacitación.</p> <p>Fono 700, que otorga información vía línea telefónica a los usuarios.</p>
1999	<p>Certificación ISO 9002:1994</p>	<p>Con fecha 20 de diciembre, la institución internacional especializada en la materia, Bureau Veritas Quality International, acreditó oficialmente que el "Proceso de Constitución de Organismos Técnicos de Capacitación en la Región Metropolitana" cumplía con las normas mundiales de calidad identificadas bajo el código ISO 9002:1994.</p> <p>Esta certificación es muy relevante dado que</p>

		se constituyó en el primer caso acreditado en la Administración Pública de Chile y de Sudamérica.
2001	<p>La capacitación del Sector Público se inserta en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).</p> <p>Se instala la versión Internet de SISPUBLI.</p>	<p>El Ministerio de Hacienda incluye el tema de la capacitación, como primer componente del Programa de Mejoramiento de la Gestión, al que deben adscribirse la gran mayoría de las instituciones públicas. Con ello, se dan gran impulso en el posicionamiento de este subsistema en las agendas de trabajo de los directivos de cada servicio público.</p> <p>Concordante con lo anterior, y con el desarrollo tecnológico del país, SENCE instala una nueva versión del SISPUBLI como un sitio web, que permite, además de las fortalezas de la versión anterior, establecer un canal de comunicación para la autocapacitación, y para el establecimiento de redes que permitan optimizar el uso de los recursos disponibles.</p>

	<p>El Proyecto Dual-FOPROD-finaliza como experiencia exitosa, asegurando su perdurabilidad a nivel nacional en Mayo de 2001.</p>	<p>Este año se han destinado \$4.857.032.000 para la capacitación en el Sector Público, lo que implica un crecimiento de 49 veces (4.813,6%) respecto del primer año en que el Estado destinó fondos a esta finalidad (1986), en cifras comparables. En términos de aporte per cápita, se ha pasado de \$969 en el año 1986 a \$37.741 en este año 2001.</p> <p>La aplicación de la experiencia dual en el país, entre los años 1998 a 2000, logra sistematizarse, gracias a la activa participación de los Ministerios del Trabajo y Previsión Social (a través del SENCE), de Educación y la GTZ.</p> <p>SENCE incorpora al Contrato de Aprendices, financiado por el FONCAP, esta experiencia de aprendizaje de tipo alternado entre la empresa y el organismo capacitador.</p>
--	--	--

CAPÍTULO II

“MARCO TEORICO”

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.0 ADMINISTRACION DEL ESTADO DE CHILE

El Estado, es decir, la nación políticamente organizada, cumple las funciones administrativas, jurisdiccionales y legislativas sujetándose estrictamente a la norma fundamental nacida del ejercicio de la facultad constituyente que reside en aquélla. Es pues, el Derecho el que enmarca la actuación del Estado y sus órganos.

Según lo establecido en el artículo 1º de la Ley Nº 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, “el Presidente de la República ejerce el Gobierno y la administración del Estado, con la colaboración de los órganos que establezcan la Constitución y las leyes”. Luego agrega que “La administración del Estado estará constituida por los Ministerios, la Intendencia, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, las municipalidades y las empresas públicas creadas por ley”.

Desde este punto de vista se pueden distinguir los siguientes niveles de administración pública chilena:

- 1.- Presidente de la República.
- 2.- Ministerios.
- 3.- Servicios Públicos.
- 4.- Empresas Públicas.

En situación especial, pero integrados a la administración del Estado, se encuentran la Contraloría General de la República y el Banco Central.

2.1 SERVICIOS PUBLICOS

De acuerdo con lo dispuesto en el inciso 1º del artículo 25 de la Ley Nº 18.575, “los servicios públicos son órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas de manera regular y continua”.

Estos estarán sometidos a la dependencia o supervigilancia del Presidente de la República a través de los respectivos ministros, cuyas políticas, planes y programas les corresponda aplicar.

Los servicios públicos son órganos esencialmente operativos, por lo cual deben adecuar su acción a las pautas señaladas por el Presidente de la República y a las reglas e instrucciones expedidas a través de los respectivos ministros.

Atendiendo a su vinculación con el poder central, los servicios públicos pueden calificarse de la siguiente forma:

1.- Servicios centralizados: aquellos que actúan bajo personalidad jurídica y con los bienes y recursos del Fisco y están sometidos a la dependencia del Presidente de la República a través del Ministerio correspondiente. Por

ejemplo, Tesorería, Fuerzas Armadas, Investigaciones, Registro Civil, Gendarmería, DAE, SERNAP, SENAME, Vialidad.

Estos servicios se denominan también “Servicios Fiscales”, de tal manera que el término “Fiscal” comprende únicamente a los ministerios, subsecretarías y servicios públicos centralizados.

En los casos en que la ley confiere competencia exclusiva a los servicios centralizados para la resolución de determinadas materias, el jefe del servicio no quedará subordinado al control jerárquico en cuanto a dicha competencia.

Del mismo modo, la ley podrá dotar a dichos servicios de recursos especiales o asignarles determinados bienes para el cumplimiento de sus fines propios, sin que ello signifique la constitución de un patrimonio diferente del fiscal.

2.- Servicios Descentralizados: aquellos que actúan con la personalidad jurídica y patrimonio propio que la ley les asigne y estarán sometidos a la supervigilancia del Presidente de la República, a través del Ministerio respectivo. Ejemplo, Servicio de Salud, SERVIU, CORFO, INE, JUNAEB, DIPRECA, INP, COCHILCO, FONASA, etc.

Atendiendo al ámbito territorial, los servicios públicos se clasifican en:

- 1.- Servicios nacionales: aquellos que ejercen sus funciones en todo el territorio nacional

- 2.- Servicios regionales: aquellos que desarrollan sus funciones sólo en una región determinada.

- 3.- Servicios locales: aquellos que tienen un ámbito de competencia limitado a una comuna o agrupación de comunas.

Los servicios regionales o locales, centralizados o descentralizados, estarán sometidos, en su caso, a la dependencia o supervigilancia del respectivo Intendente. No obstante, estos servicios quedan sujetos a las políticas nacionales y a las normas técnicas del Ministerio a cargo del sector respectivo.

2.2 MODERNIZACIÓN

La modernización del Estado implica insertar en las instituciones públicas un sistema de gestión y de acciones políticas en todos los organismos y sectores del estado, para adecuarlos a los criterios modernos que se imperan en materia de organización y de gestión. Por ello es necesario definir a la luz de la experiencia reciente en la materia, los lineamientos que debe seguir la gestión pública para ser moderna.

La principal responsabilidad de la acción gubernamental es la formulación y aplicación de las políticas públicas a través de las cuales deben atender las necesidades de la ciudadanía. De la calidad de esas políticas depende de la sociedad en su conjunto.

Para tener adecuadas políticas no basta con tener un programa, sino que es necesario, además, contar con instituciones y métodos de gestión que asuman los nuevos lineamientos. Para ello se debe incorporar: los aportes de la moderna teoría de las organizaciones, en cuanto a la forma de adoptar las decisiones; la teoría y práctica de la negociación, de cuya hábil utilización depende la capacidad de crear mayorías o consensos en torno a una política; y elevar el nivel de diálogo político de modo de reflejar las ideas, valores y requerimientos de la gente.

Se ha dicho que se vive en una sociedad de organizaciones, en donde la mayor parte de las tareas de interés público son realizadas por estas entidades, ya sea que pertenezcan al sector privado, el mundo laboral, las autoridades urbanas, las organizaciones locales o las comunidades universitarias, científicas y tecnológicas, gubernamentales o no gubernamentales. Esto es algo nuevo que caracteriza la vida contemporánea.

Los rasgos definitorios de las organizaciones modernas son completamente diferentes de las organizaciones tradicionales, cuya importancia y funciones se definían por su planta física, por su estructura y organigrama, jerarquización y carrera burocrática. Las organizaciones modernas han sido definidas como instrumentos para poner el conocimiento en acción, como agentes de innovación, como los administradores del cambio. Esta profunda transformación de la teoría y la práctica en las modernas organizaciones se debe al reemplazo de la presunción de que los estados y las sociedades son esencialmente unitarios por los que son pluralistas, diversificados y dinámicos, mucho más horizontales que verticales, más parecidos a una red que a una pirámide.

La sociedad contemporánea está conformada por una gran diversidad de organizaciones, cuya ventaja comparativa es su especialización en una

tarea, su flexibilidad para enfrentarla, sus compromisos con los resultados y no con la tradición o las reglas admitidas y su orientación hacia el mercado, la sociedad o sus usuarios. Las organizaciones del Estado no pueden escapar a esta tendencia.

La gestión del estado y de las políticas públicas en la mayor parte de América Latina ha adolecido históricamente de una serie de limitaciones y rezagos; entre ellos: la falta de una visión estratégica global y una adecuada coordinación intersectorial en la formulación de las políticas; sistemas modernos y analíticos de formulación de políticas públicas capaces de focalizarse en los problemas específicos a que ellas se refieren, en lugar de elaborarse dentro de los estamentos ministeriales y burocráticos tradicionales, la falta de capacidad para poner en práctica esas políticas en las escalas intermedias; una evaluación en función de las reglamentaciones y no en función de los resultados para modificar en forma flexible y oportuna las decisiones o direcciones de las políticas implementadas; falta de claridad respecto a los límites de la tendencia a la privatización y de la regulación de este proceso; obsolescencia de las organizaciones administrativas, dificultades políticas, administrativas y legislativas para adecuarlas oportunamente a las nuevas realidades; y un sistema insuficiente de selección, reclutamiento, calificación y estímulo del personal que trabaja en el servicio público.

Desde la visión estructural-funcionalista, tiene que ver con todas las funciones que conforman el sistema político. Es decir adecuar las instituciones públicas con el fin de implementar programas radicalmente diferentes a los que existían con anterioridad al cambio político que se logró.

Desde la visión neoclásica, tiende a ser sinónimo de privatización. El tamaño del estado adquiere importancia vital y su reducción aparece en el centro de sus propuestas modernizadoras.

2.3

EL RECURSO HUMANO

El hombre, en su diaria relación con el medio natural que lo rodea, se ve acosado por múltiples necesidades. Por lo mismo, históricamente el ser humano en sus inicios se encuentra indefenso ante un medio que le fue hostil y así se vio invitado a la cooperación con otros hombres, para desarrollar su inteligencia y crear diversas herramientas que le permitieran imponerse a dicho medio y extraer de su naturaleza los bienes y recursos adecuados para satisfacer sus necesidades.

El hombre es un ser social porque posee tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Vive en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos.

Si la esencia de las organizaciones es que están constituidas por personas, el conocimiento de las mismas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones. Por el contrario, si no se considera el aporte de las personas para el logro de sus objetivos, esta relación es difícil de alcanzar. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las desigualdades individuales hacen que cada sujeto posea características propias de personalidad, habilidades, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes y motivaciones.

través de la experiencia del aprendizaje. Para que esto se lleve a cabo, es necesario ingresar al ámbito de la capacitación de funcionarios, entendido éste como un desafío que permita ampliar las condiciones de trabajo, y la facilidad de asumir nuevas tareas y nuevos estilos de trabajo que permitan mejorar su desempeño, dignificar la función pública y ampliar la perspectiva de las labores que desarrollan.

Con relación a lo anterior, el mundo actual se caracteriza por rápidos y acelerados cambios que se generan en el contexto internacional y que condicionan el sistema productivo de los Estados Modernos.

La globalización de la economía, los avances tecnológicos y la búsqueda de mayores niveles de competitividad, son factores que demandan adaptaciones e innovaciones en las formas de organización y en los procesos productivos de los centros de trabajo.

Por lo mismo, uno de los ejes centrales de proceso de modernización de la administración pública es el desarrollo de sus recursos humanos. Los cambios que se están promoviendo al interior de los servicios públicos para lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad son y seguirán siendo implementados con distintos grados de éxito por los propios funcionarios.

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

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

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

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

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

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y puede ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad, a través de sugerencias útiles.

“Este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes (ambiente, atmósfera, clima organizacional) sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con su fuente de trabajo. El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales”.⁽¹⁾

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

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

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

¹⁾ Gilmar Antonio Cabrera Días “Clima Organizacional en Empresas Chilenas”

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema y el comportamiento individual.

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

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias, motivaciones, y se traduce en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Es un filtro por el cual pasan fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y por lo tanto evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

2.4 CAPACITACIÓN

Proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, puede comprender actividades específicas para el cargo y otras más amplias para desempeñar otro tipo de actividades.

La Capacitación y el adiestramiento representan un reto para los funcionarios, porque aun cuando son una garantía y derecho de los trabajadores y un beneficio y obligación para los empresarios, dependen de la participación de todos y cada uno de los individuos involucrados en el proceso de capacitación.

Debe considerarse que la capacitación no es sólo una inversión sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico.

Estimada como un proceso permanente de aprendizaje, es también la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad.

Si uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia del trabajo, la capacitación y el adiestramiento son factores para que ésta se

de. Brindan la oportunidad al trabajador de aumentar sus posibilidades de acceso a mejores niveles de vida.

Consciente de la importancia de la capacitación para la economía del país, se destaca la estrecha relación entre productividad y capacitación al mencionar que, aunque la productividad es un medio para producir más y fortalecer la competitividad con el exterior, debe serlo también “para lograr un mejor reparto de la riqueza y aumentar los niveles de bienestar social, de manera que ambos sectores involucrados estén interesados en incrementarla”.

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

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

Para **MAURO RODRIGUEZ ESTRADA- PATRICIA RAMIREZ BUENDIA (1991)** “Capacitación, es el conjunto de actividades encaminadas a

proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”.

R. BUCKLEY- JIM CAPLEU (1991) que define la Capacitación como “Un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito, en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado.

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR), en su boletín del año 1999, indica que “Las competencias laborales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo mas que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el año 1991 publica el concepto de competencia profesional: que es “La idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficaz para poseer las calificaciones requeridas para ello”.

WILLIAM B. WERTHER JR. – HEITH DAVIS (1995), lo definen “El término de capacitación como un sinónimo de entrenamiento, que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo en el desarrollo, y al manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales”.

RICHARD B. KOPELMAN (1998), señala que “Capacitación implica un proceso en que los resultados que se obtienen en el aprendizaje se especifican en términos de respuestas particulares de conducta. Por otra parte si no se pueden especificar conductas particulares, o si se espera que el aprendizaje traslade el conocimiento a una variedad de situaciones, el proceso puede clasificarse como educación. La capacitación reduce el margen de respuestas entre los capacitados, la educación lo amplía”.

WILLIAM B. WERTHER, JR (1995) indica que “En la sociedad actual, en la que han ocurrido multitud de cambios sociales, técnicos, económicos y organizativos, la necesidad de impartir capacitación permanente se ha hecho más importante que nunca”.

DALTON E. MCFARLAND (1989), al respecto señala “Nuestra sociedad y en el mundo de los negocios existe una fuerte opinión de que el graduado de escuelas superiores aun le queda mucho por aprender, sabidamente reconocemos que no toda la sabiduría proviene de estudios formales de los libros. Además, una educación formal debe necesariamente ser general pues

su finalidad es formar ciudadanos útiles e inteligentes y no producir candidatos listos y envasados para cualquier trabajo”.

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

La capacitación según el autor **JOSE LUIS RODRIGUEZ (1993)**, se puede definir desde distintas miradas:

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

Enfocada Desde la óptica de la educación esta considerada como el aprendizaje que es apto para cambiar la conducta debido a la experiencia, ya que si este cambio no existe, no ha ocurrido un aprendizaje. Es una actividad que a través de la enseñanza esta destinada a aprovechar cambios conductuales en las personas, a fin de que estas puedan desempeñar en forma eficiente una ocupación o parte de ella.

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

Para el autor **ABRAHAM PAIN 1993** “La capacitación como sistema, contiene los elementos de entradas, procesos y salidas. Y si la capacitación pertenece a un macro sistema de la organización y además cuenta con subsistemas, tales como detección de necesidades de capacitación o instrucción, evaluación de la capacitación, etc.. Su entrada de información al sistema constituyen las necesidades de capacitación del personal”.

Para el **DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, XXI EDICIÓN MADRID 1992** “Acción y efecto de capacitar o capacitarse”; Capacitar “Hacer a alguien apto, habilitarlo para alguna cosa”.

2.5 PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN

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

La capacitación debe tener un carácter propio, específico y concreto.

Sus esquemas deben conducir a respuestas originales o adaptadas a la solución de problemas específicos y concretos en forma oportuna.

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

La necesidad de que la capacitación tenga un efecto multiplicador en los individuos.

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

Capacitación permanente y sistema.

Se refleja a al necesidad de que las acciones de capacitación sean planificadas conscientemente en el tiempo y que no obedezcan a decisiones impulsivas o correspondan a soluciones parciales.

La capacitación en su acción debe abordar a los sujetos considerándolos en su totalidad.

Es decir, hay que considerar al trabajador como una persona integral con valores morales y culturales, hay que brindarle una capacitación que vaya mas allá de la mera adquisición de habilidades manuales o intelectuales.

Estos principios llevan a reflexionar sobre la cercana relación entre ellos y la posterior evaluación del proceso de capacitación.

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

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

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

2.6 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Hemos mencionado que la capacitación y desarrollo del personal debe servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores. Sin embargo, habría que plantear objetivos más específicos, de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Se pueden definir los objetivos de la formación de recursos humanos de la siguiente manera:

Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. Esto redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización.

En este contexto los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar, los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, y que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De este modo se podrán disminuir las inasistencias y los retardos, los

errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.

Si los programas de formación de recursos humanos no logran esto, significa que:

No responden a las necesidades de la organización.

Los objetivos específicos no han sido debidamente señalados.

Los medios utilizados no fueron los adecuados.

Capacitar por capacitar, hacerlo por cumplir, enviar a un curso al empleado indeseado o al que tiene que hacer, es infructuoso, provoca un gran desperdicio de recurso y devalúa feamente a la capacitación.

Ahora bien, no todos los problemas de una organización pueden resolverse con capacitación. A veces las fallas pueden deberse a:

Sistemas de remuneraciones e incentivos injustos.

Canales de información o de comunicación inadecuados.

Mala organización del trabajo.

Herramientas y maquinarias obsoleta o en malas condiciones.

Problemas de abastecimientos de materia prima.

La capacitación, por tanto, debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales.

2.7 POLÍTICAS DE LA CAPACITACIÓN

Al igual que los objetivos, las políticas deben establecerse considerando la totalidad de la organización y en concordancia con las normas en materia de administración de recursos humanos:

Reclutamiento y selección de personal

Sistemas de sueldos y salarios

Prestaciones

Incentivos económicos

Promociones y ascensos, Sanciones y estímulos

Pero, en términos generales, la capacitación será un sistema permanente y continuo orientado a:

Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas, y sus propios derechos y obligaciones. Asimismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.

Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, o de procedimientos administrativos o de producción.

Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.

Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

Las políticas deberán definir si se utilizarán instructores internos o externos, según se cuente con recursos propios o presupuestos, ad hoc. Asimismo, definir si los eventos de capacitación se habrán de realizar dentro del horario normas de labores, o en tiempos mixtos, de conformidad con lo acordado en la Comisión Mixta correspondiente o a lo establecido en los Contratos Colectivos de Trabajo.

2.8 CAPACITACION OCUPACIONAL

Sin embargo, la máxima eficiencia y máxima satisfacción del Recurso Humano en la empresa no sólo implica selección. Aparte de asignar a la persona adecuada al puesto indicado, es importante que sea cada vez más capaz de cumplir con las metas de la organización. Sobre todo en una época de rápido progreso tecnológico, es importante que quienes cumplen los objetivos de la organización se encuentren adecuadamente capacitados para su trabajo.

La capacitación para determinado trabajo puede realizarse previamente a su ingreso a la organización, o una vez que forma parte de ella. En el primer caso, hablamos de capacitación pre-empleo. Ejemplos típicos son los estudios profesionales y técnicos que suelen exigirse para desempeñar ciertos roles. En el segundo caso, hablamos de capacitación ocupacional.

La capacitación ocupacional, a la que nos referimos aquí, tiene distintos objetivos. A nivel general, suelen existir tres:

Orientar los recursos humanos de la organización hacia los objetivos sociales económicos de ésta.

Contribuir a aumentar el nivel tecnológico y funcional del personal, con miras a mejorar el desempeño de la ocupación.

Proporcionar los medios para que el trabajador se desarrolle integralmente.

La capacitación puede apuntar, en grandes líneas, a aumentar la eficiencia, reduciendo los problemas productivos y/o administrativos de la organización, como también al desarrollo del personal, aumentando sus conocimientos técnicos y generales.

Contribución de la Capacitación a la Organización

La organización debe tener en cuenta múltiples efectos, a distintos niveles, de la capacitación: aquellos que tienen que ver con la empresa y los relacionados con el operario y empleado.

Para la empresa, la capacitación tiene varias ventajas que contrapesan los gastos en tiempo, dinero, recursos humanos. Estos son:

Disminución de costos laborales por aumento de la calidad y disminución de desechos.

Reducción del tiempo de cada operación.

Disminución de los accidentes y las ausencias.

Aumento de la producción.

Reducción de costos por mejoramiento de las Relaciones Humanas.

Para el empleado de la empresa, la capacitación representa:

La posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

La oportunidad de aprender deberes y responsabilidades.

La evitación de sentimientos de frustración y fracaso.

La posibilidad de un mejoramiento económico.

Reducción de los accidentes.

Una mayor y mejor adaptación al trabajo.

Identificación de las Necesidades de Capacitación

Una adecuada capacitación es una necesidad constante en la organización laboral. El constante cambio en un sistema dinámico como la organización así lo determina. Pero, por lo mismo, es importante fijar las prioridades de capacitación según los objetivos de la empresa.

Para identificar las necesidades de capacitación pueden usarse distintas técnicas. Algunas de las más corrientes son:

La observación informal.

El análisis ocupacional, en que una descripción del cargo se compara con las normas de rendimiento reales y con sugerencias de los propios trabajadores.

El análisis de incidentes críticos, en situaciones donde hay metas claras por lograr.

Elaboración o uso de modelos descriptivos que permitan aislar necesidades de capacitación de otros factores que influyen en ciertos comportamientos importantes para la organización.

Elaboración o uso de un modelo de registro de problemas. En él se incluyen: los antecedentes, la identificación de problemas, formularios de registro de problemas. Esto lleva a una síntesis del problema y sus causas, sobre cuya base se planifica la capacitación.

El ciclo de capacitación, entonces, empieza y termina en el estudio de necesidades de capacitación. Porque, como dijimos antes, la capacitación es una necesidad constante.

Métodos y Técnicas de Capacitación

Existe una variedad de métodos adecuados a la capacitación. Podemos diferenciarlos según el grado en que las experiencias de aprendizaje se

realizan fuera del desempeño de la tarea. A continuación, presentaremos un esquema con una breve descripción de cada método y las ventajas y desventajas que ofrece su aplicación. La base la constituyen los resultados de experimentos sobre la efectividad de cada tipo de adiestramiento.

2.9

CAPACITACIÓN PRAGMÁTICA

“El sujeto aprende dentro de las mismas circunstancias físicas en las que deberá realizar su actividad.

Existen muy pocos datos de experimentos eficaces que comparan este tipo de capacitación con otros y el éxito de este entrenamiento depende de la preparación del sujeto”. (2)

Ventajas	Desventajas
<p>No se requiere equipo especial de capacitación. Desde el punto de vista del aprendizaje, el método permite practicar lo que se espera de él en el trabajo real.</p>	<p>El usar la maquinaria de producción en capacitación puede suponer pérdidas.</p>
<p>Esto reduce y elimina el problema de trasladar lo aprendido a la realidad.</p>	<p>Hay tareas complejas que pueden aprenderse con más facilidad fuera del terreno.</p>

² Patrick Honeyman – Daniel Teke; Desarrollo del Personal; Ediciones Nueva Universidad. Colección Teleduc; año 1979.

2.10 CAPACITACIÓN DE VESTÍBULO

Es una variación del método anterior. El sujeto utiliza la misma maquinaria, herramientas, equipo, materiales, y sigue los mismos procedimientos que utilizaría si estuviese en el lugar real de trabajo.

Ventajas	Desventajas
El fin principal es la capacitación y no la producción (las presiones se reducen).	Antieconómico si el equipo utilizado es caro o si se adiestran poco trabajadores.
En teoría la situación es favorable al aprendizaje (más que en anterior).	Dificultades en la transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridas a situación real (presión de producción,
Reducción de tiempo de capacitación y mejoramiento en rendimiento en la tarea.	nuevo jefe, nuevos compañeros).



2.11

INTEGRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Sobre y fuera del terreno. El sujeto practica su futura tarea en el terreno y recibe parte de la capacitación fuera de ese ambiente; en clases, laboratorios u otros lugares.

Muchas de las ventajas reclamadas para este método no están fundamentadas en la evidencia experimental. Son más bien conclusiones de sentido común

Ventajas	Desventajas
<p>Permite practicar en terreno las cosas aprendidas en clase.</p> <p>Facilita la capacitación mediante el intercambio con la experiencia; permite ver los problemas prácticos a que se verán enfrentados más adelante.</p> <p>Se consigue una motivación más elevada y real.</p>	<p>Si bien se favorece el traslado de lo aprendido desde el lugar de la capacitación a la tarea, este traslado no es automático y debe ser cuidadosamente planificado.</p>

2.12 CAPACITACIÓN FUERA DE TERRENO

Lo que al sujeto realiza fuera del terreno o en él es más bien complementario a la tarea, antes que fundamental.

Este tipo de capacitación formal fuera de terreno se utiliza más en la preparación de empleados supervisores y directivos que en los empleados de producción. La evidencia empírica pone en tela de juicio este procedimiento y viteles, 1959, concluye que el método modifica el comportamiento de los ejecutivos a quienes se aplicó, pero no se sabe nada del efecto de la modificación en la consecución de objetivos.

Independientemente del método, hay una serie de técnicas que pueden utilizarse para la capacitación. Resumidamente, son las que siguen:

Técnicas Específicas	Técnicas Especiales
Lecciones	Televisión y películas.
Conferencias	Artefactos y simuladores de
Estudios de casos	adiestramiento.
Desempeño de puestos	Aprendizaje programado.
Entrenamiento de sensibilidad	Juego de negocios.

<p>Las técnicas se seleccionan de acuerdo a:</p> <p>Número de empleados adiestrados.</p> <p>Nivel de capacidad de los adiestrados.</p> <p>Diferencias individuales entre los adiestrados.</p> <p>Costo en relación a diversos factores.</p>	
---	--

En resumen, selección y capacitación forman parte de un proceso único de desarrollo personal. Porque los incentivos monetarios no son los únicos que hacen que una persona permanezca en su trabajo.

CAPÍTULO III

“ANTECEDENTES GENERALES DE LA SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES”

CAPITULO III

ANTECEDENTES GENERALES

CREACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES

La Subsecretaría de Transportes fue creada mediante Decreto con Fuerza de Ley N° 88, de 12 de mayo de 1953, el cual reestructuró el Ministerio de Economía y Comercio. En dicho cuerpo legal se establecieron, entre otros materiales, las atribuciones que le corresponderían, su relación con el Ministerio antes mencionado, y los servicios que de ella dependerían, siendo estos: el Departamento Ferroviario; el Departamento de Transporte Marítimo, Fluvial y Lacustre; el Departamento de Transporte Aéreo; el Departamento de Transporte y Tránsito Público y el Servicio de Explotación de Puertos. Más tarde pasaría la Subsecretaría de Transporte a depender del Ministerio de Obras Públicas hasta que el Decreto Ley N° 557 del 8 de Julio de 1974, establecía la creación del Ministerio de Transportes. Cuando se crea el Ministerio de Transportes, se le asigna a la Subsecretaría de Transportes, el carácter del Ministerio, independizándola del Ministerio de Obras Públicas, a fin de que, sobre las estructuras organizacionales existentes, cumpla funciones ministeriales que no irroguen nuevos gastos al presupuesto de la Nación.

La estructura del Ministerio de Transportes será la siguiente: Ministro y Subsecretario; dependencias existentes en la Subsecretaría de Transportes del Ministerio de Obras Públicas. La dotación del personal de Ministerio estaba constituida por aquella que pertenecía a la Subsecretaría de Transportes del Ministerio de Obras Públicas. A contar la vigencia del entendido donde modifica la Ley General de Presupuesto de la Nación, asignándose al Ministerio de Transportes los recursos que en ella se destinaban al Ministerio de Obras Públicas y Transportes para el financiamiento de la Subsecretaría de Transportes.

3.1 MISIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES

La Subsecretaría de Transportes tiene como principal misión: “Mejorar el transporte para toda la comunidad”. Y esta misión se desarrolla por medio de tres lineamientos en general y que son los siguientes:

Generar políticas, condiciones y normas para que se desarrolle el transporte en forma eficiente, segura y menos contaminante.

Otorgar acceso equitativo a los usuarios del transporte tanto de carga como de pasajeros.

Velar por el resguardo de los derechos de los usuarios del transporte.

3.2 FUNCIONES DE LA SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES

Programar, realizar, formular y dirigir una política general de transporte, conforme a las normas que imparta el Presidente de la República.

Participar en la elaboración de los convenios internacionales que celebre el Gobierno de Chile en materia de transporte y ejercer todas las atribuciones que le confieren las leyes sobre la materia.

Supervigilar y coordinar la operación y desarrollo de todos los servicios y medios de transporte. Ejercer la supervisión y vigilancia de la Marina Mercante, en lo que se refiere a los aspectos comerciales.

Determinar las redes viales básicas de todas las comunas del país. Prohibir, por causa justificada, la circulación de todo vehículo o de tipos específicos de vehículos, por determinadas vías públicas.

Determinar los requisitos que deberán cumplir los establecimientos que practiquen revisiones técnicas de vehículos, los procedimientos técnicos a que deberán ceñirse tales revisiones y los niveles máximos de emisión de contaminantes que se permitirá.

Actuar como organismo normativo nacional encargado de proponer las políticas en materia de tránsito por calles y caminos y demás vías públicas o abiertas al uso público.

La Ley Nro. 18.059, publicada en el Diario Oficial Nro. 31.110 de 7 de noviembre de 1981, asigna al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones el carácter de organismo rector nacional de tránsito y le señala las siguientes atribuciones:

Proponer al Presidente de la República las políticas, planes y programas relativas a tránsito público. Controlar y fiscalizar el cumplimiento de las acciones del punto anterior y evaluar sus resultados.

Estudiar y proponer las normas legales y reglamentarias necesarias para llevar a cabo una adecuada política de tránsito público.

Dictar, por orden del Presidente de la República, las normas necesarias e impartir las instrucciones correspondientes para el adecuado cumplimiento de las disposiciones relativas al tránsito terrestre por calles y caminos.

Coordinar la acción de las diversas autoridades en materia de tránsito y fiscalizar la adopción de las resoluciones y medidas administrativas que ellas dicten en estas materias.

La Ley N° 18.290, Ley de Tránsito, publicada en el Diario Oficial el 7 de febrero de 1984, entre otras normas, dispone las siguientes atribuciones:

Las licencias de conducir sólo podrán ser otorgadas por las Municipalidades que sean autorizadas por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, quien podrá suspender o revocar dichas autorizaciones. Determinar estándares para calificar, aprobar o rechazar a los postulantes a licencias de conducir y establecer requisitos específicos para las distintas clases de licencias.

Determinar normas de operación para los servicios de locomoción colectiva de pasajeros y de taxis. Determinar la señalización de tránsito en las vías públicas, de acuerdo con los convenios ratificados por Chile.

La Ley Nro. 18.696, publicada en el Diario Oficial de 31 de marzo de 1988, entre otras disposiciones, establece lo siguiente:

Disponer el uso de vías para determinados tipos de vehículos y/o servicios, mediante licitación pública, en congestión de vías, deterioro del medio ambiente y/o condiciones de seguridad de las personas o vehículos.

Suspender los servicios de transporte en caso de infracción y cancelar éstos en caso de infracción reiterada a las disposiciones relativas a normas

técnicas y de emisión de gases contaminantes, condición de operación de los servicios y normas de disposición de las vías.

La Ley Nro. 19.300, publicada en el Diario Oficial de 9 de marzo de 1994, que aprueba la Ley sobre Bases Generales del Medio Ambiente, en su Art. 71:

Designa al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones como miembro del Consejo Directivo de la Comisión Nacional del Medio Ambiente.

El D.F.L. 3.059/79, modificado por Ley Nro. 18.454, Ley de Fomento a la Marina Mercante, establece las siguientes funciones:

Autorizar naves extranjeras para efectuar cabotaje con volúmenes de carga superior a 900 toneladas, previa licitación pública efectuada por el usuario. Velar para que a ninguna empresa naviera chilena se le impida el acceso a las líneas regulares que se establezcan.

Acreditar, llevar un registro y/o eliminar la calidad de naviero chileno o empresa naviera chilena. Mantener actualizada la programación de los tráficos en que se encuentran prestando servicios los navieros y navieras chilenas.

El decreto N° 94, del Ministerio del Interior, publicado en el diario Oficial del 10 de abril de 1985, que aprueba la política nacional de terminales para los servicios de locomoción colectiva no urbana, atribuye al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, las siguientes funciones:

Velar conjuntamente con las Municipalidades para que los terminales no urbanos produzcan el máximo de beneficio social.

Que el sector de transporte no urbano se ajuste plenamente a la política y sus objetivos.

Entregar las orientaciones generales de la política y tener como responsabilidad la normativa del sector.

3.3 SECRETARÍAS REGIONALES MINISTERIALES

El Ministerio se desconcentra territorialmente mediante las Secretarías Regionales Ministeriales de Transportes y Telecomunicaciones (Ley Nro. 19.175 sobre Gobierno y Administración Regional), que está a cargo de un Secretario Regional Ministerial quien sin perjuicio de su condición de representante del Ministerio en la Región, es colaborador directo del Intendente, estableciéndose claramente una doble dependencia. El SEREMITT cumple funciones desconcentradas y también descentralizadas.

A los Secretarios Regionales Ministeriales corresponde:

Elaborar y ejecutar las políticas, planes y proyectos regionales, pudiendo adoptar las medidas de coordinación necesarias para dicho fin, respecto de los órganos que integren al respectivo sector.

Estudiar, conjuntamente con los organismos correspondientes los planes de desarrollo sectoriales.

Preparar el anteproyecto de presupuesto regional en la esfera de su competencia, en coordinación con el ministerio.

Informar permanentemente al gobierno regional del cumplimiento del programa de trabajo del respectivo sector.

Llevar a cabo las tareas que sean propias de su respectivo ministerio de acuerdo con las instrucciones del ministerio del ramo.

Cumplir con las demás funciones que contemplan las leyes reglamentos.

3.4 ORGANIZACIÓN DE LA SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTES

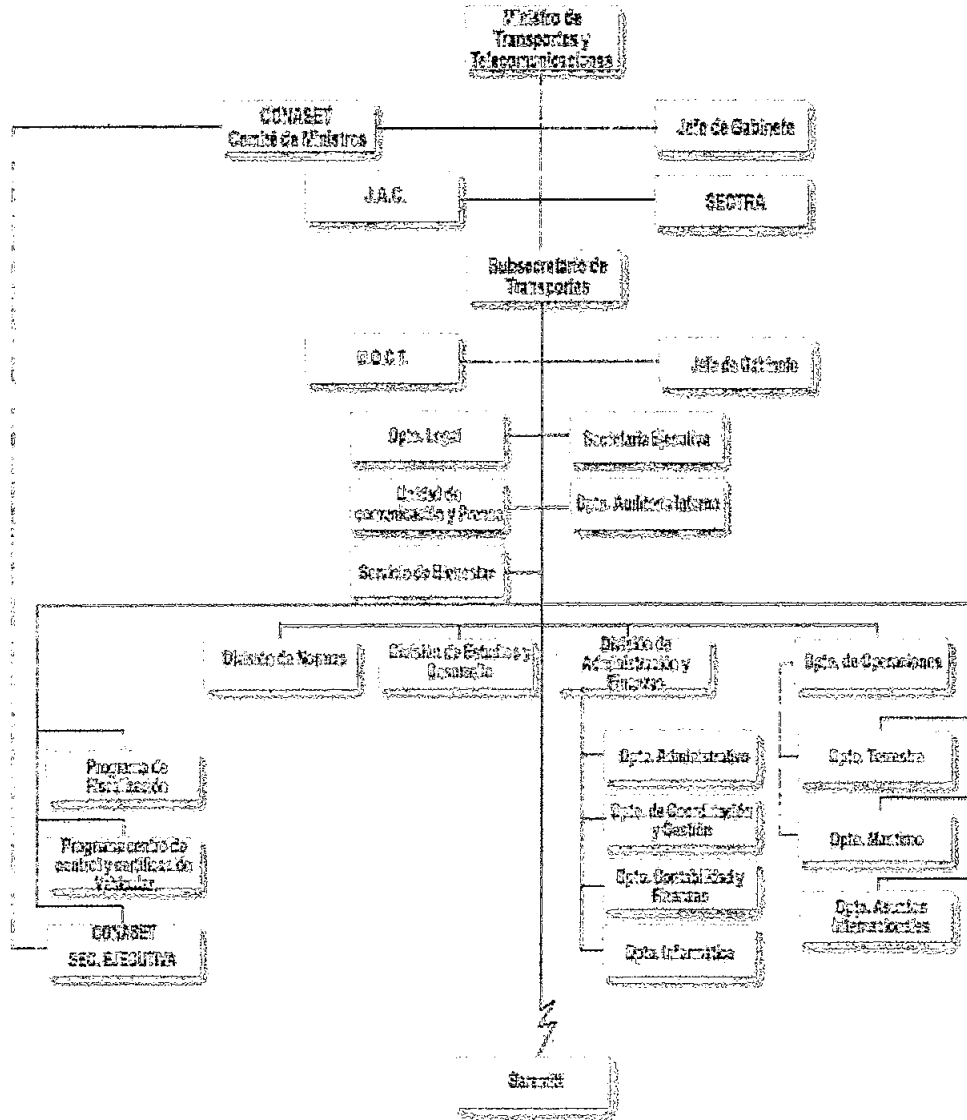
La Subsecretaría de Transportes está compuesta por las Divisiones de Estudio y Desarrollo, Normas, Administración y Finanzas, SEREMITT's tiene bajo sus dependencias: Departamentos, Secciones; Oficinas y Unidades como se indica en el organigrama respectivo.

La Subsecretaria de Transportes cuenta en la actualidad con una dotación que se distribuye en la siguiente forma: una dotación de personas desglosándose según su calidad jurídica en funcionarios de planta, funcionarios a contrata y funcionarios a honorarios; entre los que se cuentan los Directivos y personal de confianza.

La Subsecretaría de Transportes es un organismo público que tiene la misión de regular el sector de transportes, a través de promover la sana competencia; corregir las imperfecciones relevantes de los mercados; crear los incentivos necesarios para lograr la expansión de los servicios de transportes en concordancia con el desarrollo del país, enfatizando especialmente, la universalidad de los servicios prestados en un marco de eficiencia económica, procurando que estos servicios sean accesibles a toda la población, incluyendo los sectores de bajos ingresos y los habitantes de zonas remotas del país. En definitiva, debe establecer y velar los

cumplimientos de las normas que permitan e aprovechamiento óptimo de la capacidad empresarial, en beneficio de la comunidad en general. Para ello la Subsecretaría de Transportes cuenta con metas y objetivos anuales.

ORGANIGRAMA DE LA SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES



CAPÍTULO IV

**“ANTECEDENTES LEGALES, QUE FUNDAMENTAN LA
CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS”**

CAPITULO IV

ANTECEDENTES LEGALES QUE FUNDAMENTAN LA CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS

La Capacitación de los funcionarios públicos constituye un sistema cuyos antecedentes emanan de las siguientes disposiciones:

Constitución Política de la República de Chile

Artículo 38: Una ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes.

Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases de la Administración del Estado

Artículo 17: La Administración del Estado asegurará la capacitación y el perfeccionamiento de su personal conducentes a obtener la formación y los conocimientos necesarios para el desempeño de la función pública.

Ley N° 18.709

Artículo 3º: Reemplázase la letra b) del artículo 1º del decreto con fuerza de ley N1 18.359 de 1985, del Ministerio del Interior, por la siguiente:

Aprobar la ejecución de programas de capacitación de los servicios e instituciones del sector público afectos al decreto ley N° 1.263, de 1975, y de cualesquiera otras entidades públicas que no estén sujetas a tributación de Primera Categoría de la Ley sobre impuestos a la Renta.

**Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo, Párrafo 2º de la Capacitación
Artículos 21 al 26.**

Artículo 21: 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.

Artículo 22: Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala.

La capacitación para el ascenso 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 las calificaciones del funcionario.

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.

La capacitación voluntaria, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no esta ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial 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.

Artículo 23: Los estudios de educación básica, media y superior y los cursos de post-gradados conducentes a la obtención de un grado académico, no se consideran actividades de capacitación y de responsabilidad de la institución.

Aquellas actividades que sólo exijan asistencia y las que tengan una extensión inferior a 20 horas pedagógicas, se tomarán en cuenta sólo para los efectos de la capacitación voluntaria.

Artículo 24: Las instituciones deberán distribuir los fondos que les sean asignados en programas de capacitación nacionales, regionales o locales, de acuerdo con las necesidades y características de las correspondientes funciones y siguiendo el orden de preferencia señalado en el artículo 22º.

Las instituciones ejecutarán los programas de capacitación preferentemente en forma territorialmente desconcentrados. Podrán celebrarse convenios con organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros o internacionales. Dos o más instituciones públicas podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y coordinar sus actividades con tal propósito.

Artículo 25: En los casos en que la capacitación impida al funcionario desempeñar las labores de su cargo, conservará éste el derecho a percibir la remuneración correspondiente.

La asistencia a cursos obligatorios fuera de la jornada ordinaria de trabajo, dará derecho a un descanso complementario igual al tiempo efectivo de asistencia a clases.

Artículo 26: Los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento desde que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones.

Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la institución respectiva o en otra de la Administración del Estado a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación.

El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la institución que corresponda todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República.

Código del Trabajo

Artículo 166: Se refiere a la Capacitación Ocupacional como: “El proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las actitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y trabajo; y a incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía, sin perjuicio de las acciones que en conformidad a la ley competen al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo y los servicios e instituciones del sector público”.

4.1 **ORGANISMOS INTEGRANTES Y ROL EN EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS**

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo es la unidad rectora del sistema. Le corresponde aprobar la ejecución de los programas de capacitación, y proponer las normas de funcionamiento y aplicación de los mismos.

Ministerio de Hacienda le compete asignar los fondos en el Presupuesto anual para financiar los programas de capacitación.

Ministerios y Servicios Públicos son las entidades que tienen como función elaborar y ejecutar anualmente los programas de capacitación para su personal y presentarlos para su aprobación a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Previamente deben solicitar al Ministerio de Hacienda, conjuntamente con el proyecto de presupuesto, los recursos necesarios para el financiamiento de los programas.

Organismos de Capacitación (Públicos y/o Privados) son las instituciones públicas y privadas o personas naturales a quienes los Ministerios y Servicios Públicos contratan o encargan la ejecución de las actividades de capacitación.

4.2 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA A NIVEL NACIONAL

Las instituciones de la Administración Pública deben elaborar anualmente un programa estimativo de capacitación con sus costos, para enviarlo conjuntamente con el proyecto de presupuesto del próximo año, al Ministerio de Hacienda.

Los Ministerios y Servicios Públicos afectos al sistema deben remitir antes del 31 de marzo de cada año sus programas de capacitación a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, la que los analiza, estudia, aprueba o rechaza.

4.3 ASPECTOS PRINCIPALES A CONSIDERAR PARA LA ELABORACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS

Se entiende por actividad de capacitación los cursos, seminarios, congresos y otras acciones destinadas a desarrollar, complementar o actualizar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para el eficiente desempeño del personal.

Se deben excluir los cursos de carácter formativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación básica, media, superior y post-gradados, conducentes a grados académicos.

Las actividades de capacitación deben estar en directa relación con las funciones del cargo que desempeña el funcionario.

Las actividades de capacitación de interés institucional que no pueden ser identificados al momento de la elaboración del programa en ningún caso podrán exceder del 20% del costo total de éste.

La extensión de las actividades programadas deben expresarse en horas cronológicas.

Los Ministerios y Servicios Públicos que se encuentran desconcentrados a nivel regional (Seremis y Direcciones Regionales), deben considerar en sus programas de capacitación las necesidades que presenten los funcionarios que se desempeñan en dicho nivel territorial y utilizar preferentemente la infraestructura existente en la región.

4.4 PRESENTACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

El Programa estimativo que se remite al Ministerio de Hacienda junto con el Proyecto de Presupuesto, debe indicar lo siguiente:

Justificación del Programa.

Objetivo General.

Actividades de capacitación a desarrollar, por áreas o materias de estudio.

Costo total estimado del programa.

Número de funcionarios a capacitar.

El Programa que se presenta a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo debe contener la información que a continuación se indica:

Contenido, detalle de las actividades de capacitación según áreas o materias de estudio.

Objetivo general del programa a desarrollar.

Número de funcionarios que participarán en cada actividad, identificando planta y lugar de desempeño, central o regional.

Extensión considerada para cada una de las actividades programadas, y

Costo de cada curso o actividad de capacitación, indicándose en moneda de uso legal (\$).

4.5 EJECUCION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

Las actividades de capacitación sólo pueden llevarse a cabo una vez que la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo haya aprobado el correspondiente Programa y dictado la respectiva Resolución.

Los programas pueden ser ejecutados a través de organismos externos de capacitación.

Cuando la actividad se ejecuta a través de un ente externo, público o privado, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

Que cuente con la autorización del SENCE o del Ministerio de Educación.

En las actividades dirigidas a personal que se desempeña en regiones utilizar la infraestructura existente en la Región (Universidades, Institutos Profesionales, Centro de Formación Técnica, etc.).

Las actividades de capacitación pueden ser impartidas también por personas naturales, consideradas idóneas, por resolución de la superioridad de la institución. Estas personas no requerirán contar con la autorización del SENCE o del Ministerio de Educación

En la designación de funcionarios a cursos programados debe tenerse presente lo siguiente:

La actividad de capacitación debe estar en directa relación con el cargo que desempeña el funcionario. En el caso de cursos que constituyen requisitos de ascenso, la selección de los postulantes deberá efectuarse de conformidad al escalafón vigente.

En la selección de los funcionarios para participar en actividades de capacitación de perfeccionamiento o voluntarias debe ajustarse a lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley N° 18.834, es decir, que la selección debe ser por concurso.

Un mismo funcionario no puede ser designado para que asista a más de dos actividades de capacitación durante el año. Para estos efectos no deben considerarse curso de 20 hrs. ó menos.

El funcionario que no haya aprobado satisfactoriamente una actividad de capacitación durante el año, quedará inhabilitado para participar en las acciones que se desarrollen en el año siguiente.

Deberá dejarse constancia en la hoja de vida de los funcionarios la asistencia a estas actividades y el resultado obtenido en ellas.

Los programas de capacitación podrán ser modificados por razones justificadas hasta dos veces en el año, cuando digan relación con contenidos y costos, solicitándose con la debida anticipación a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

4.6

**INFORME ANUAL DE LA EJECUCION
DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

Los Ministerios y Servicios Públicos afectos a las normas dispuestas en el artículo 1º letra b) del decreto con fuerza de ley N° 18.359, de 1985, del Ministerio del Interior, deberán remitir a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo un “Informe anual de Ejecución del Programa de Capacitación”, antes del 28 de febrero del año siguiente a su ejecución.

Los informes deben incluir, entre otros, los siguientes datos:

Actividades efectuadas.

Nómina de los funcionarios capacitados por actividad, con indicación de los funcionarios que aprobaron y de los que reprobaron.

Valores cancelados por actividad.

Organismo ejecutor de cada una de las actividades de capacitación.

4.7 FISCALIZACION Y EVALUACION DE LOS PROGRAMAS

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo en cumplimiento de su función, fiscaliza y asesora la ejecución de los programas de capacitación.

La Subsecretaría efectúa una evaluación anual de la ejecución de los programas, la cual permite ir perfeccionando el sistema.

4.8**FINANCIAMIENTO**

Los fondos necesarios para financiar la ejecución de los Programas de Capacitación están considerados en el Presupuesto de cada Institución. Dichos recursos están complementados, de acuerdo al clasificador presupuestario, en el Subtítulo 22 (Bienes y Servicios).

Para la asignación oportuna de los recursos presupuestarios para capacitación es fundamental que los Ministerios y Servicios Públicos, los consideren y soliciten en sus respectivos proyectos de presupuestos de cada año, a fin de evitar por una parte, que el Ministerio de Hacienda se limite a fijar de manera simbólica una glosa para capacitación, y por otra, trámites posteriores, ya sea de suplementación de fondos o traspasos de recursos con lo cual se dilata y entorpece la ejecución de los programas de capacitación.

4.9 **ROL Y TAREAS DEL FUNCIONARIO ENCARGADO DE CAPACITACION**

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, en cumplimiento de las políticas del Gobierno, está empeñada en otorgar especial énfasis a la labor que debe cumplir el Encargado de Capacitación para el buen funcionamiento de Sistema de Capacitación existente en la Administración Pública y en particular a nivel Regional.

El Encargado de Capacitación tiene un rol fundamental en el efectivo desarrollo del sistema de capacitación que se impulsa actualmente. De él depende que el Programa que se formule responda a las necesidades y prioridades existentes, que la ejecución del mismo sea integralmente optima y que los resultados que se alcancen satisfagan los objetivos programados por la institución.

De conformidad a las consideraciones expuestas, se ha estimado necesario impulsar la idea que en cada Ministerio y Servicio Público se asigne efectivamente a un empleado la función de Encargado de Capacitación, de forma tal que se genere un nexos permanente entre las instituciones participantes en el sistema y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

En este mismo contexto, se considera que técnicamente es conveniente que dicho funcionario dependa de la unidad de Administración de Personal existente en la Institución, debido a las características propias de la función. A su vez, es recomendable que sea un profesional idóneo para un mejor cumplimiento de la labor capacitadora.

El Encargado de Capacitación debe elaborar el programa estimativo de capacitación, el que es presentado en el Ministerio de Hacienda, junto con el proyecto de presupuesto, y el programa definitivo que es remitido a la Subsecretaría de Desarrollo Regional, antes del 31 de marzo.

En la formulación de los programas, el encargado debe tener presente las instrucciones impartidas por la subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo y la normativa vigente sobre la materia.

Los encargados de capacitación deben mantener un catastro de organismos que imparten capacitación en la Región, tanto del sector público como privado, con el detalle de todos los recursos que puedan ser de interés para la entidad.

Es función del encargado de capacitación elaborar y remitir un informe anual del cumplimiento del Programa de Capacitación a la Subsecretaría de

Desarrollo Regional y Administrativo, antes del 28 de febrero del año siguiente a su ejecución.

El funcionario a cargo de la capacitación, junto con los Directivos de la institución deben efectuar una evaluación de los resultados del programa ejecutado. Esta evaluación será un antecedente para introducir rectificaciones y perfeccionar el programa del año siguiente, como así también para estudiar las entidades a las cuales se les encargará los cursos.

4.10 CAPACITACION EN EL PROCESO DE MODERNIZACION

Los primeros lineamientos generales para la modernización de la Capacitación en el Sector Público parten con el Oficio Circular Nro. 1.599 del 30 de octubre de 1995, mediante el acuerdo entre el Gobierno y la ANEF (Asociación Nacional de Empleados Fiscales), según lo cual todos los servicios deben ceñirse por una política general cuyo eje central, en el proceso de modernización en la administración pública, es el desarrollo de los recursos humanos y por ende de los Servicios.

Uno de los aspectos importantes en el proceso de modernización del sistema de Capacitación fue el desarrollar una línea de apoyo técnico a los servicios, programando ciclos de charlas y cursos con orientaciones generales sobre aspectos centrales de la modernización del sistema y talleres metodológicos específicos dirigidos a los Encargados del área y a los Jefes de Recursos Humanos, organizados por un Comité Técnico de Capacitación, conformado por los Ministerios de Hacienda, Interior, Trabajo y SECPRES.

Además del apoyo técnico referido a la preparación de los Encargados de Capacitación, a partir del año 1996 se observó un aumento considerable de los presupuestos destinados a la capacitación del personal de los servicios, ampliando los gastos para otras acciones asociadas a los cursos, como ser

los gastos para atención de los funcionarios durante las actividades y otros inherentes a la capacitación que antes no estaban contemplados.

Otro aspecto, es que los Programas de Capacitación que antes debían ser enviados a lo Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administración para su aprobación en cada año, en esta nueva etapa cada Servicio es responsable y su aprobación es sólo del Jefe Superior de cada servicio. Para desarrollar los programas se instruye que los servicio deban hacer una Detección de necesidades de capacitación del personal enfocados a los objetivos y misión institucional y al desarrollo de competencias funcionarias acordes con las funciones que desarrollan las personas en su trabajo y/o potenciarlo para otras funciones futuras.

Se crea un Software básico con un programa computacional denominado Sispubli creado por el Sence, con la debida capacitación y orientación para manejarlo, a fin de que los servicios puedan llevar un registro de todas las acciones realizadas con detalle de éstas en aspectos del personal capacitado, las áreas de capacitación, asimismo detalles estadísticos y presupuestarios, debiendo entregar estos informes al Sence y a la Dirección de Presupuesto y de gran utilidad para el manejo de la capacitación del personal y punto importante para fijar los presupuestos de los servicios.

Sobre la participación del personal en la capacitación de los servicios, se impulsa la creación de los Comités de Capacitación en los servicios, generando una mayor participación y compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento y a su vez impulsar que el área de capacitación esté a cargo de un profesional responsable como son los encargados de capacitación.

4.11

**PROCESO DE CAPACITACION
EN LA SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES**

La capacitación funcionaria en la Subsecretaría se estructura a partir del año 1990, basada primeramente con las instrucciones de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativa hasta aproximadamente el año 1995, fecha en que los presupuestos de capacitación eran muy escasos y fundamentalmente se recurría a cursos sin costos por no contar con recursos presupuestarios.

A partir del año 1995, con el proceso de Modernización y el apoyo técnico y presupuestario otorgado y específicamente en el año 1996 se amplía las oportunidades de acceso a la capacitación de los funcionarios en cursos más especializados y acorde con las funciones que cada uno realiza y especialmente en las áreas de informática por el avance tecnológico imperante.

Aproximadamente hasta el año 1996 o 1997, las jefaturas de las respectivas unidades laborales presentaban anualmente en conjunto con la elaboración de sus presupuestos anuales, sus necesidades de capacitación para su personal y de acuerdo con ello más algunos ajustes, la Unidad de Capacitación elaboraba un programa de actividades anuales, pero como ello adolecía de algunas deficiencias por el hecho de que las propuestas de las

unidades no se analizaban en conjunto con todos los funcionarios, se hizo imprescindible crear metodologías participativas, para la detección de necesidades de capacitación del personal e involucrar a todos en su propio perfeccionamiento y desarrollo.

En el primer cuatrimestre de año 1998, la unidad de Capacitación en coordinación con la División de Administración y Finanzas, elaboró, aplicó y tabuló una Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación, para todo el personal de la Subsecretaría y de acuerdo con los resultados obtenidos se analizaron las diferentes temáticas elegidas por los funcionarios, número de personas por estamentos y prioridad dada a las actividades de referencias que se indicaron en dicha encuesta. Todo lo cual permitió establecer una metodología de trabajo para la creación de un Plan de Capacitación para el desarrollo de las actividades del segundo semestre de 1998, con proyecciones para el año 1999.

La metodología utilizada la constituyeron Folletos Informativos para el personal con la programación de las actividades del segundo semestre, discusión y análisis de cada programa, previo al inicio de los cursos, recursos audiovisuales de apoyo a las clases para estimular la participación, cursos y talleres fundamentalmente participativos y seminarios de acuerdo con temas específicos de competencia profesional.

A contar del año 1998 y siguiente la capacitación funcionaria experimentó cambios y avances significativos en sus diferentes procesos metodológicos y comunicacionales, aún cuando los recursos presupuestarios se mantuvieran estables en esos años y en el actual. El enfoque principal en la planificación y desarrollo de las acciones se proyectaron a promover la participación de los funcionarios para hacerlos partícipes de su propio desarrollo y perfeccionamiento, según necesidades y requerimientos u organizacionales.

Es así como en el año 1999 se crean tres fondos de modalidad presupuestaria:

Fondo General Concursable: Son recursos destinados para los funcionarios del nivel Central y Regional que desarrollan actividades profesionales y técnicas, de acuerdo con la presentación de propuestas de Capacitación en Instituciones de Educación Superior u otras similares, no conducentes a grado académico, en temas técnicos o profesionales relacionados con las funciones que desarrollan y/o necesidades Institucionales, con la modalidad de gastos compartido entre funcionario e Institución, de acuerdo con una reglamentación interna.

Fondo Regional: Son recursos, fijados anualmente, destinados al perfeccionamiento del personal de acuerdo con los objetivos y planes organizacionales de cada Secretaria Regional.

Fondo Corporativo: Son recursos destinados para financiar aquellas acciones consideradas como necesarias para el desempeño de las funciones propias de las respectivas Unidades laborales del Nivel Central, y que comprenderá además, otras relacionadas con la capacitación para el ascenso destinados a los funcionarios administrativos de acuerdo con el orden de escalafón y todas aquellas inherentes al desarrollo de las actividades de capacitación anual.

Además de la individualización de la metodología señaladas anteriormente, se elaboraron procedimientos específicos para normar éstas a fin de que los funcionarios y jefaturas tuvieran claridad para proceder según fondo que correspondiere a cada caso.

4.12 PROCEDIMIENTO PARA POSTULAR AL FONDO GENERAL CONCURSABLE

- 1.- Los funcionarios seleccionarán la actividad de Capacitación y el Organismo que la impartirá, preferentemente, dentro del área geográfica de su desempeño habitual.
- 2.- Las postulaciones se formalizarán a través de un formulario ad-hoc donde se fundamentará la petición conjuntamente con los antecedentes de la Institución que impartirá la capacitación y los programas respectivos.
- 3.- Los antecedentes se canalizarán a través de la Unidad de Capacitación de la Subsecretaría para su análisis y evaluación.
- 4.- El Comité de Capacitación hará la preselección de los postulantes y enviará los antecedentes al Sr. Subsecretario de Transportes para su conocimiento y decisión final.
- 5.- La determinación del Sr. Subsecretario será comunicada por escrito al proponente.
- 6.- Una vez finalizada la actividad de capacitación, el funcionario deberá enviar a la Unidad de Capacitación un Resumen Ejecutivo, de los

conocimientos adquiridos y fotocopia del material docente, para su difusión interna. Además, deberá remitir fotocopia de los certificados de asistencia y aprobación.

Gestión Estratégica, Planificación y Control.

Preparación y Evaluación de Proyectos.

Temas técnicos sectoriales.

Áreas técnicas de transportes.

Políticas de Gobierno o Gerencia Pública.

Sistema de Administración y Control de Gestión.

03 De los requisitos de postulación

Ser funcionario de la Subsecretaría.

Estar calificado en lista Uno.

Tener dos años mínimo de antigüedad en la Institución.

Estar dispuesto a financiar hasta el 40% del valor de la actividad. La Subsecretaría financiará el porcentaje restante con un tope de \$500.000.- en el año calendario.

Declarar disponibilidad de tiempo fuera del horario de trabajo para el cumplimiento de las exigencias académicas, en los fundamentos de la postulación.

04 Del proceso de postulación

Los postulantes deberán hacer llegar su solicitud a la Unidad de Capacitación en el formulario de postulación FGC, en el cual fundamente su intención de realizar la actividad de Capacitación, acogiéndose a la modalidad de co-financiamiento.

Acompañar al formulario indicado precedentemente, el programa de estudios al cuál desea postular.

La postulación deberá ser respaldada por la Jefatura Superior, es decir, del Ministro, Subsecretario, Jefe de División o Secretario Regional Ministerial, según corresponda en cada caso y fundamentada por el interesado.

05 De plazo de postulación

El plazo para la presentación de los antecedentes señalados en el párrafo anterior será de hasta 20 días antes del cierre de las postulaciones en las Universidades y otras Instituciones de similar naturaleza.

De la temporada de postulación

Los funcionarios podrán postular al FGC hasta el último día hábil del mes de julio de cada año calendario.

06 De la Resolución de la postulación

Las postulaciones serán evaluadas por la Unidad de Capacitación y la División de Administración y Finanzas, de acuerdo a los antecedentes académicos, laborales y características del Programa, teniendo presente las temáticas indicadas en e párrafo III.

Posteriormente la Unidad elevará los antecedentes ante el Sr. Subsecretario para su decisión final.

Los postulantes serán informados por escrito del resultado de sus propuestas.

08 De las obligaciones

La capacitación tiene el carácter de voluntaria, pero una vez seleccionado el funcionario tiene la obligación de asistir.

Aportar con exposiciones o estudios relacionados con la especialidad en beneficio Institucional en un plazo máximo de 60 días de finalizada la actividad.

Postular a cursos de Post-Títulos a nivel de Diplomados u otros de carácter técnico no conducentes a la obtención de un grado académico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 23º de la Ley Nro. 18.834.

Se hace presente que en caso de abandono por causa injustificada o reprobación de los estudios, el funcionario quedará inhabilitado para solicitar otro tipo de capacitación en el año calendario y el siguiente, sin perjuicio de la aplicación de otras sanciones que corresponden en cada caso.

4.14 INDICACIONES GENERALES PARA ASIGNAR FONDOS PARA LA CAPACITACIÓN FUNCIONARIA REGIONAL

Las Secretarías Regionales contarán con el 30% del total del presupuesto anual de ítem de capacitación, correspondiendo a cada región un treceavo del porcentaje indicado, el que podrá variar según disponibilidades presupuestarias en cada año calendario.

Los Fondos se destinarán para la planificación de actividades que permitan mejorar el desempeño del funcionario de acuerdo con las funciones asignadas u otras acciones de desarrollo para prepararlo en funciones propias de cada Secretaría Regional, estudiadas en conjunto con el personal dependiente.

Las propuestas deberán enviarse hasta el 30 de julio de cada año, vencida la fecha los fondos serán reasignados a aquellas regiones que presenten mayores necesidades de perfeccionamiento para su personal o incrementará los fondos generales de capacitación para el Nivel Central en el segundo semestre, sin mayor opción en el año calendario.

La metodología que se utilice podrán ser Talleres, Cursos o Seminarios grupales o individuales, según las características de las actividades que se

definan, previamente fundamentadas en caso de ser individual y previo concurso interno en caso de haber más de un interesado en un mismo tema. Las actividades podrán desarrollarse con Empresas Consultoras u otros organismos capacitadores existentes en cada región o la contratación de relatores individuales, previa coordinación con la Unidad de Capacitación del Nivel Central.

Aquellos funcionarios que fueren designados para realizar cursos u otras acciones de capacitación y no la realicen, como ha ocurrido en años anteriores, no serán considerados para una capacitación posterior durante el año calendario ni en el siguiente, quedando el registro correspondiente en su Hoja de Vida.

Se mantiene el procedimiento general, de remitir los antecedentes al Nivel Central para el procedimiento administrativo que incluye la elaboración de la resolución que designa al o los funcionarios, antes del inicio de la actividad, de lo contrario la Institución no se hará cargo del gasto correspondiente.

4.15 PRINCIPALES FORTALEZAS DE CAPACITACION

1.- Se puede destacar que la capacitación funcionaria sistemáticamente se ha ido perfilando mejor, en especial, en los dos últimos años, teniendo siempre presente la participación de los funcionarios considerando que esto es un proceso lento y requiere cada más de una integración de las jefaturas en el proceso.

2.- El funcionamiento más orgánico de la Unidad de Capacitación con la participación activa del Jefe de Administración y Finanzas, facilitó la estructuración de un Sistema de Capacitación basado en la creación de tres Fondos hacia la mejor administración de los recursos del Item, modalidad que se puede proyectar para los años siguientes, teniendo como base una metodología y procedimientos que se pueden ir mejorando de acuerdo con la realidad puntual.

3.- La creación, por primera vez, de un Fondo General Concursable otorgó la oportunidad a los funcionarios que desarrollan funciones profesionales y técnicas, realizar cursos a nivel de Diplomado en Instituciones de Educación Superior, con la modalidad de gastos compartido entre Institución y funcionario, institucionalizando un sistema que genera un valor agregado a la formación original del personal y un beneficio para la

Subsecretaría, considerando la necesidad de incorporar cada vez más a mayor número de participantes.

4.- El funcionamiento de un Sistema de Tutorías computacionales permitió proveer a los funcionarios participantes de las herramientas básicas y específicas para un mejor uso de los programas computacionales existentes como un proceso de retroalimentación de lo ya aprendido en cursos anteriores, con las características de una metodología de trabajo personalizada en cada puesto laboral basada en una calendarización de las actividades según la disponibilidad de tiempo de cada participante, evitando entorpecer sus labores habituales.

5.- La utilización de una estrategia comunicacional personalizada impulsada a través de la Unidad de Capacitación, permitió a los funcionarios conocer directamente las ofertas del mercado en materias de capacitación sin la intermediación de las jefaturas, llegando oportunamente a los potenciales interesados.

6.- La coordinación con Empresas que imparten capacitación a nivel nacional y la difusión de las materias que tratan como por ejemplo las Contralorías regional, ACHS, Corporación de Educación la Araucana, entre otras, otorgó la oportunidad a las Secretarías regionales tomar conocimientos

de las temáticas que imparten con la posibilidad de incorporarlas a su programación según interés de cada una de éstas.

7.- El apoyo presupuestario del Plan Informático contribuye al desarrollo de las actividades del área lo que permite programar cursos regulares del área y otros de especialización, además de financiar las tutorías computacionales, evitando así el gasto al ítem de capacitación.

8.- Contar con material informativo audio visual de apoyo docente con que cuenta la Unidad de Capacitación en materias de Higiene y Seguridad para conocimiento de todo el personal y monitores sobre el tema que apoyarán el trabajo del Comité Paritario correspondiente. Conjuntamente con ello material audio visual en temáticas tales como Desarrollo de la memoria, Lectura Veloz y Métodos de estudio que podrán utilizarse en talleres o de interés individual de los funcionarios.

9.- La programación regular del Acto de Clausura de las actividades anuales, permite la información masiva de las acciones anuales realizadas y sus resultados, constituyéndose en un espacio de encuentro entre todo el personal capacitado, la autoridad y jefaturas de la Subsecretaria.

4.16 PRINCIPALES DEBILIDADES DE CAPACITACION

1.- La capacitación funcionaria pareciera no visualizarse aún como un factor prioritario al interior de las Unidades Laborales y algunos elementos de la estructura jerárquica por razones de otras urgencias o presumiblemente por falta de interés en el tema no lo analizan o comunican oportunamente a los funcionarios dependientes. Cabe señalar en este punto hay instrucciones gubernamentales conocidas en que la capacitación funcionaria es considerada como un pilar fundamental para un mejor desempeño laboral y desarrollo de los Servicios Públicos en el marco de la Modernización del Estado.

2.- El Sistema de Capacitación vigente entregó la oportunidad para que las Unidades laborales hicieran propuesta de capacitación de acuerdo con sus propias necesidades, pero las acciones mayoritariamente se enmarcaron en necesidades de índole personal, según los programas de capacitación existente en el mercado que fueron difundidas a través de la Unidad de Capacitación, imponiéndose la necesidad de continuar con estrategias comunicacionales directas con los funcionarios e integrar a las Unidades en conjunto en programas de capacitación con la metodología de taller como las propuestas.

3.- Si bien las visitas de profesionales para entregar información a las Secretarías Regionales respecto de materias de Recursos Humanos pueden ser importantes, en términos informativos y propositivos, se impone la necesidad de que éstos previamente lleven un catastro de problemas detectados en el nivel central respecto de cada una de las regiones y las gestiones realizadas por los responsables del área al respecto, para tratar puntualmente dichos problemas en sus visitas y recabar información en terreno que sirva de base a la solución de los mismos y no se constituya en una mera percepción personal, evitando así posteriores distorsiones.

4.- Problemas con las jefaturas por la programación de algunos cursos en horario laboral, en general los funcionarios se inclinan por esta modalidad, por motivos personales. La generalidad es de tiempo compartido entre el laboral y el tiempo libre del personal, pero la realización de actividades en dependencias institucionales genera problema de permanencia dentro del horario de clases por requerimientos laborales y otras razones, repercutiendo obviamente en el rendimiento.

5.- Carencia de una sala exclusiva para el desarrollo normal de las acciones de capacitación interna ya que la existente no puede ocuparse libremente por estar compartida.

4.17 INDICADORES

01 Eficacia y Pertinencia

Temática adecuada a la realidad institucional y a su misión y objetivos, en relación con las carencias detectadas en los funcionarios y en su estructura organizacional.

02 Calidad

Adecuada selección de organismos o entes capacitadores, utilizando el registro que mantiene el SENCE.

Posibilidad de convenios con instituciones de capacitación o licitación de la programación anual para facilitar evaluación.

03 Racionalidad

Sistema coherente con buena utilización de recursos financieros y humanos de acuerdo a prioridades.

Proceso de selección de acuerdo a normas legales, administrativas y a un reglamento interno.

CAPÍTULO V

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN”

CAPITULO V

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

La capacitación no se ve como una actividad prioritaria para el desarrollo de los funcionarios y del servicio; además, existen problemas de tipo comunicacional al interior de los departamentos dado a que no se difunde la información entregada para el conocimiento del personal.

El no contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de esta labor, dado que se han realizado cursos de capacitación en materia computacional, no teniendo el hardware ni el software necesarios para poner en práctica los conocimientos adquiridos por los funcionarios al interior de sus respectivas unidades.

La capacitación juega un papel relevante en el proceso de Modernización del Estado, Circular N°1599/95, del acuerdo Gobierno ANEF, donde se dan a conocer lineamientos acerca de la capacitación y modernización de la Administración Pública y en que el desarrollo de los recursos humanos significan el eje central del proceso de modernización.

En algunos casos la capacitación se concentra en el segmento de funcionarios profesionales, los que asisten a cursos de diversa índole,

utilizando para ello recursos del servicio. En estos casos se toma un gran porcentaje del Item de Capacitación para el estudio de una sola persona, la que generalmente no cumple con el período exigido según consta en el artículo 26 párrafo 2 de la Ley 18834 que dice: “ **Lo anterior implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la institución respectiva o en otra de la Administración del Estado a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación** ” y le quita la oportunidad de capacitarse al resto de los funcionarios que no cuentan con un título universitario y su capacitación podría ser un buen aporte a la Institución.

Por otra parte, algunos funcionarios no están dispuestos a utilizar parte de su tiempo libre en capacitarse ya que esto no constituye un aumento en su remuneración.

Cuando se habla de capacitación o modernización a través de las nuevas tecnologías muchos funcionarios que llevan años dentro de la institución se niegan a asistir a estos cursos por temor al fracaso o al ridículo del que puede ser objeto por parte de sus colegas mas jóvenes, esto debido al no-entendimiento del tema que se expone y no saber utilizar las nuevas herramientas de trabajo.

Otro de los aspectos fundamentales al rechazo de capacitarse por parte de la gran mayoría de los funcionarios no profesionales de la Subsecretaría de Transportes, es el hecho de, aunque hayan realizado todos los cursos existentes a través de su carrera funcionaria estos no serán tomados en cuenta (en algunos casos) en el momento de los ascensos que se realizan al interior del servicio.

También en algunas ocasiones los programas de capacitación no cumplen con el verdadero requerimiento de los funcionarios.

Los hechos expuestos y de acuerdo a lo investigado mediante una encuesta efectuada a los funcionarios de los diferentes estamentos de la Subsecretaría de Transportes nos han llevado a concluir que, quienes trabajan al interior de este servicio ven la capacitación como una pérdida de tiempo, debido a que no representa un aumento en sus remuneraciones ni tampoco la necesidad de aprender nuevas técnicas de trabajo, las que no constituyen un aporte en sus funciones al interior de la unidad en la cual se desempeñan por no tener las herramientas necesarias en las que fueron capacitados; piensan que sólo grupos de elite son los que realmente le sacan partido a los cursos de perfeccionamiento, en el sentido de aumentar su curriculum vitae para postular a cargos de mayor relevancia tanto en la administración pública como privada.

Esto a su vez tiene que ver con la institución, la que debería proyectarse en el futuro en el sentido de aumentar su capacidad laboral perfeccionando el recurso humano existente, ya que la capacitación de los empleados públicos es fundamental, además debe ser un desafío impostergable para la Subsecretaría de Transportes. La capacitación permite ampliar las oportunidades y las condiciones de trabajo al interior de la administración pública, no obstante, facilita a los funcionarios asumir nuevos estilos de trabajo, los que no sólo permiten mejorar su desempeño dentro del servicio, si no que también, hacer digna la función pública y ampliar sus perspectivas laborales, mejorando sus resultados al interior del servicio, logrando cumplir tanto con la misión de esta institución, como con sus objetivos.

CAUSAS QUE GENERAN EL PROBLEMA

La Subsecretaría de Transporte cuenta en la actualidad con una unidad de capacitación, en donde la encargada es una profesional universitaria cuyo título es de asistente social. En esta unidad se desempeñan 2 funcionarios, la antes mencionada y la secretaria del departamento administrativo, que de acuerdo a los requerimientos de la unidad de capacitación presta sus servicios, ya sea en la transcripción de los memorándum dirigidos a los distintos departamentos del servicio donde se dan a conocer los programas de capacitación y el manejo del archivo.

Esta unidad se encarga de informar a las jefaturas del servicio a través de un memorándum al cual adjunta folletos de cursos y seminarios que se desarrollan durante un período determinado. Una vez comunicado esto, las jefaturas de las distintas unidades de la institución son quienes determinan que funcionarios asistirán a los cursos de capacitación que ellos crean convenientes. En otras oportunidades los memorándum informan que funcionarios asistirán a una capacitación específica, esto incluye el nombre y grado de la persona elegida, la fecha de inicio y término de dicho curso.

Estos cursos de capacitación generalmente se desarrollan en horario de oficina lo que es en parte un privilegio para los funcionarios. Según lo

estipulado por decreto del SENCE estos cursos deberían ser fuera de la jornada laboral, para no disminuir la productividad de la empresa.

Aún así nos hemos dado cuenta que los funcionarios no están dispuestos a capacitarse ya que para ellos es una pérdida de tiempo y una acumulación de trabajo, además de la interrupción continua tanto para el funcionario como el resto de los participantes por parte de la jefatura, ya que este organismo no cuenta con un salón de clases para el desarrollo de estos cursos de perfeccionamiento.

Por lo anteriormente señalado hemos llegado a la conclusión en torno a la necesidad de investigar que es lo que realmente quiere el personal, como también quienes dirigen el servicio en cuanto a materia de capacitación se refiere, pudiendo así entregar por nuestra parte una propuesta en el ámbito de la capacitación, que pueda de alguna manera servir en el crecimiento de esta institución.

ANALISIS DE ENCUESTA REALIZADA A FUNCIONARIOS DE LA SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES

La mayor parte de los funcionarios conocen la misión de la Subsecretaría de Transportes. Sin embargo, podemos concluir que no todos se sienten participes de ésta, ya que quienes dirigen la institución no hacen participar en forma directa a sus empleados.

La mayoría de los encuestados han participado en cursos al interior del servicio, siendo capacitados con el manejo básico de sistemas de computación.

Algunas de las personas que se han capacitado sienten que lo visto en los cursos cumplieron con lo que ellos pensaron, pero, también se dan casos de no saber que con esto se mejorará la función al interior de su unidad, tomando en cuenta, que algunos de los cursos van en directa relación con la atención del usuario.

Hay que tener presente que los Directivos, Profesionales y Técnicos son los privilegiados en el sentido de poder asistir a cursos de perfeccionamiento fuera de la institución, siendo éstos más interesantes y de mayor costo para el servicio.

Con respecto al tema expuesto en una de las preguntas que tiene relación con la elección de los funcionarios a la asistencia de cursos, la mayoría de los funcionarios sienten que la jefatura tiene predilección por algunos de ellos dentro de sus unidades. Además, si tomamos en cuenta las respuestas de la pregunta 17 en la cual se habla de favoritismo en cuanto a capacitación se refiere, según las respuestas un 40% de los encuestados creen en el favoritismo, y un 54% dice que no existe.

En la pregunta 12, la cual tiene relación con el mayor rendimiento exigido después de haber sido capacitado. Un 58% de los funcionarios dicen que les piden mayor rendimiento y calidad al interior de su unidad, un 40% dice que no es así y el 2% restante no sabe. Tenemos que tener presente que la capacitación es para mejorar la función al interior de las unidades y del servicio, pero podemos ver que esto no se cumple en un 100%.

Con respecto a la pregunta 13, la cual dice que mientras más cursos realice influirá esto en las calificaciones, como también en su ascenso, podemos ver la realidad que viven los funcionarios de la Subsecretaría de Transportes, en el sentido de no tener un interés real en capacitarse debido a que esto no influye en el momento de los ascensos, ya que un 44% de las respuestas arroja que no es tomado en cuenta y un 54% del 100% total dice que no.

Por lo mismo, tenemos que relacionar las respuestas dadas a la pregunta 16 que dice ¿se ha sentido perjudicado al no asistir a algún curso de perfeccionamiento?, el 54% de los encuestados no se sintieron perjudicados, ya que para ellos no representa ningún incentivo de tipo económico el capacitarse, por el contrario les significa acumulación de trabajo y pérdida de tiempo el asistir a cualquier tipo de cursos.

¿Está de acuerdo que los cursos de capacitación sean homogéneos?, con respecto a esta pregunta podemos darnos cuenta en sus respuestas arrojadas que el 78% de los encuestados de diferentes estamentos quieren una capacitación homogénea, en el sentido de querer igualar sus conocimientos, los cuales podrían ir a favor de esta institución.

Cuando se habla si la plana directiva se capacita igual que el resto de los funcionarios, sin duda alguna aquí se ve claramente la disconformidad de quienes trabajan en esta institución, los cuales se dan cuenta de la gran diferencia que existe a la hora de asistir a cursos de capacitación, ya que un 82% de las respuestas fueron claramente negativas con respecto a esta pregunta.

Cuando preguntamos si conocían los programas de capacitación durante el presente año, el 72% de los funcionarios encuestados no lo conocen, por lo

tanto, no saben que cursos podría servirles para el mejoramiento en sus labores.

Todos estuvieron de acuerdo cuando se les preguntó si les gustaría ser partícipes en el programa de capacitación para el próximo año. Por esto es necesario que entreguemos nuestra propuesta de mejoramiento en la unidad de capacitación para la Subsecretaría de Transportes.

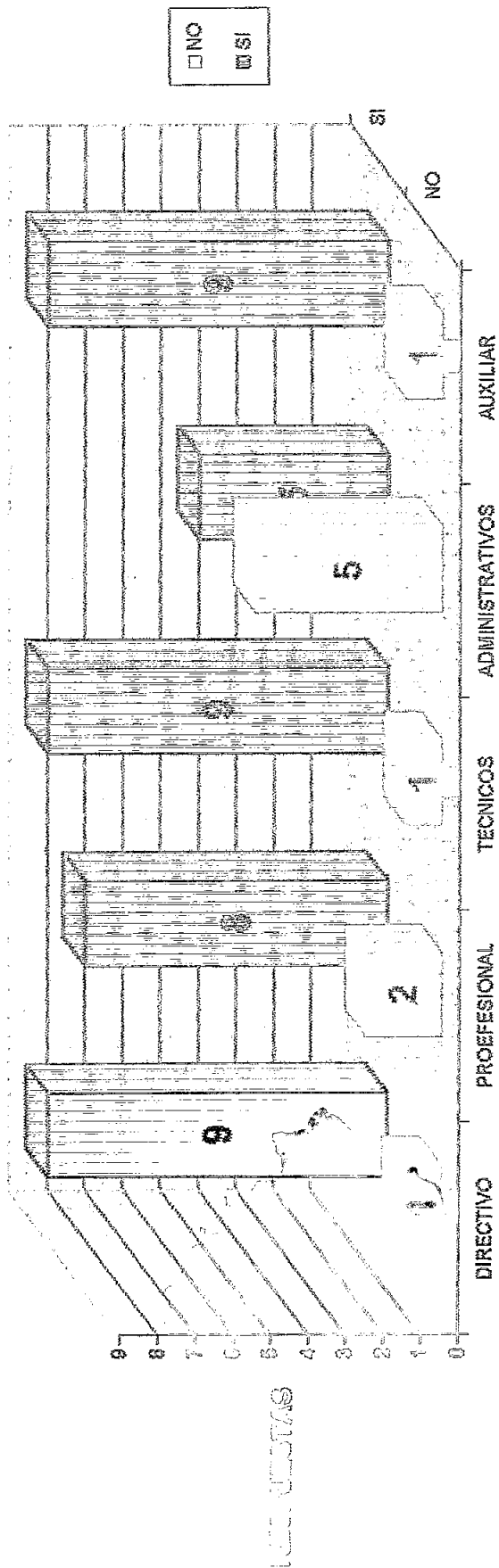
De acuerdo a toda la investigación realizada para el desarrollo de este trabajo, se pudo constatar algunas falencias que afectan en la actualidad a la Subsecretaria de Transportes en el ámbito de capacitar a sus funcionarios, y estas son las siguientes:

- El no dar a conocer el Programa Anual de Capacitación a los funcionarios de las distintas unidades.
- Que la opinión de los funcionarios no sean tomadas en cuenta al dictar un curso, taller o seminario, de acuerdo a las necesidades que tenga cada funcionario dentro de una unidad para así poder solicitar la capacitación necesaria.
- No distribuir los ingresos percibidos para Capacitación eficientemente, lo cual lleva en algunas ocasiones a un gasto elevado en cursos que no son necesarios y/o gastan grandes sumas de dinero en la capacitación de un

funcionario lo cual para el servicio en algunos casos no presta un aporte fundamental.

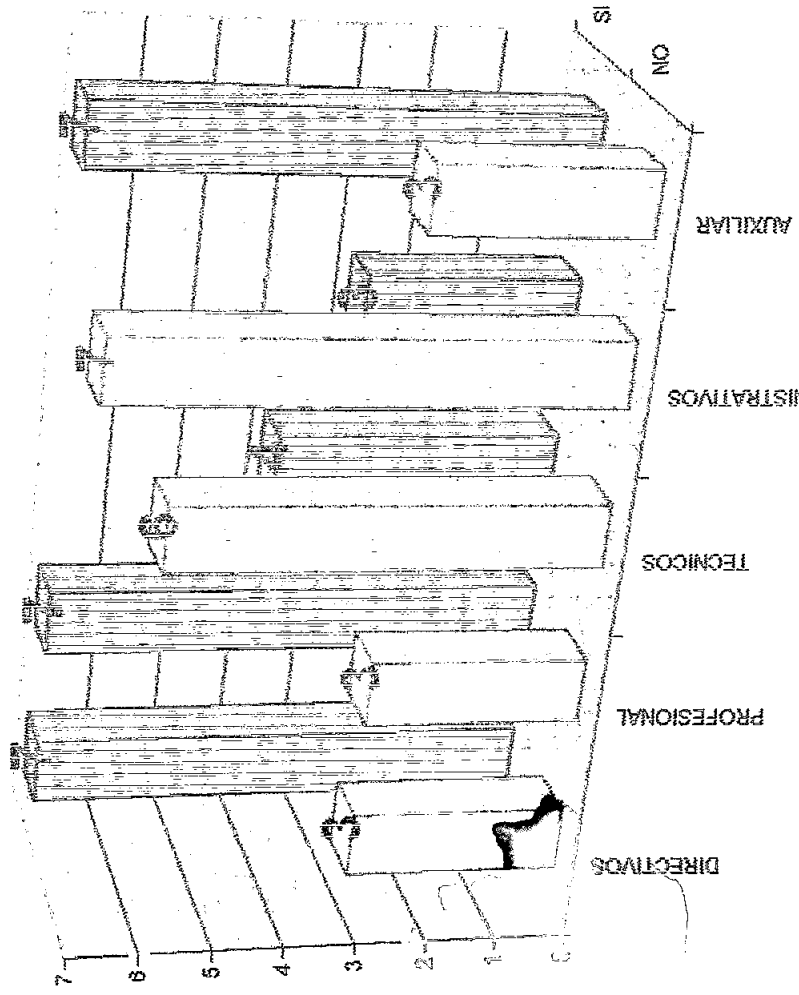
- No contar con una infraestructura adecuada para dictar cursos de Capacitación.
- La funcionaria encargada de la Unidad de Capacitación no tiene un real conocimiento del tema.
- No contar con las herramientas necesarias para aplicar lo aprendido por los funcionarios en los cursos realizados.

CONOCE USTED CUAL ES LA MISION DE LA SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES



ESTADÍSTICAS

USTEDES SE SIENTEN PARTICIPE CON ESTA MISION



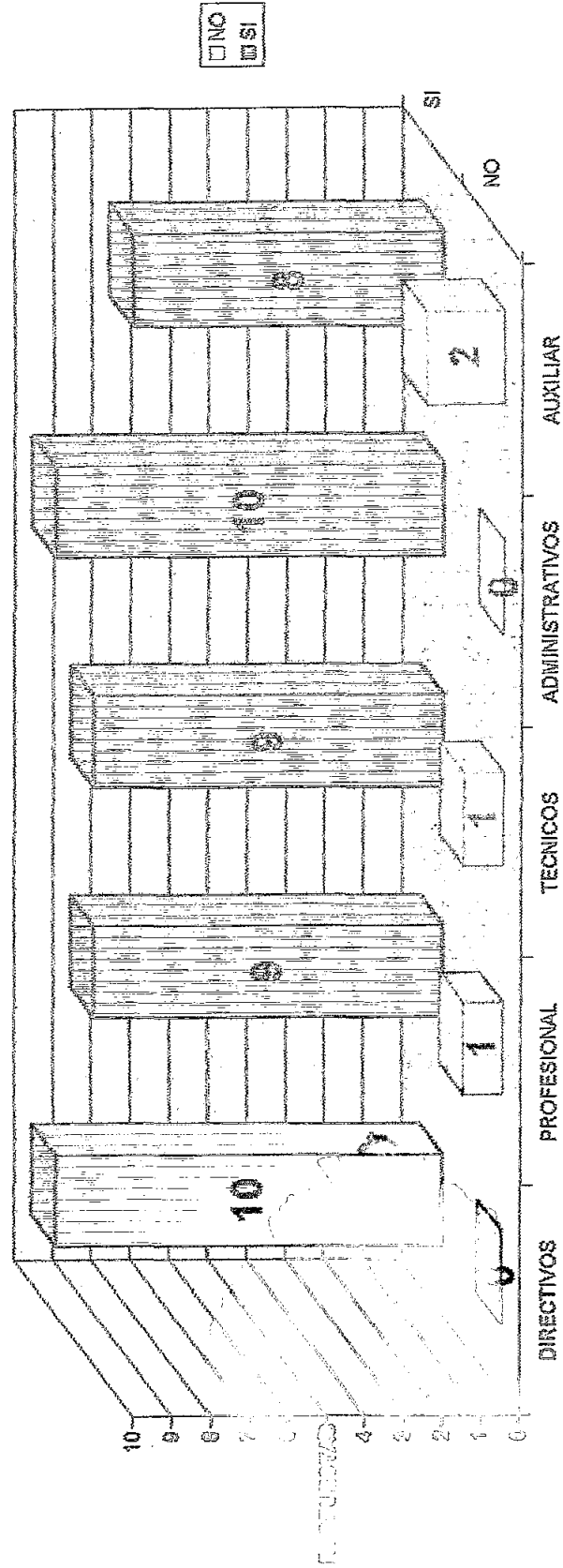
CINCO

SI

RESPUESTAS

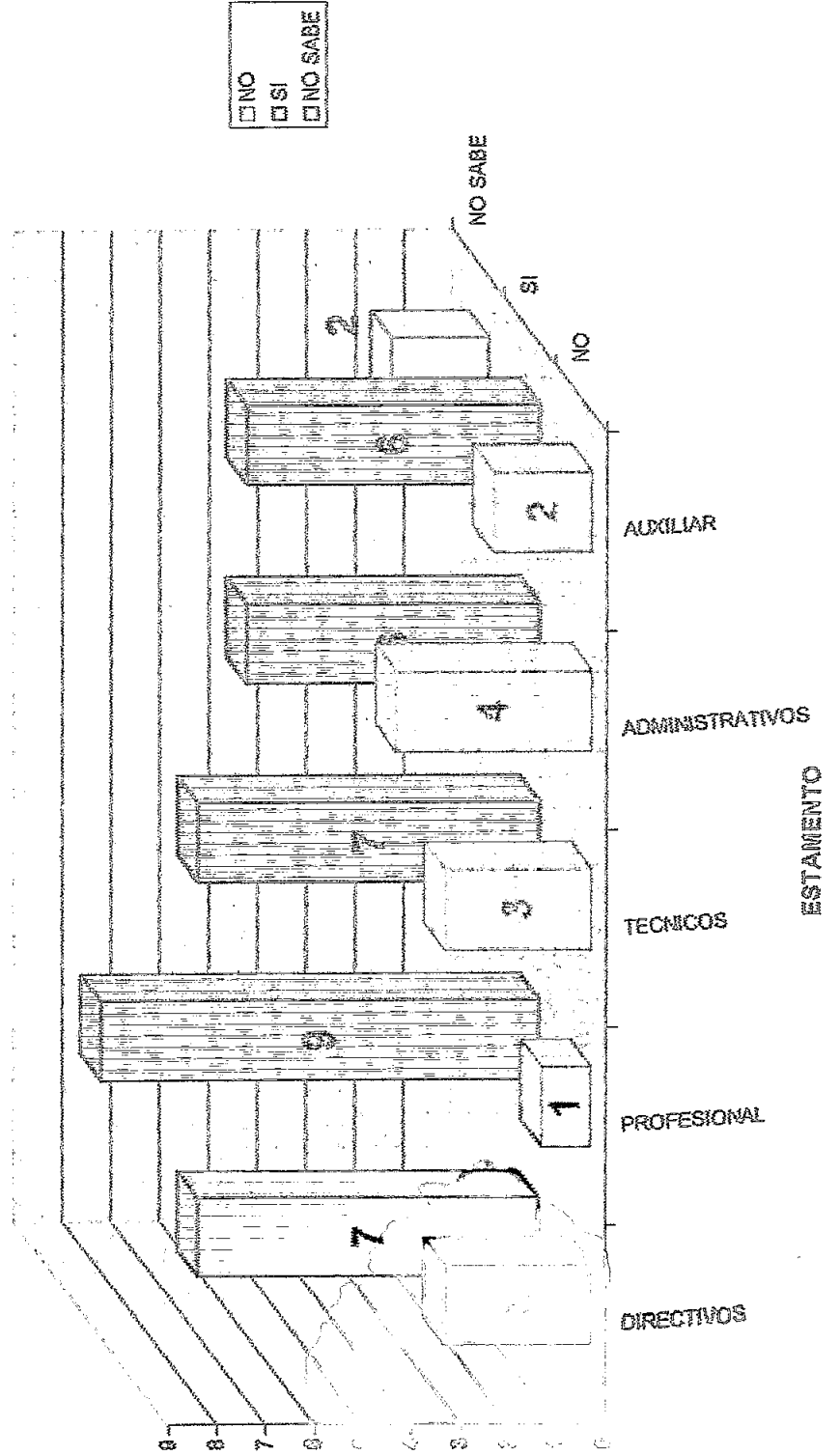
ESTAMENTOS

HAN PARTICIPADO EN UN CURSO IMPARTIDO POR EL SERVICIO

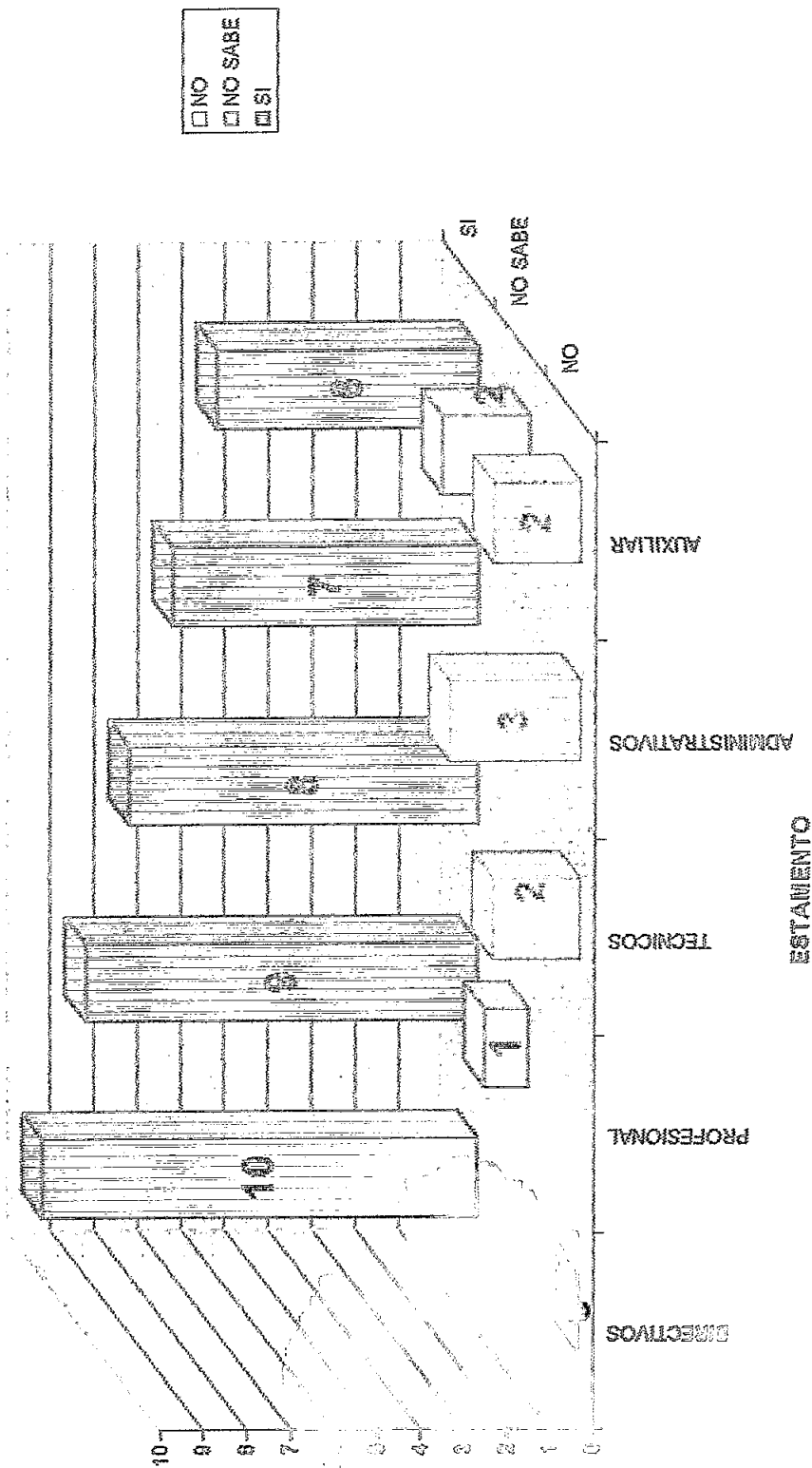


ESTADÍSTICAS

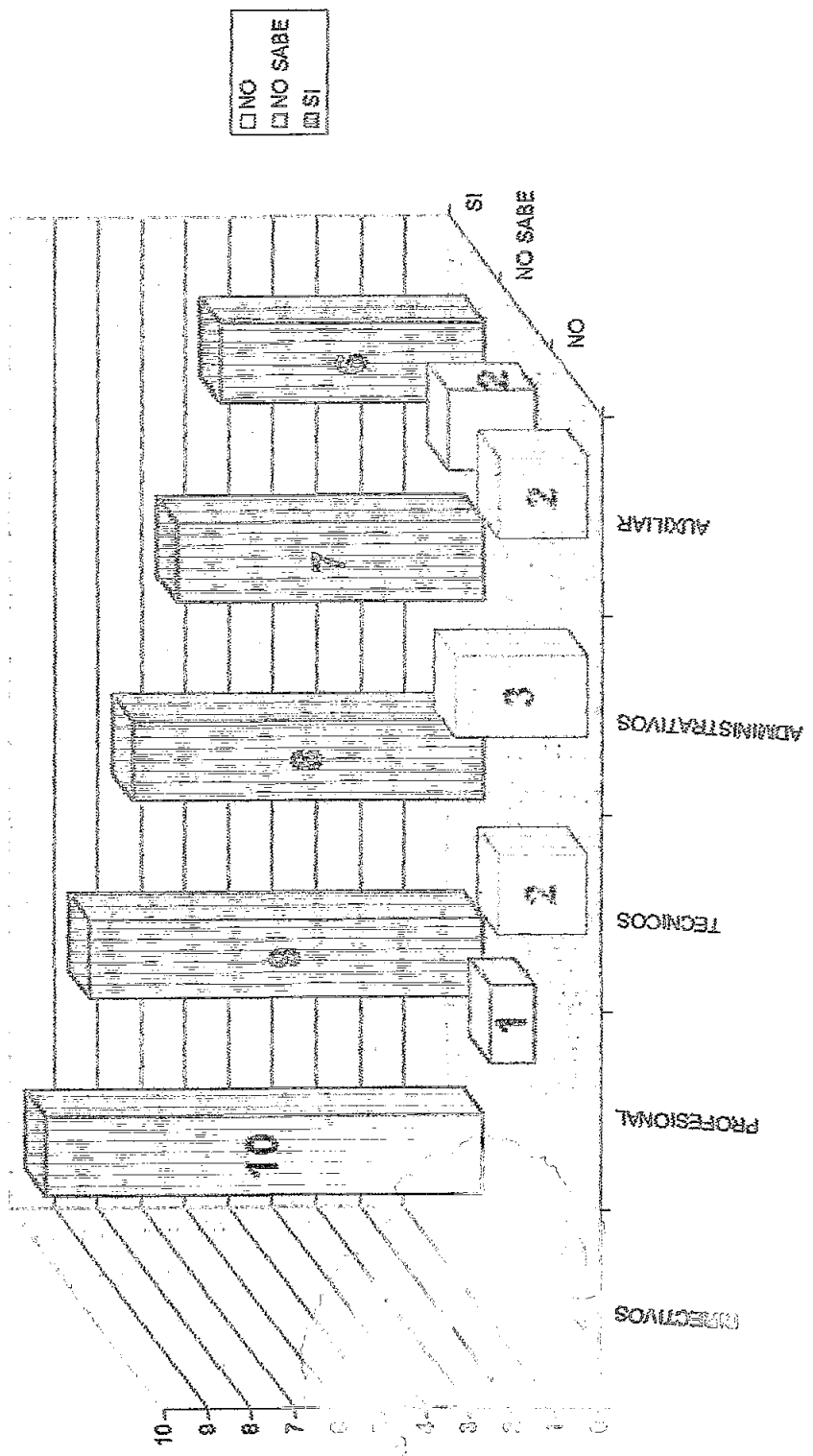
LOS CURSOS QUE USTED REALIZO CUMPLIERON
CON LO QUE HABIAN PENSADO



SIENTEN USTEDES QUE EL CURSO QUE PARTICIPARON LES HA SERVIDO PARA EL MEJORAMIENTO DE SUS FUNCIONES EN LA SUBSECRETARIA

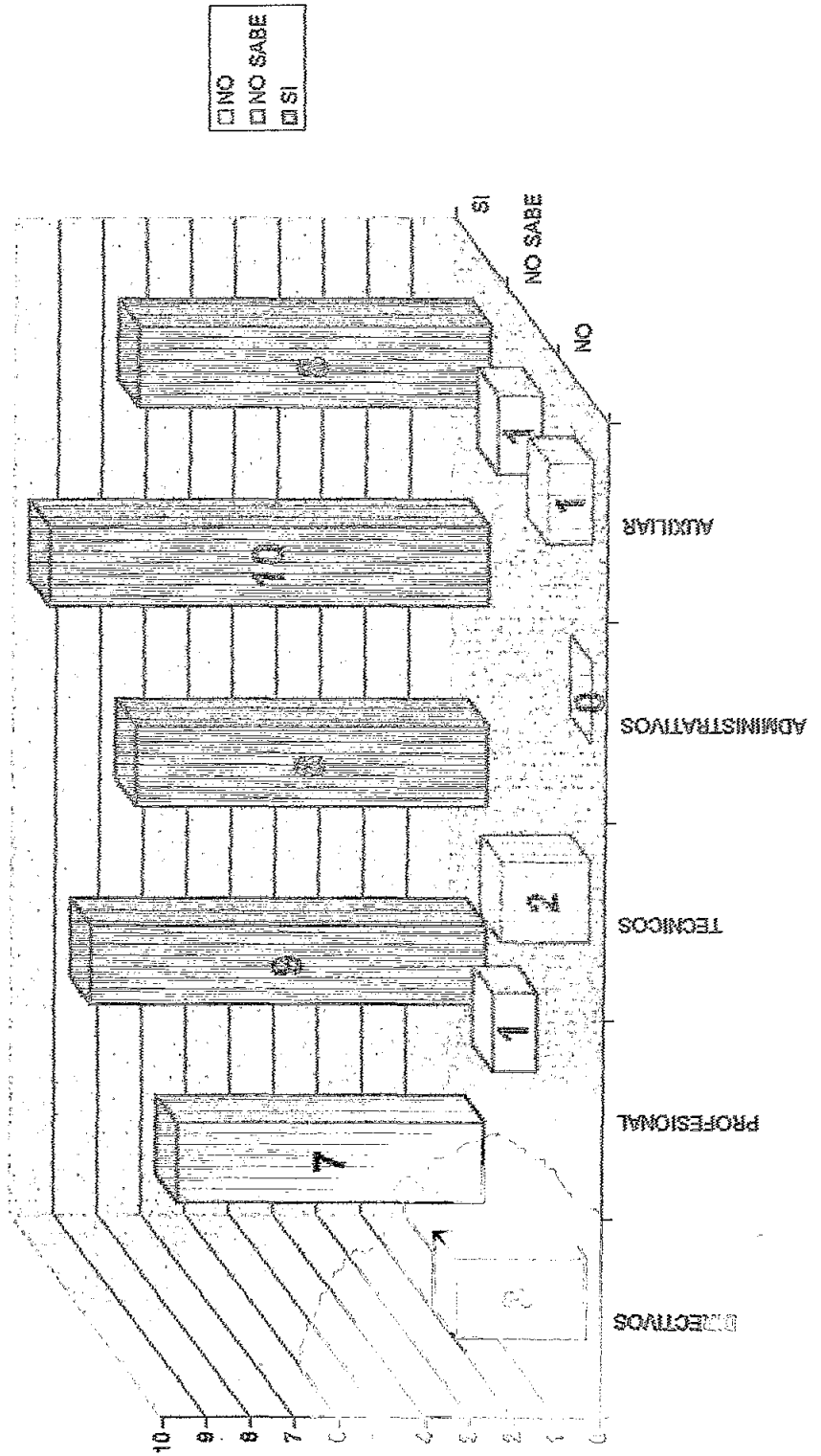


CREEN QUE LOS CURSO QUE REALIZA EL SERVICIO VAN EN EL MEJORAMIENTO DE ESTE



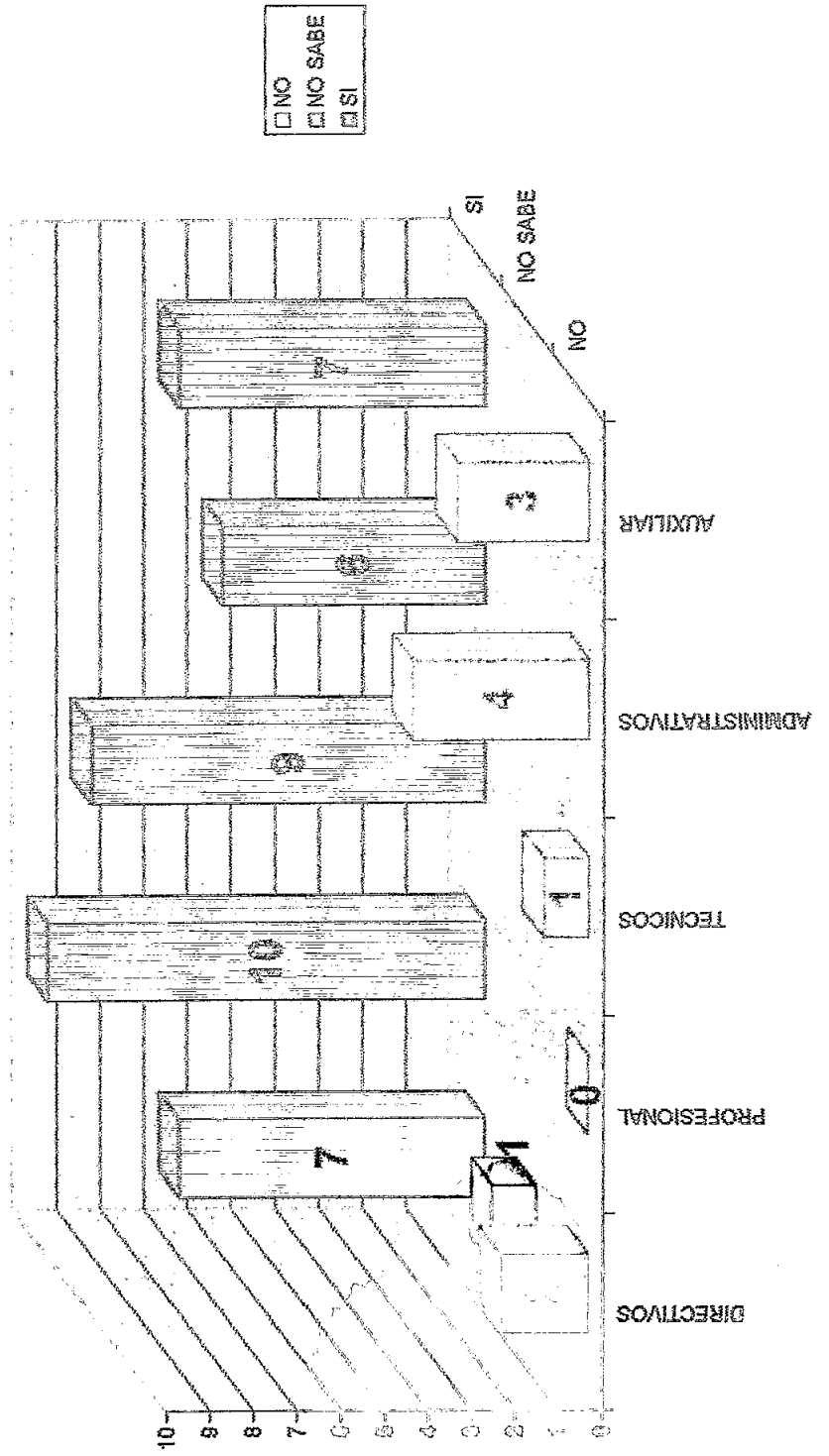
ESTADISTICO

LE GUSTA ASISTIR A CURSO DE CAPACITACION IMPARTIDOS DENTRO DEL SERVICIO



ESTADISTICA

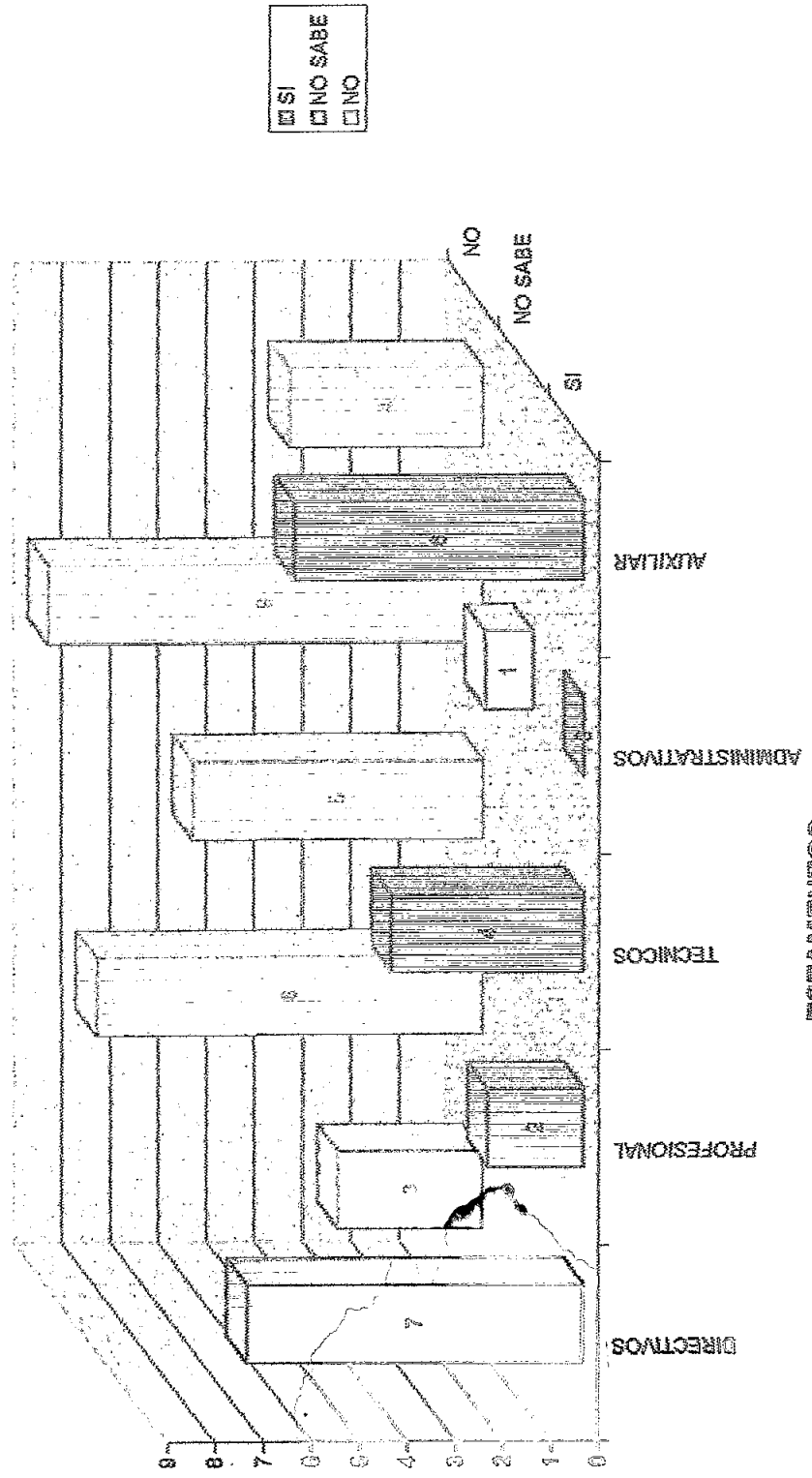
SE INTERESAN A ASISTIR A CURSO DE CAPACITACION IMPARTIDOS FUERA DEL SERVICIO



ESTADISTICO

NO
 NO SABE
 SI

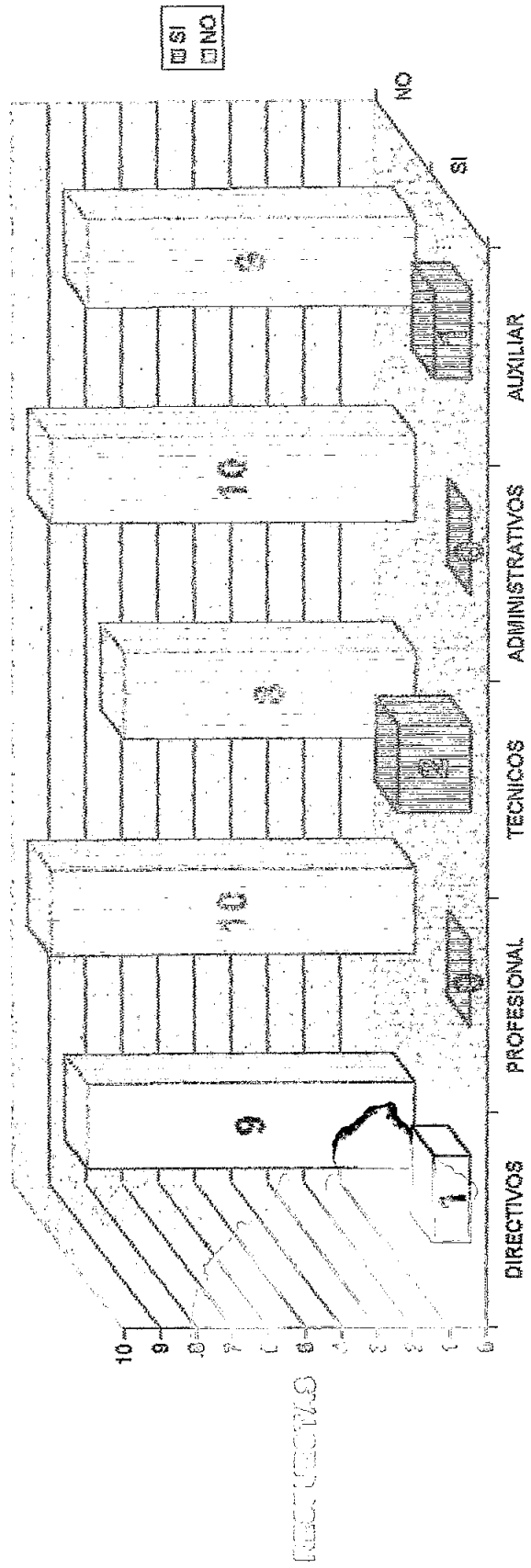
AL REALIZAR CURSOS DE CAPACITACION ¿PREFIERE FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO?



SI
 NO SABE
 NO

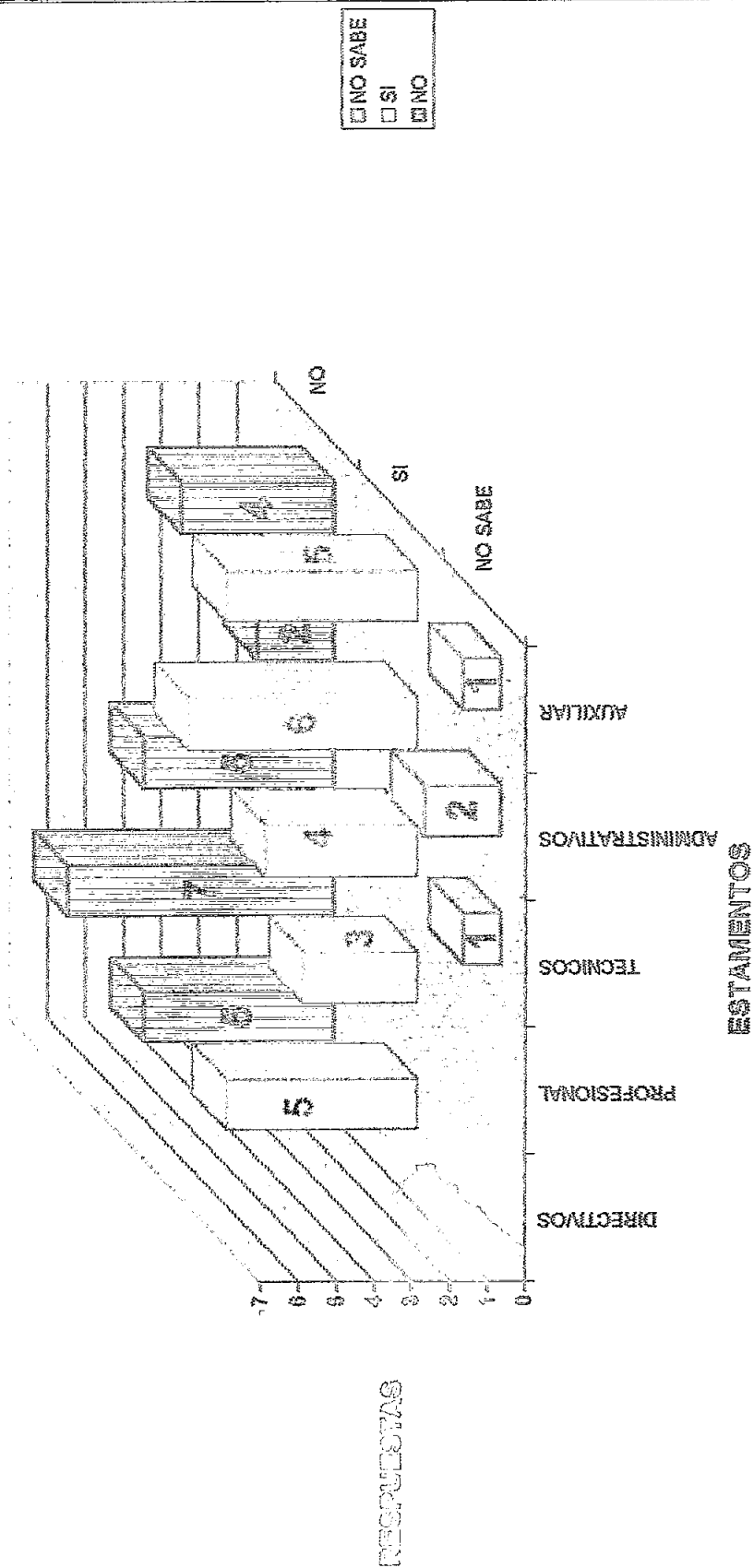
ESTADÍSTICOS

SE SIENTEN PERJUDICADO AL ASISTIR A CURSOS DE CAPACITACION



ESTADÍSTICAS

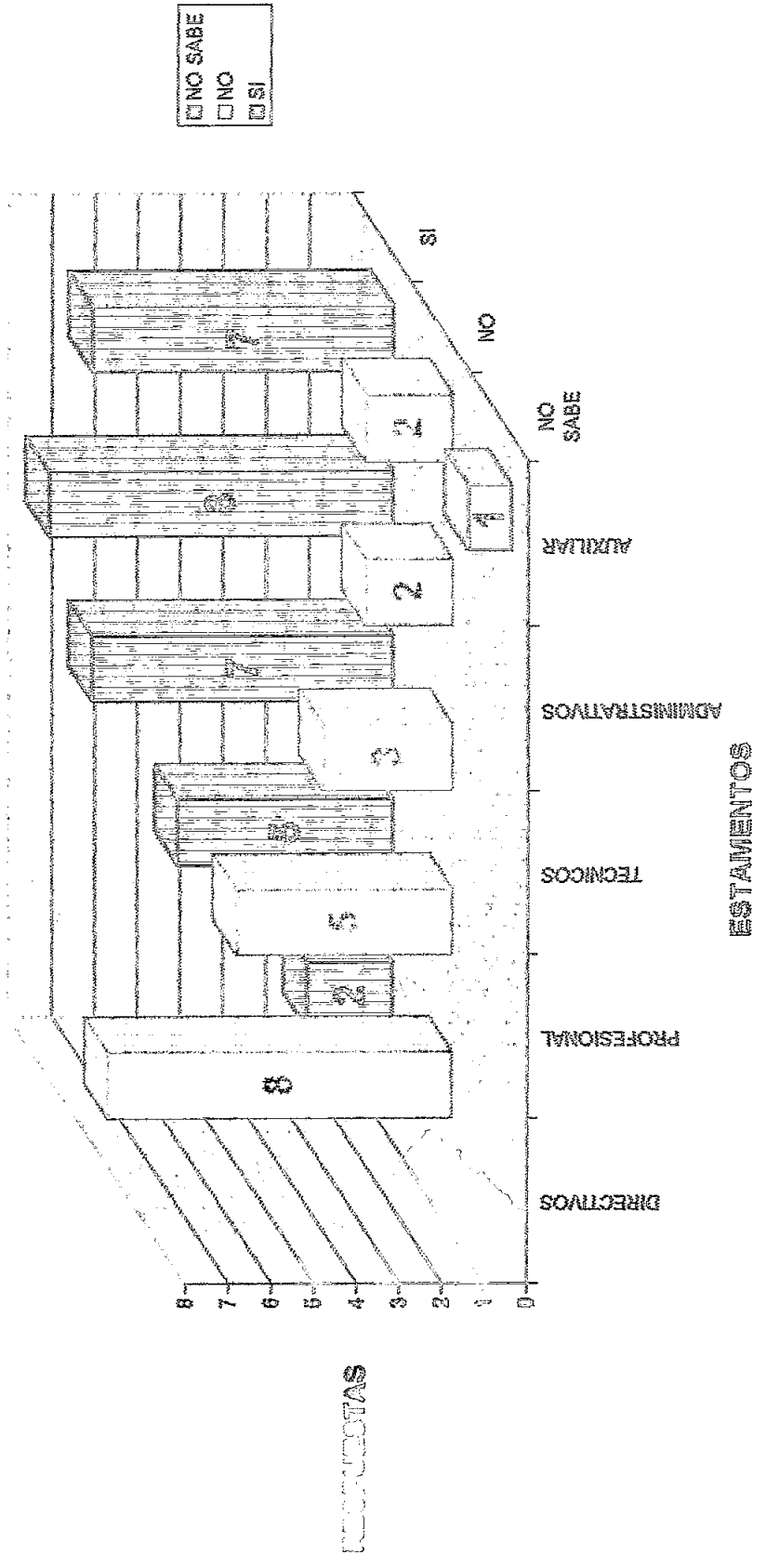
AL SABER QUE HAY ALGÚN CURSO ESPECIFICO DENTRO
 O FUERA DEL SERVICIO
 ¿SU JEFE ELIGE AL FUNCIONARIO QUE ASISTE A ESTE CURSO?



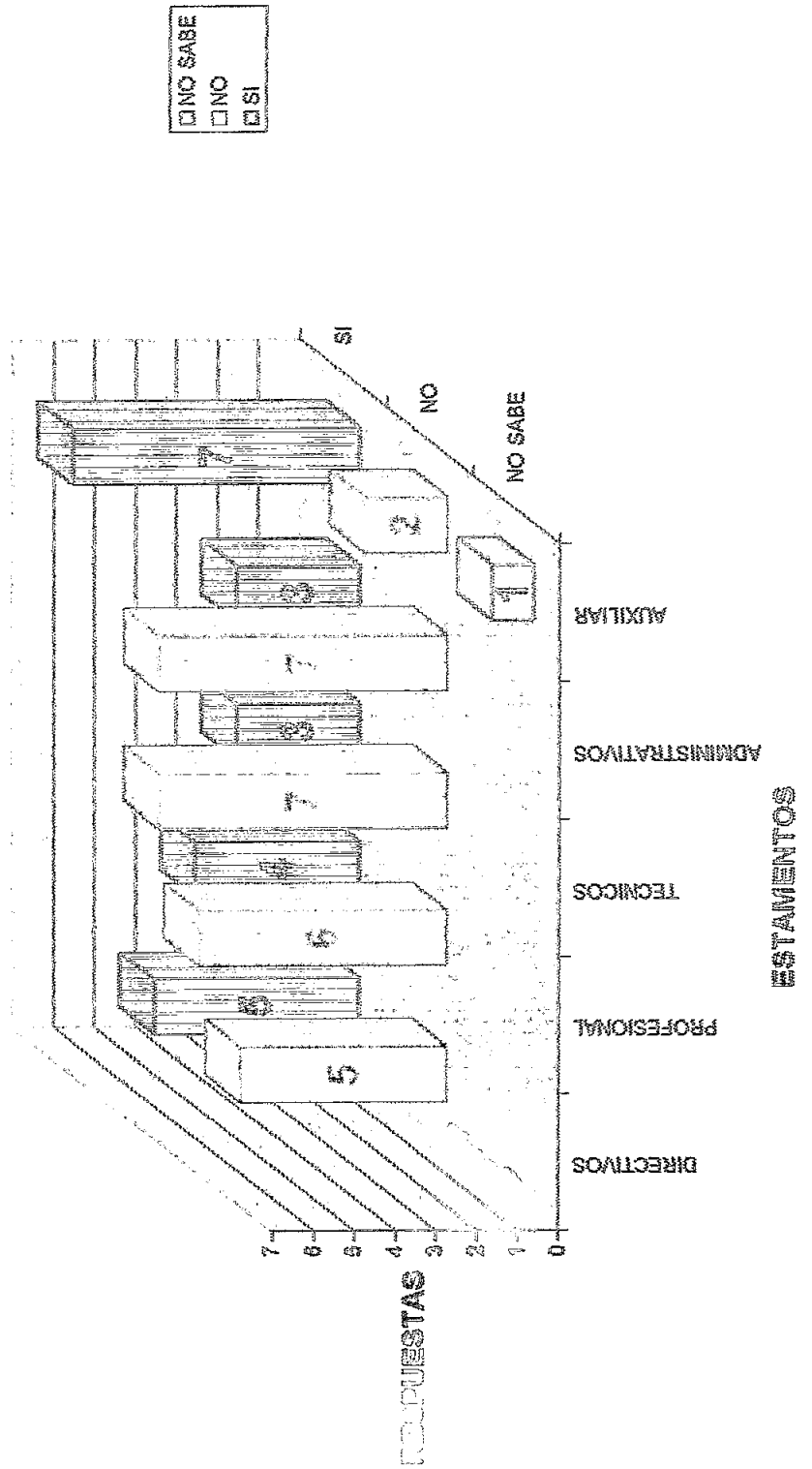
RESPUESTAS

ESTAMENTOS

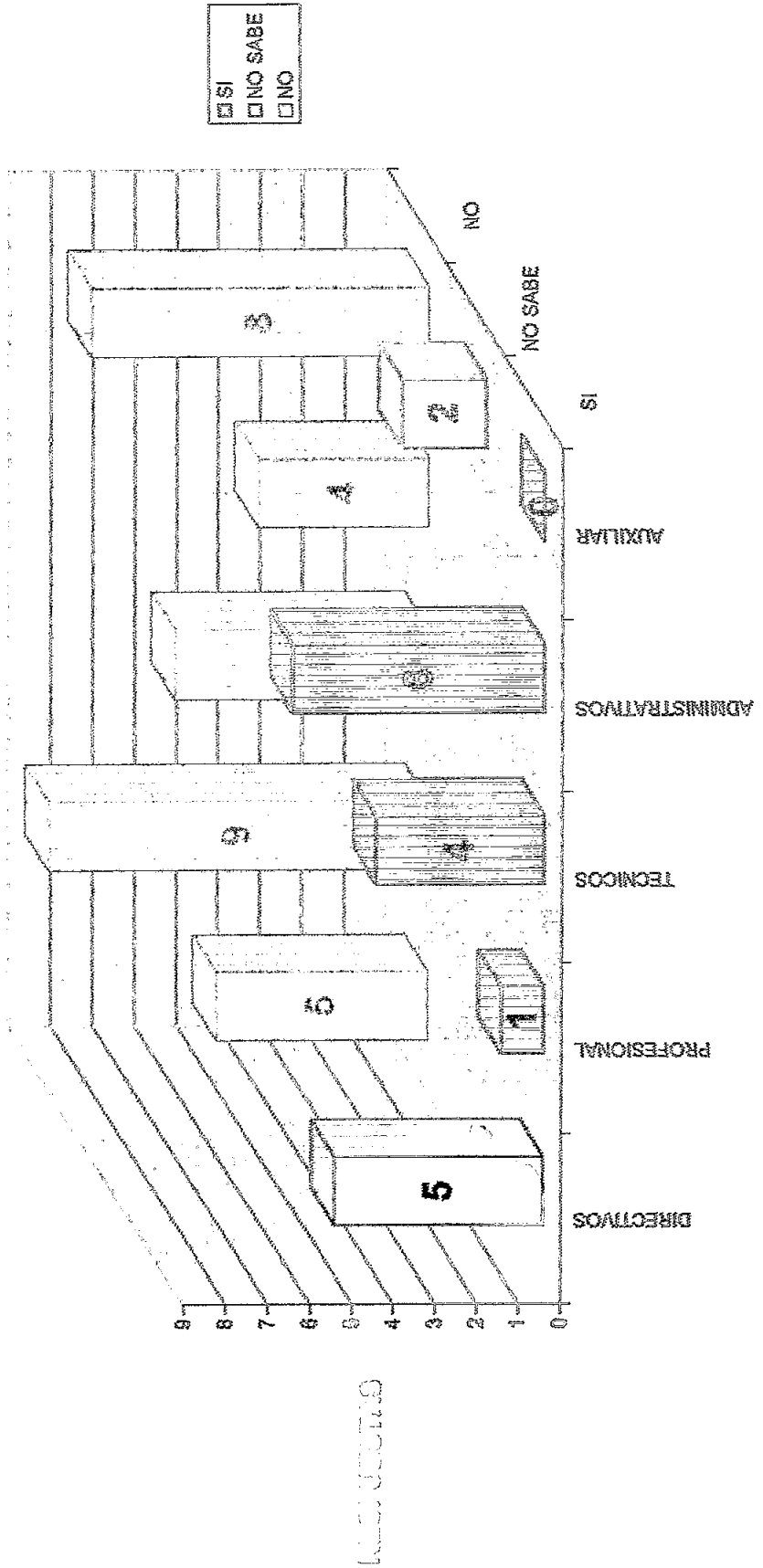
**¿PIENSAN QUE AL REALIZAR ALGUN CURSO DE CAPACITACION ESPECIFICO,
LE PEDIRAN MAYOR RENDIMIENTO EN EL TEMA
APRENDIDO EN SU OFICINA?**



¿CREEN USTEDES QUE MIENTRAS MAS CURSOS REALICEN
INFLUIRÁ ESTO EN SUS CALIFICACIONES, COMO ASI MISMO EN SU ASCENSO?

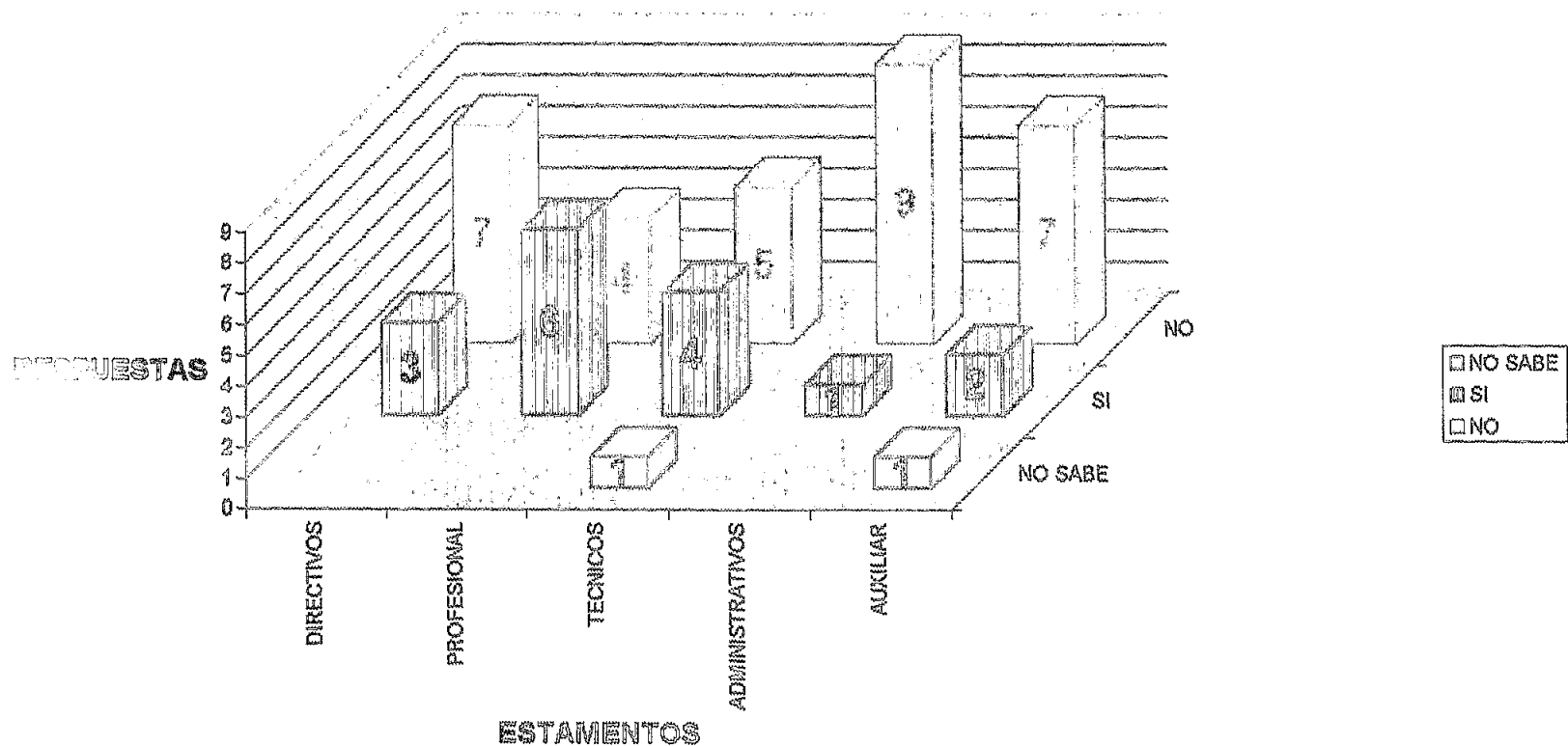


¿LE MOLESTA QUE LA CAPACITACION SEA CON NOTAS
Y ESTAS SEAN DADAS A CONOCER A SU JEFATURA?

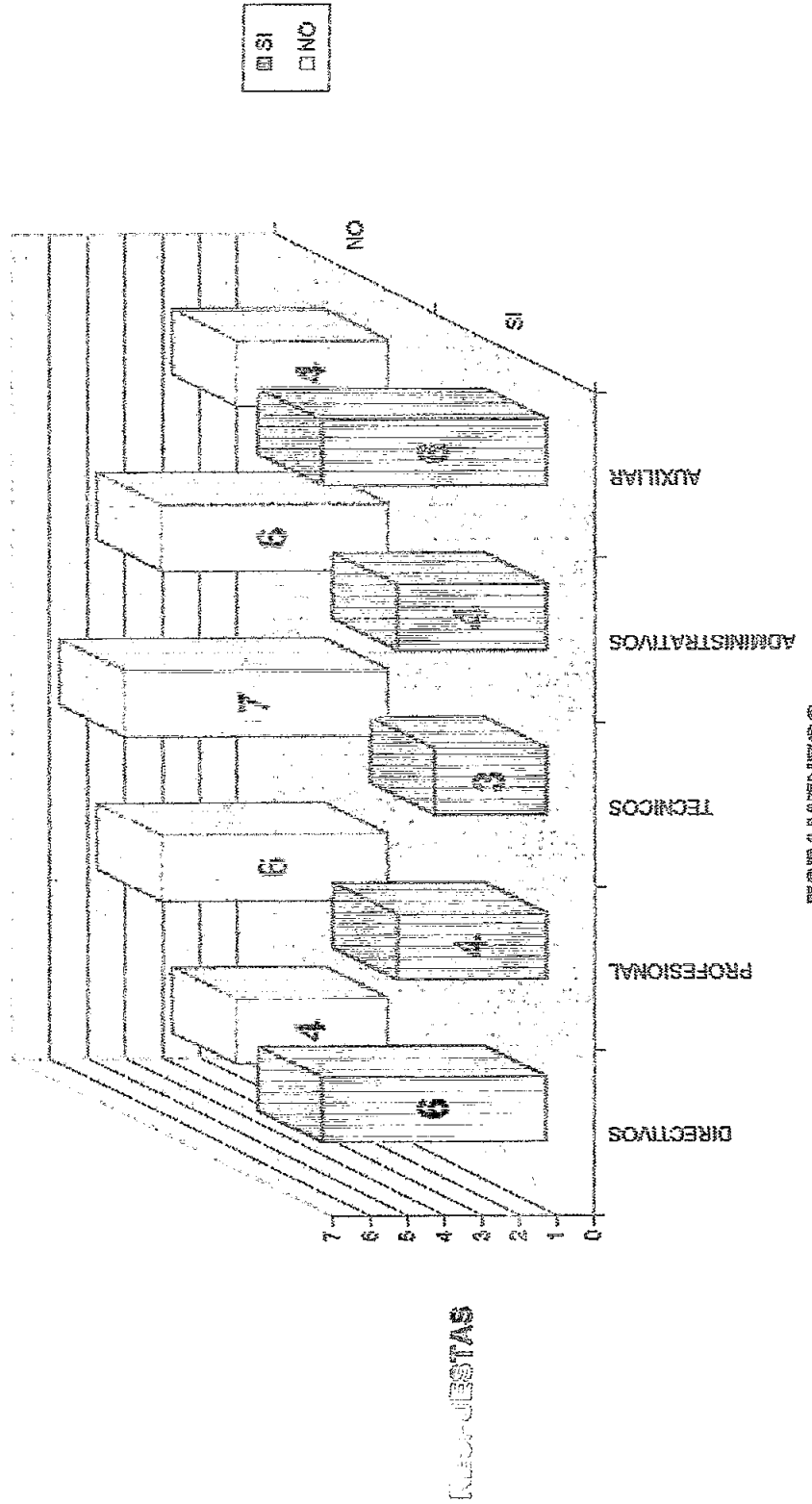


ESTAMENTOS

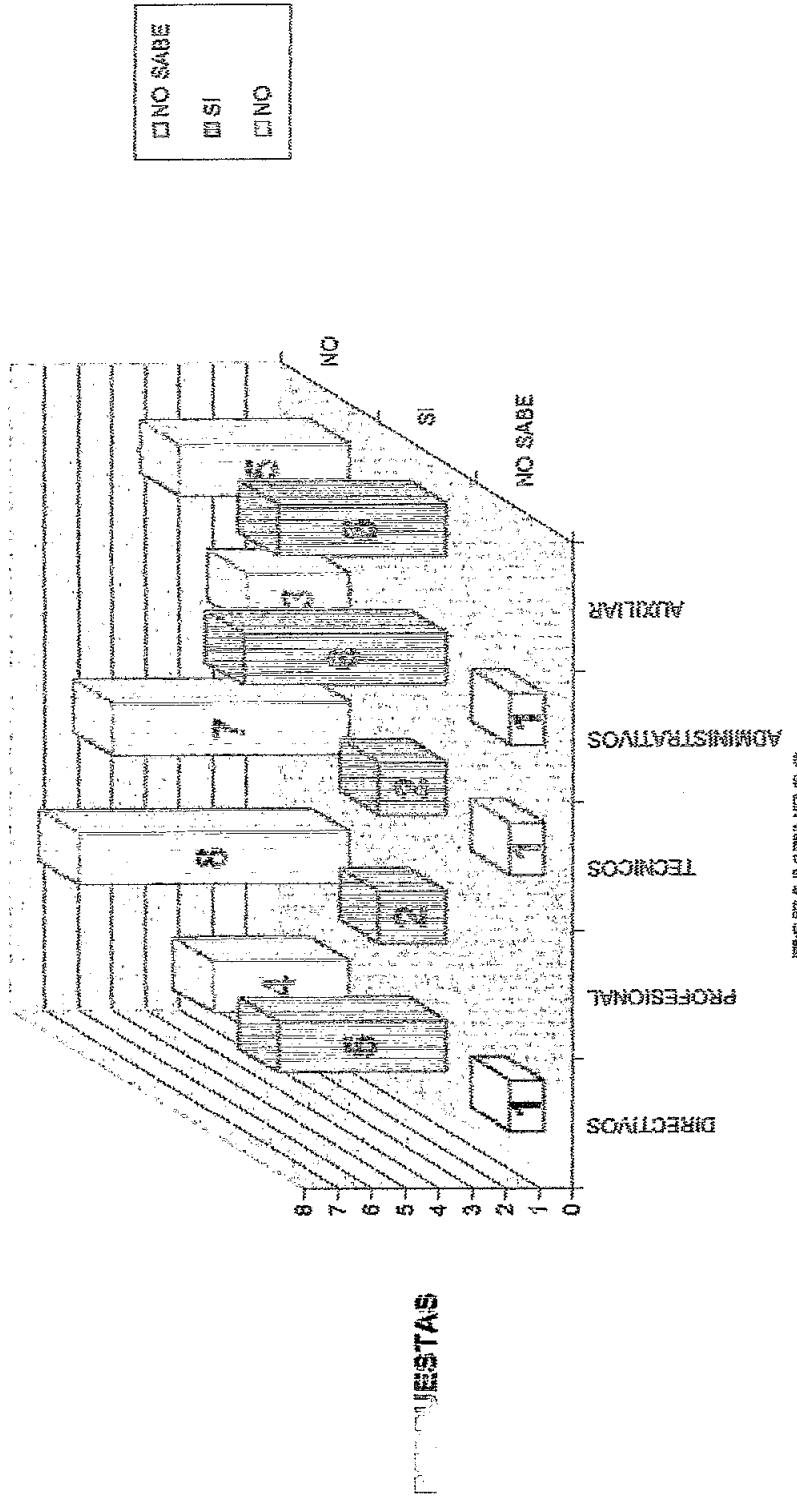
USTED CREE QUE ES JUSTO TENER QUE REINTEGRAR LOS DINEROS GASTADOS POR LA INSTITUCION Y CUMPLIR UNA SANCION DE 2 AÑOS SIN PODER PARTICIPAR EN OTRO CURSO, EN CASO QUE NO APRUEBE UN CURSO FUERA DEL SERVICIO



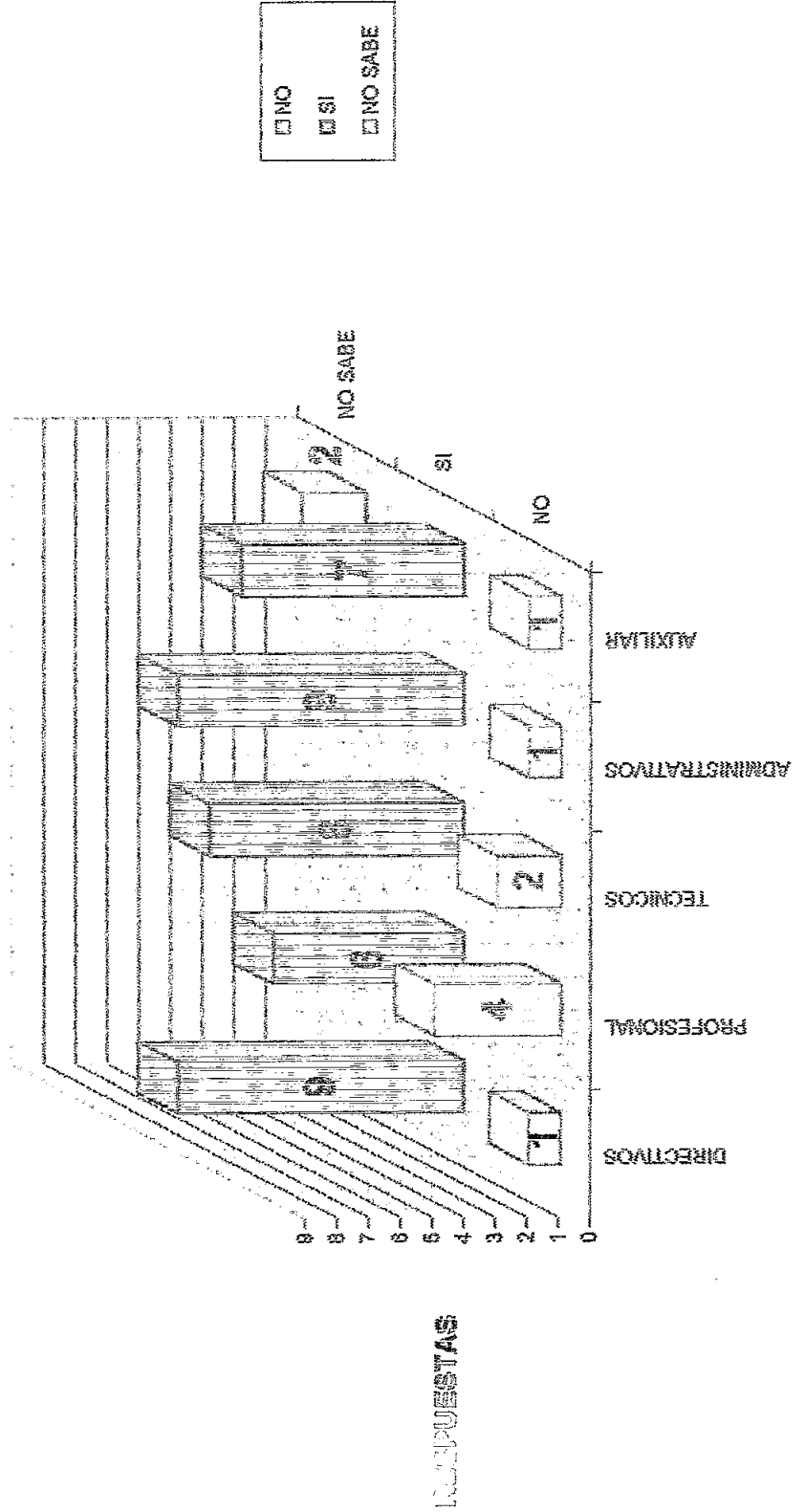
¿SE HA SENTIDO PERJUDICADO AL NO ASISTIR A ALGUN CURSO DE PERFECCIONAMIENTO?



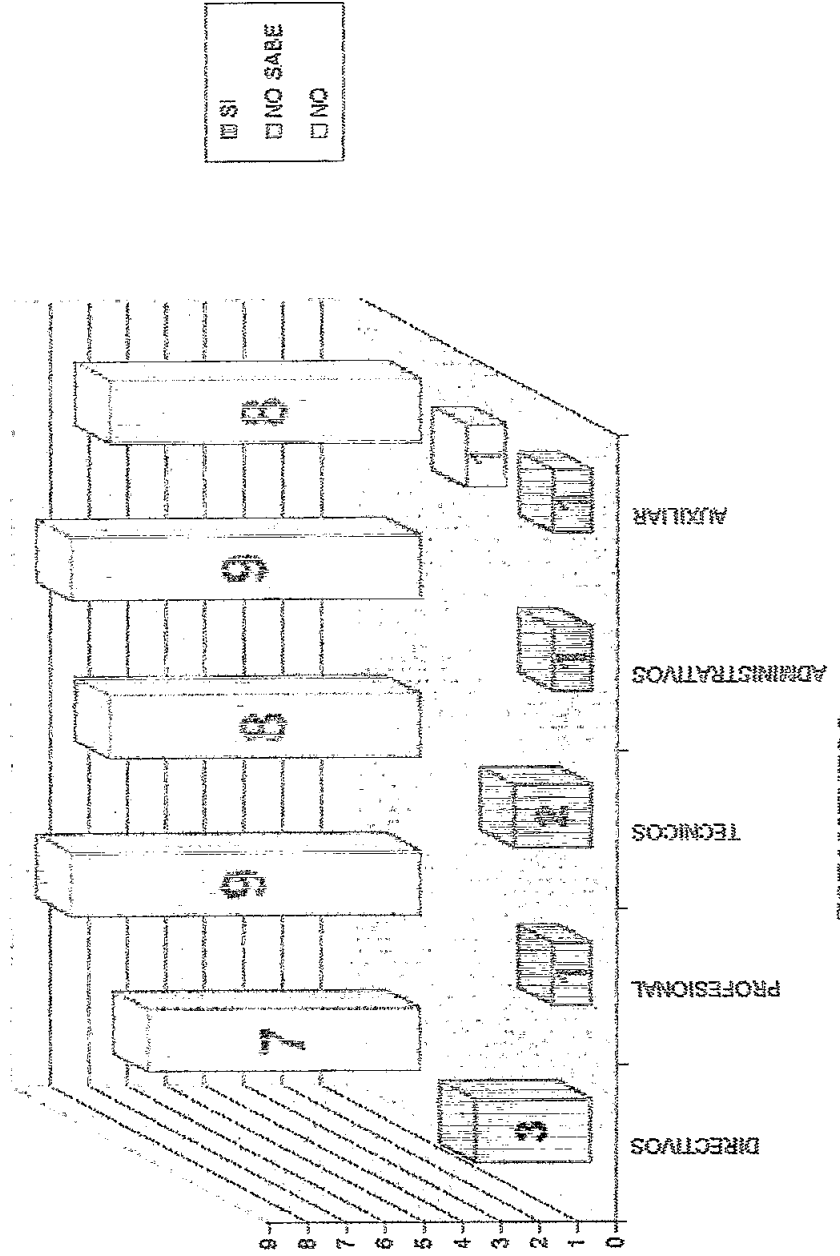
**¿USTED CREE QUE EXISTE FAVORITISMO POR PARTE DE LA JEFATURA,
AL SELECCIONAR SOLO ALCGUNOS DE SUS COLEGAS PARA
PARTICIPAR EN CURSOS FUERA DEL SERVICIO**



¿ESTÁ DE ACUERDO QUE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN SEAN HOMOGÉNEOS?



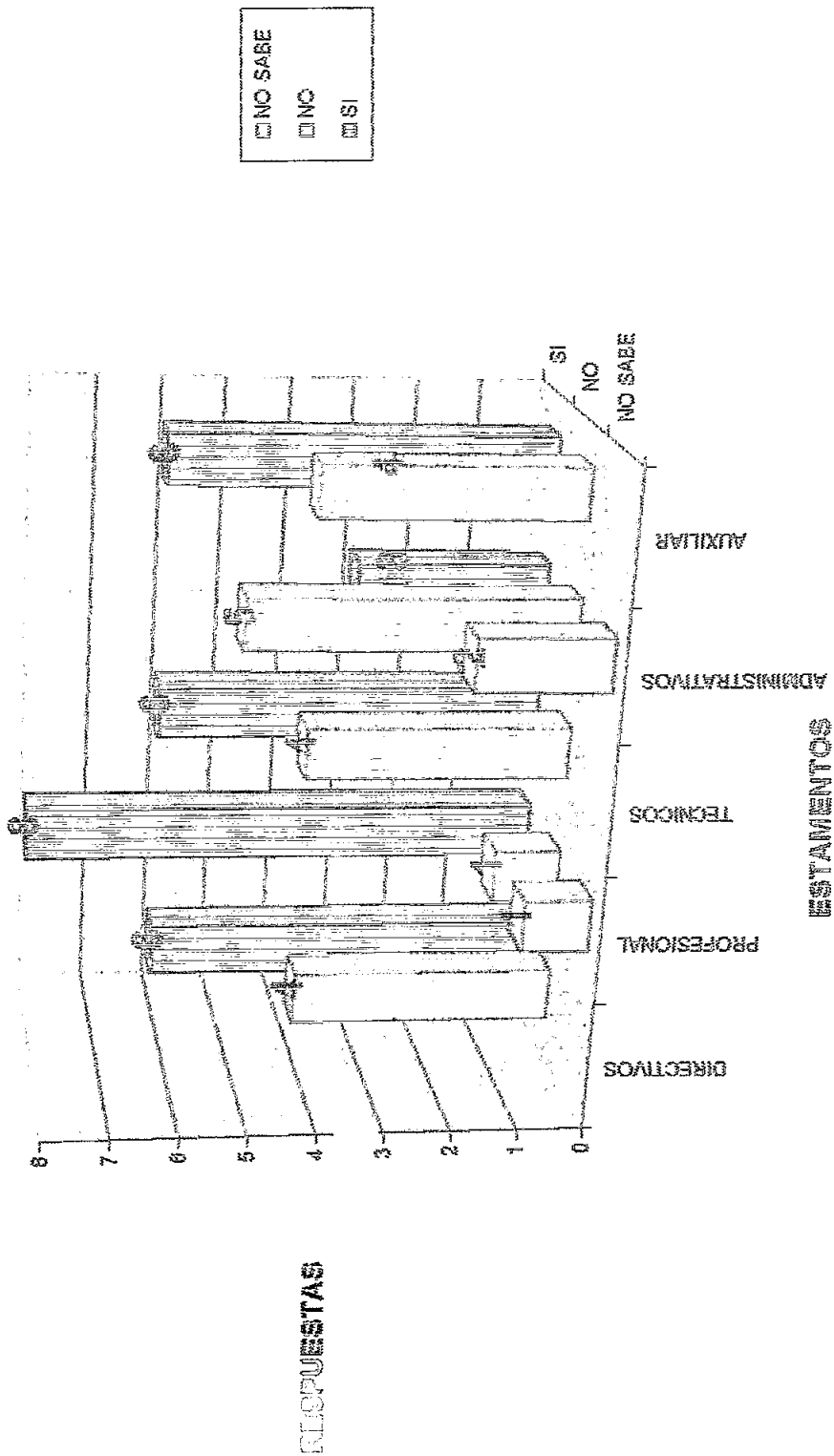
¿CREE USTED QUE LA PLANTA DIRECTA SE CAPACITA AL IGUAL QUE EL RESTO DE LOS FUNCIONARIOS?



RESPUESTAS

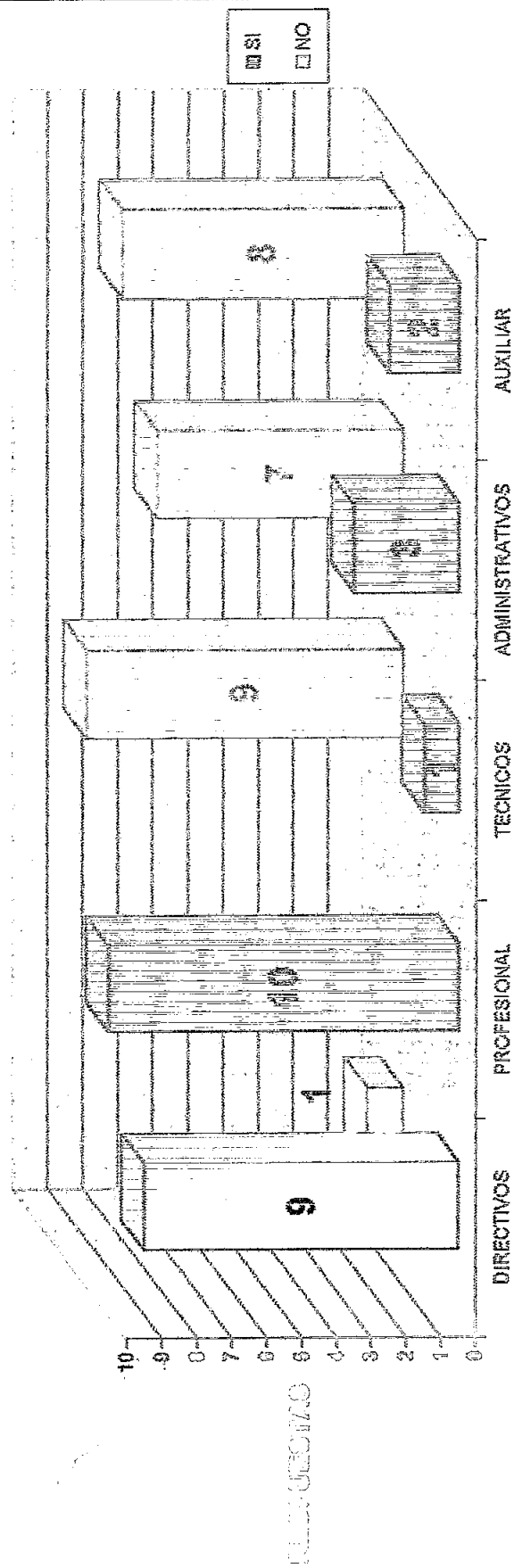
ESTADISTICA

CUANDO HA ASISTIDO A CURSO DENTRO DEL SERVICIO, ¿ESTE CUENTA CON LA INFRAESTRUCTURA REQUERIDA?



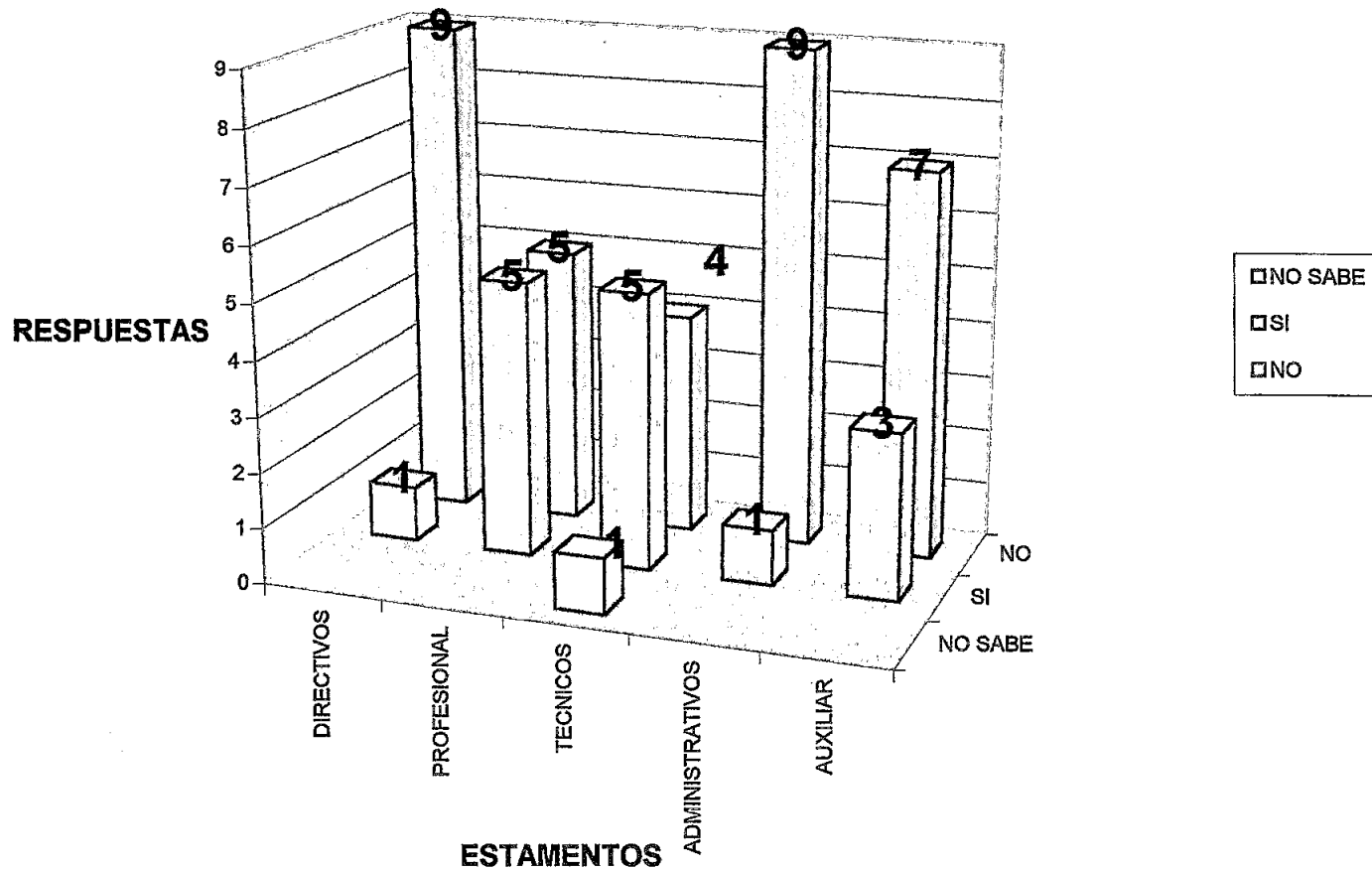
ESTADÍSTICAS

¿USTED CREE QUE SÓLO LOS FUNCIONARIOS JOVENES O RECIEN INGRESADOS AL SERVICIO DEBEN CAPACITARSE?

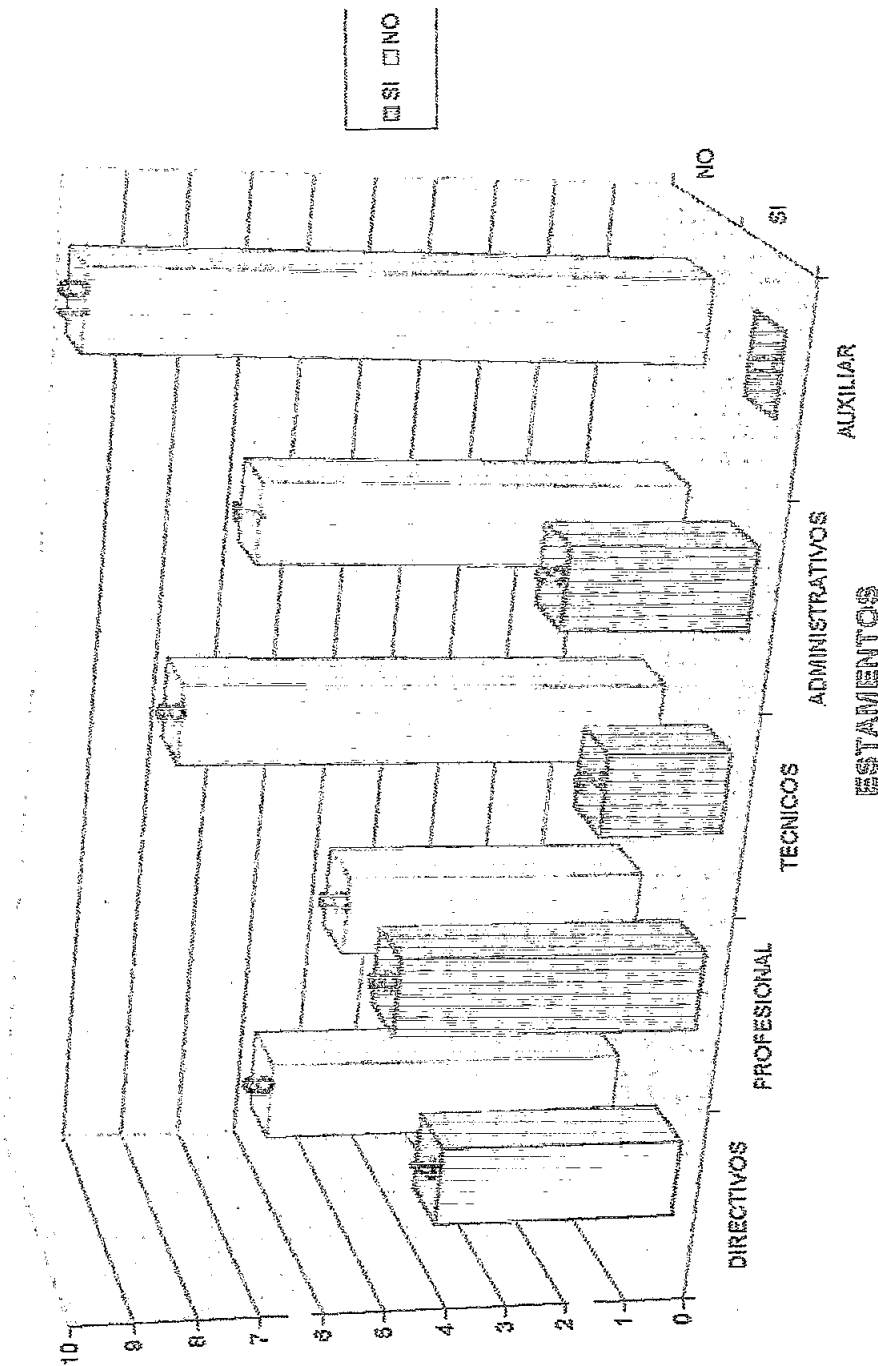


ESTADISTICA

¿SIENTE QUE SUS COLEGAS UNA VEZ CAPACITADOS AYUDAN AL RESTO DE LOS FUNCINARIOS ENSEÑÁNDOLES LO APRENDIDO?



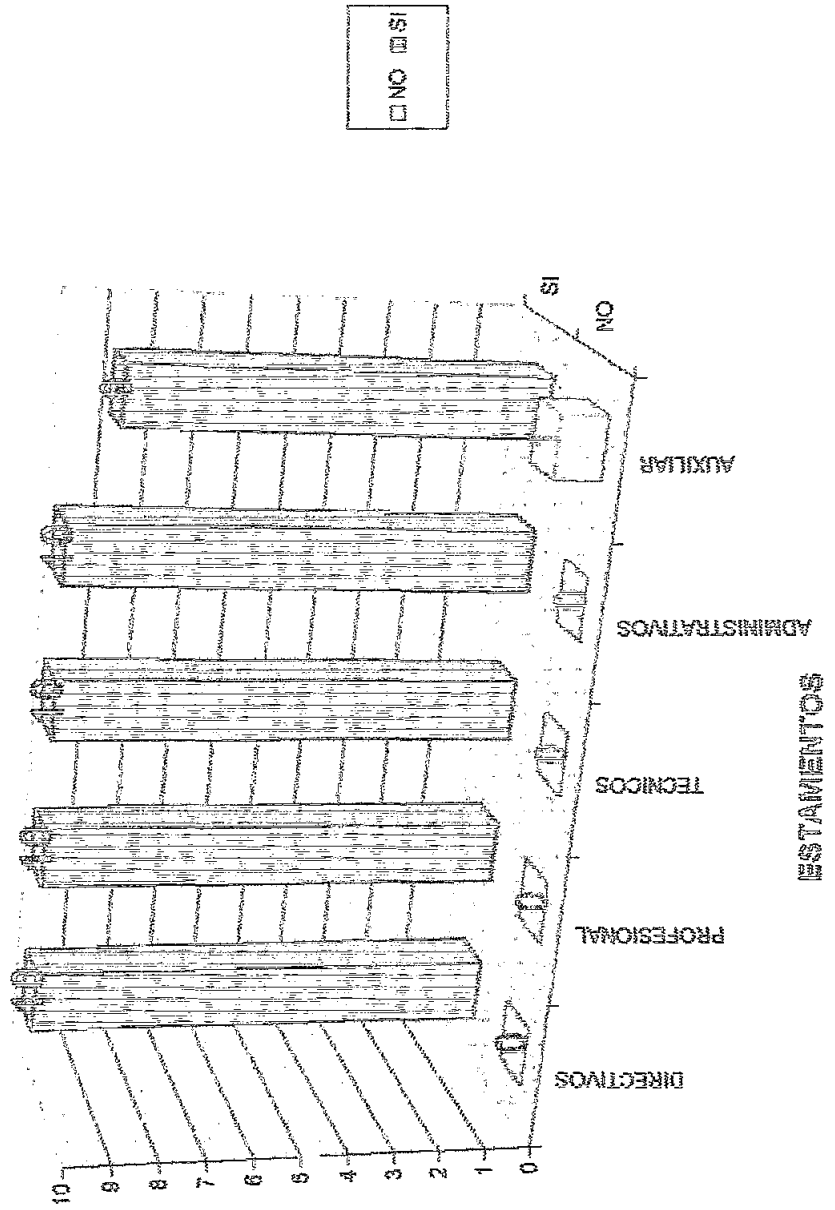
USTED CONOCE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE SE DESARROLLARÁN DURANTE EL AÑO



ESTADÍSTICAS

LE GUSTARIA QUE CADA AÑO LA UNIDAD DE CAPACITACION LE CONSULTARA
 QUE NECESIDADES DEBEN SER CUBIERTAS EN ESTA MATERIA, PARA PODER
 MEJORAR SU RENDIMIENTO LABORAL.

RESPUESTAS



LÍNEAS DE ACCIÓN

Para mejorar estas falencias proponemos lo siguiente :

Dentro de las propuestas de mejoramiento, quizá la más importante deberá ser cambiar la estructura existente en la Unidad de Capacitación. Poniendo a un profesional competente en esta materia, el cual según su perfil profesional deberá ser un Administrador Público, ya que este tiene un conocimiento acabado de lo que es la administración pública, el manejo de personal, manejo presupuestario e índices de gestión, además de estar preparado para tener empatía con sus pares. Otro miembro de esta Unidad deberá ser un Psicólogo laboral, el cual podrá ayudar a través de sus conocimientos en el comportamiento humano al Administrador Público y una secretaria ejecutiva, la cual cuando los profesionales se ausenten por razones de servicio o salud tendrá que tomar decisiones. Además, deberá tener conocimiento de idioma, contabilidad, planilla electrónica y de administración de personal.

La reorganización del Comité de Capacitación, el cual debería estar compuesto por integrantes de la plana directiva del servicio, como también por un funcionario elegido por sus pares. El cuál representará a cada estamento (Directivo, Profesional, Técnico, Administrativo y Auxiliar), los

cuales deberán reunirse a lo menos dos veces al año para plantear las inquietudes y necesidades en cuanto a capacitación se refiere del personal que trabaja al interior de la Subsecretaría de Transportes. Quienes serán los indicados de promover la igualdad de oportunidades de acceso a la capacitación. Las actividades de capacitación deben ser propuestas por este Comité ante el Jefe del Servicio. Dicho procedimiento será transparente, conocido por los funcionarios que postulen a capacitación, como aquellos que participan en la selección de postulantes. Este documento tendrá, los siguientes aspectos: sistemas de concurso, criterios de selección de órganos capacitadores, regulación de costos asociados a una actividad y de interés institucional o personal.

Hacer una descripción de funciones y competencias a los funcionarios de las distintas unidades dentro del servicio.

Los cursos de capacitación deberán ser de acuerdo a las funciones y competencias que cumpla el personal dentro de sus unidades.

Otro aspecto importante, es utilizar el recurso humano existente para capacitar al resto del personal, esto no tendría mayor costo para el servicio, ya que una vez capacitados un grupo de funcionarios en empresas externas, deberán poner en práctica los conocimientos adquiridos capacitando al resto del personal con competencia en el tema.

Dar a conocer los Programas Anuales de capacitación, estos estarán dirigidos a los encargados de cada estamento en el Comité de Capacitación, con una nómina del personal, la cual deberá ser devuelta a la Unidad de Capacitación con la firma de cada funcionario a la derecha de su nombre, para tener certeza del real conocimiento del Programa por parte de los funcionarios del servicio.

Crear indicadores de gestión para medir el impacto de la capacitación en la productividad funcionaria.

La creación de un sistema de pasantías en el extranjero o en otros servicios del país, para cualquier funcionario de la institución, esto tomando en cuenta que puede ser cualquiera de los cinco estamentos, así el funcionario obtendrá un mayor conocimiento de otros modelos y sistemas de trabajo, será como un premio por mérito funcionario. A su retorno al servicio, deberá entregar un informe al Jefe de Servicio con copia a la Unidad de Capacitación, además de dar a conocer al resto del personal su experiencia, través de talleres.

En el Programa de Capacitación Anual, será prioritario realizar cursos de:

- Desarrollo Organizacional
- Trabajo en equipo



- Técnicas de autocontrol y estrés
- Gestión en el servicio, atención al cliente interno y externo.

Estos cursos serán impartidos a los funcionarios de los cinco estamentos del servicio.

Crear un Programa Contable exclusivo para la Unidad de Capacitación, para poder distribuir en forma eficiente los recursos destinados a este Item Presupuestario, el cual arrojará en forma instantánea el saldo presupuestario que existe al momento de cancelar algún curso dictado a las empresas correspondientes.

Solicitar al Jefe del Servicio, presupuesto exclusivo para la habilitación de una sala de clases, la cual cuente con el equipamiento necesario para desarrollar cursos al interior de la institución.

Incentivar al funcionario capacitado en orden a su conocimiento en lo que ha ascensos se refiere, con esto tendrá una mejor calidad de vida, sin la disminución de la brecha entre el desempeño ideal requerido por la organización y el desempeño real.

ANEXOS

OF. CIRCULAR N° 1599 /

ANT: ACUERDO GOBIERNO-ANEF. MODERNIZACION DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

MAT: LINEAMIENTOS PARA LA MODERNIZACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION PARA EL SECTOR PUBLICO

SANTIAGO, 30 OCT. 1995

DE: MINISTROS DEL INTERIOR, HACIENDA, SECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA, TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

A: SRS. DIRECTORES DE SERVICIOS

Por instrucciones del Presidente de la República, los Ministros que suscriben cumplen con informar a Ud. de los principales aspectos de la política del Gobierno sobre modernización de la capacitación en el sector público y de los lineamientos a los que deberán ceñirse los servicios públicos en la aplicación de dicha política.

I.- ORIENTACIONES GENERALES

1.- Capacitación y Modernización.

Uno de los ejes centrales del proceso de modernización de la administración pública es el desarrollo de sus recursos humanos. Los cambios que se están promoviendo al interior de los servicios públicos para lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad son y seguirán siendo aplicados por los propios funcionarios.

Modernizar la administración pública involucra introducir técnicas modernas de gestión, cambiar los procesos administrativos, aplicar las nuevas tecnologías de la información y adoptar nuevos estilos de trabajo. Todo ello demanda de los funcionarios públicos competencias especiales, distintas de las adquiridas por la mera experiencia acumulada. En este escenario, la capacitación de los funcionarios públicos es un desafío impostergable y fundamental a ser abordado por el Estado.

La capacitación permite también ampliar las oportunidades y las condiciones de trabajo al interior de la administración pública. En efecto, el desarrollo de nuevas competencias técnicas le facilita a los funcionarios asumir nuevas tareas y nuevos estilos de trabajo, lo que permite no sólo mejorar su desempeño, sino también dignificar la función pública y ampliar la perspectiva de las labores que desarrollan.

2.- Invertir en los trabajadores del sector público.

Existe consenso en que la productividad y la eficiencia de las instituciones está directamente relacionada con el nivel de calificación de sus recursos humanos. Es por ello que durante estos últimos años el gasto público destinado a capacitación y el número de trabajadores capacitados en el sector público han aumentado considerablemente. Dicho esfuerzo merece ser continuado y profundizado de manera consistente con los actuales desafíos.

Consciente de esta situación, el Gobierno ha decidido aumentar cuantitativa y cualitativamente los esfuerzos destinados a la capacitación de los funcionarios públicos. Los recursos destinados al financiamiento de acciones de capacitación serán ampliados significativamente, posibilitando así un claro reforzamiento de la inversión en sus trabajadores que realizan las instituciones públicas, especialmente aquellas más rezagadas a este respecto.

No obstante, tan importante como invertir en el personal del sector público es hacerlo de modo de asegurar que dichos recursos contribuyan a elevar la eficiencia y la productividad en los servicios públicos. Para este efecto se han identificado algunas medidas inmediatas que, sumadas a las orientaciones y exigencias hacia los servicios públicos que se detallan más adelante, permitirán optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la capacitación.

Este conjunto de iniciativas apuntan a desarrollar un nuevo sistema de capacitación para el sector público el cual será una pieza fundamental del proceso de modernización. Su puesta en marcha tendrá sin duda un impacto positivo en la productividad laboral, en la eficiencia de las instituciones y en la ampliación de oportunidades para los funcionarios, y permitirá también mejorar la capacidad de las instituciones públicas de brindar un servicio de calidad.

3.- Compromisos del Gobierno.

Las principales iniciativas y orientaciones del Gobierno para el desarrollo en el sector público de un sistema de capacitación más eficiente y participativo se encuentran contenidos en el Acuerdo suscrito con la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) en junio pasado (Anexo N°1). En dicho acuerdo se establece como compromisos fundamentales (a) elevar los recursos fiscales destinados a capacitación hasta alcanzar el 1% de las remuneraciones imponibles del personal; (b) desarrollar un conjunto de medidas destinadas a elevar la pertinencia y efectividad de la capacitación en el sector público y (c) crear instancias de participación para que los funcionarios y la dirección de los servicios públicos puedan lograr acuerdos sustantivos en torno a las políticas y programas de capacitación a desarrollar en dichos servicios.

Para efectos de materializar los propósitos anteriores se han desarrollado un conjunto de orientaciones generales que a continuación se detallan.

II.- INSTRUCCIONES GENERALES

1. Oportunidad y Gasto

Para optar a un incremento de los fondos destinados a capacitación en el proyecto de la Ley de Presupuestos de 1996 se ha instruido a los servicios públicos para entregar proposiciones adecuadamente fundadas, tanto en lo que respecta al respaldo técnico de las actividades a realizar como a la viabilidad operativa de las mismas. Para tal efecto:

a) Se asignará prioridad a aquellas propuestas de los servicios en que las actividades de capacitación se inserten en programas de desarrollo de recursos humanos y se fundamenten en estudios técnicos especializados de detección de necesidades de capacitación del personal.

b) La elaboración de los programas y planes de capacitación, debe tener como base un diagnóstico sobre las competencias requeridas del personal del servicio, asegurando que las actividades programadas estén en concordancia con los requerimientos operativos del servicio y faciliten los proyectos de mejoramiento de gestión.

c) Los programas diseñados deben adecuarse a las reales necesidades de perfeccionamiento de los diversos estamentos y funciones que se desarrollen en la institución, garantizando oportunidades a los funcionarios para acceder a la capacitación a través de criterios de selección conocidos y transparentes, privilegiando las áreas más críticas de la gestión institucional y el mérito de los funcionarios.

2. Eficacia y Pertinencia

Los servicios deberán contar con Programas de Capacitación permitiendo planificar y priorizar sus actividades, evitando la improvisación.

Es recomendable que los Programas de Capacitación se basen en estudios de detección de necesidades. Estos estudios pueden ser encargados externamente o realizados por el propio Servicio a través de una metodología técnicamente apropiada para este efecto.

Las actividades contempladas en los programas de capacitación deben apuntar al desarrollo de competencias generales y específicas de los funcionarios posibilitándoles mayores oportunidades, aumento de la calidad de su trabajo y una mayor eficiencia a nivel institucional. Un aspecto crucial de la detección de necesidades, por lo tanto, es la identificación de las competencias que se requieren para que los funcionarios desarrollen adecuadamente sus funciones.

Las actividades de capacitación se planificarán para el año estableciendo una programación que asegure que el desarrollo de dichas actividades no interfiera con el normal desenvolvimiento de los servicios.

Deben tomarse las debidas providencias para que dichas actividades se realicen efectivamente en los tiempos programados y sean oportunamente difundidos, informando a los funcionarios de los procedimientos de postulación y acceso, requisitos y criterios de selección de los participantes.

En la selección de los participantes en las actividades, debe asegurarse la debida consistencia entre las tareas desempeñadas y las competencias a adquirir.

De acuerdo a los criterios recién señalados se recomienda estructurar los programas de capacitación indicando expresamente:

- i) La consistencia del programa con los objetivos y metas de gestión definidas para el año.
- ii) Las prioridades institucionales para la capacitación de sus funcionarios.
- iii) El tipo de actividades a desarrollar, temarios generales, número de horas, número de participantes y mecanismos de evaluación.

Se recomienda que los elementos anteriores se formulen con la generalidad suficiente como para no rigidizar el desarrollo del programa en el transcurso del año.

Los Programas de Capacitación constituirán documentos de entera responsabilidad de las instituciones y no estarán sujetos a la aprobación de otra autoridad distinta del Jefe Superior del Servicio, sin perjuicio de los mecanismos de consulta y participación que se señalan más abajo. No obstante, el Programa de Capacitación se requerirá como respaldo de las iniciativas del servicio en este ámbito y será exigible para la fundamentación de metas o propuestas presupuestarias sobre la materia.

3.- Apoyo técnico

Para un avance más efectivo de la modernización del sistema de capacitación, se ha considerado fundamental desarrollar una línea de apoyo técnico a los servicios en esta materia. Con tal objeto, el Comité Técnico para la Modernización de la Capacitación en el Sector Público ha programado la realización de Seminarios de orientación general sobre los aspectos centrales de la modernización del sistema de capacitación y talleres metodológicos específicos orientados a desarrollar competencias en:

- Metodologías básicas de detección de necesidades ✓
- Medición del impacto de la capacitación ✓
- Orientación para la toma de decisiones en capacitación ✓
- Formación y Operatoria de los Comités de Capacitación. ✓

Dichas actividades están orientadas a las jefaturas de recursos humanos y encargados de capacitación de los servicios. Se recomienda a los servicios mantenerse informados sobre las actividades que se programen en este ámbito.

4.- Aspectos operativos

El nuevo sistema de capacitación que se pretende desarrollar en el sector público se sustenta en un funcionamiento descentralizado y flexible. Esto implica concretamente que los Ministerios y Servicios tendrán la responsabilidad de definir sus políticas y programas de capacitación de acuerdo a sus propias necesidades y prioridades. No obstante el carácter flexible y descentralizado del sistema demandará de los directivos públicos mayores responsabilidades en términos de asegurar la agilidad y calidad de la capacitación ejecutada:

Dentro de este esquema:

- Los Servicios presentarán a la Dirección de Presupuestos la petición de financiamiento para sus actividades de capacitación programadas para el año de vigencia de la Ley, apoyándose en el Programa desarrollado de acuerdo a los criterios contemplados en el punto 2.
- Las actividades podrán ser contratadas con organismos capacitadores o realizadas internamente por entidades públicas. En caso de recurrirse a organismos capacitadores externos, éstos deberán estar acreditados en el Registro de Organismos Capacitadores de SENCE como también, las acciones de capacitación que éstos realicen (cursos, seminarios, talleres).

Respecto de la capacitación en el lugar de trabajo, sea ésta interna o externa, se recomienda a los servicios que no hayan recurrido a estas metodologías informarse adecuadamente a fin de diversificar sus actividades de capacitación conforme a los métodos más eficaces para el logro de sus objetivos.

En el caso de aquellos servicios que lleven a cabo actividades de capacitación interna, se sugiere que éstas sean identificadas presupuestariamente como tales a fin de conocer con mayor precisión el volumen real de actividades de capacitación desarrolladas por el servicio y sus verdaderos costos. La Dirección de Presupuestos efectuará las debidas modificaciones en el clasificador presupuestario para este propósito.

Para agilizar y lograr mayor eficiencia en la programación y ejecución de la capacitación, se revisarán las normas del estatuto administrativo que obstaculizan una capacitación más expedita. Esta revisión será efectuada por el Comité Técnico a que se hace relación más adelante. Dicho Comité recibirá y analizará las proposiciones que a este respecto efectúen los servicios, los que deberán serle remitidos antes del 30 de Noviembre de 1995.

5.- Fortalecimiento de la función de capacitación en los servicios

Es conveniente que la función de capacitación al interior de los servicios sea fortalecida para enfrentar los requerimientos que se derivan de la modernización del actual sistema de capacitación del sector público.

Este esfuerzo puede enmarcarse dentro de una estrategia más general de fortalecimiento de las unidades de personal o recursos humanos en los servicios públicos a través del adecuado entrenamiento de su personal y la generación de instancias de interlocución con la dirección superior y las demás jefaturas del servicio. Lo anterior es un requisito básico de consistencia entre la estructura de responsabilidades de un servicio y el lugar central que las personas juegan en el funcionamiento de éste.

En lo que concierne a la capacitación, se recomienda que los servicios identifiquen como responsable directo de esta materia a un funcionario con la calificación y autoridad consistentes con la prioridad que se le quiere dar a esta actividad en su funcionamiento.

Una tarea importante a asignar a las unidades de personal y los encargados de capacitación es la de llevar un registro de las actividades patrocinadas por el servicio en esta área. Para este efecto en el Anexo N° 2 se presenta un modelo de ficha a adoptar por los servicios que no efectúan dicho seguimiento en la actualidad. Posteriormente como parte de la línea de apoyo técnico y seguimiento que se desarrollará por parte del Comité Técnico, se pondrá a disposición de los servicios un software básico y una guía metodológica que apoyará la labor de diseño y seguimiento de las actividades de capacitación.

6.- Participación

El gobierno se ha comprometido a impulsar la creación de Comités de Capacitación en los servicios públicos. Dicha política tiene por objeto promover una mayor participación y compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento y el incremento de la eficiencia y productividad de las instituciones públicas.

Las funciones de los Comités de Capacitación serán de colaborar y apoyar en el servicio la formulación de sus Políticas y Programas de Capacitación e involucrar activamente a los funcionarios en su desarrollo. Lo anterior evidentemente no modifica las atribuciones y responsabilidades que tienen los actuales departamentos o unidades de capacitación, sino que son instancias de consulta y participación organizada de los funcionarios, conforme a las políticas de gobierno sobre esta materia.

Los Comités estarán constituidos en partes iguales por profesionales y técnicos de la Dirección Superior de los organismos públicos con capacidad técnica y responsabilidad en las decisiones vinculadas a la capacitación y por representantes de los trabajadores del Servicio, incluidos representantes del o las Asociaciones de Funcionarios correspondientes, según la situación de éstas.

Saludan atentamente a Uds.,



CARLOS FIGUEROA SERRANO
MINISTRO DEL INTERIOR



EDUARDO ANINAT URETA
MINISTRO DE HACIENDA



REPÚBLICA DE CHILE
MINISTERIO
GENARO ARRIAGADA HERRERA
MINISTRO SECRETARIO GENERAL
DE LA PRESIDENCIA
SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA



JORGE ARRATE MAC NIVEN
MINISTRO DEL TRABAJO
Y PREVISION SOCIAL

A este respecto se recomienda seguir las pautas sobre composición de los Comités de Capacitación señaladas en el Anexo N°3 y que corresponden a la proposición que da el gobierno para el sector privado a través del proyecto de ley que modifica el Estatuto de Capacitación y Empleo.

Una vez constituidos los comités de capacitación, el Gobierno desarrollará programas especiales de formación para sus integrantes, incluidos los representantes de la parte laboral.

Para los efectos de oficializar la creación de los Comités de Capacitación, y teniendo en cuenta que corresponde al Presidente de la República la administración del Estado y la expedición de los instrumentos regulatorios pertinentes a 'al facultad (Constitución Política, Arts. 24 y 32 N° 8), los servicios a través del Ministerio respectivo, procederán a requerir la dictación de un decreto supremo en el que se establecerá la forma, integración y las funciones de cada uno de estos cuerpos, como también las normas básicas de funcionamiento que sean necesarias, requiriendo para tal efecto la opinión de sus asociaciones de funcionarios.

III.- ASPECTOS INSTITUCIONALES

Para la implementación de los lineamientos del Sistema de Modernización de Capacitación del Sector Público, se mantendrá el Comité Técnico conformado por los Ministerios de Hacienda, Interior, Trabajo y SEGPRES.

La coordinación de dicho Comité estará en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

Dicho Comité será el encargado de:

- Diseñar e implementar la línea de apoyo técnico a los Servicios.
- Mantener un canal de comunicación expedito con las instituciones que requieran información y orientación sobre la incorporación de los criterios que sustentan la propuesta de modernización del Sistema de Capacitación.
- Establecer los mecanismos de seguimiento de los programas de capacitación que se presenten para el año 1996, recabando información sobre la calidad, consistencia e impacto de ellos.
- Mantener una vinculación regular con la ANEF para analizar y mejorar el desarrollo del Acuerdo.

Los Servicios que requieran mayor información u orientaciones respecto de los contenidos de las propuestas señaladas, podrán recurrir a los miembros del Comité. (Ver anexo 4).

Santiago, Junio 5 de 1995.

ACUERDO GOBIERNO - ANEF MODERNIZACION DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

En noviembre pasado, el gobierno y la ANEF alcanzaron importantes acuerdos en relación a la capacitación de los trabajadores del sector público. Dichos acuerdos contemplan elevar los recursos asignados al financiamiento de las acciones de capacitación en el sector público hasta alcanzar el 1% de las remuneraciones imponibles de los funcionarios. Asimismo, se concordó revisar conjuntamente, en un plazo no superior a los 4 meses, el funcionamiento del actual sistema de capacitación en el sector público con el objeto de mejorar su eficacia, su equidad y su participación.

A partir de estos compromisos, se constituyó una Comisión Técnica, integrada por autoridades gubernamentales y dirigentes de la ANEF, con el objeto de revisar el funcionamiento del Sistema de Capacitación en el sector público y formular recomendaciones para su perfeccionamiento futuro. Esta Comisión Técnica ha elaborado un diagnóstico sobre la situación cuantitativa y cualitativa de la capacitación en el sector público y a partir de éste propone una serie de líneas de acción y compromisos de trabajo orientadas a su modernización.

La capacitación de los funcionarios públicos es un tema de especial relevancia en el marco de las políticas de modernización de gestión impulsadas desde el gobierno. El perfeccionamiento del personal y el desarrollo de competencias que estimulen un mejor desempeño, es un instrumento valioso para el aumento de la productividad laboral y el logro de mayor eficiencia de las instituciones públicas.

Para los trabajadores del sector público la capacitación constituye un elemento de inestimable valor, para adquirir las competencias para desempeñar una mejor labor, para proyectar su desarrollo técnico y profesional y es una expresión de la importancia y dignidad de su función. Por estas razones la ANEF ha asignado una alta prioridad a esta materia.

La capacitación del personal es un eje central de las iniciativas de muchos servicios públicos. No obstante, este esfuerzo debe ampliarse al conjunto de las instituciones del sector público y ser parte central del diseño de las políticas de recursos humanos. El aumento de la cobertura y el mejoramiento de la calidad de la capacitación del personal del sector público, permitirá asumir con las capacidades idóneas los desafíos de mejoramiento de gestión que enfrentan los servicios públicos.

A.- DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CAPACITACION DEL SECTOR PUBLICO.

Características del actual sistema.

El tema de la capacitación en el sector público ha cobrado especial relevancia dentro de las políticas y orientaciones tendientes al desarrollo de los funcionarios públicos. En los últimos cuatro años ha habido un aumento considerable del presupuesto de capacitación, el número de acciones realizadas y de la cantidad de funcionarios involucrados.

El presupuesto de capacitación ha aumentado entre 1990 y 1994 en más de un 300% en términos reales. Como resultado, los gastos de capacitación alcanzan en la actualidad a alrededor de un 0,5% del total de las remuneraciones imponibles. Asimismo de un 10% de funcionarios capacitados sobre la dotación de personal en 1990, en la actualidad se capacita más de un 20%. Estas cifras revelan un esfuerzo del sector público en materia de capacitación que supera el que por este mismo concepto ha realizado el sector privado en el mismo período.

No obstante estos importantes logros, es mucho lo que se puede avanzar en la tarea de convertir la capacitación en un instrumento útil para el desarrollo de los funcionarios públicos y para el logro de mayores niveles de eficiencia y eficacia de la gestión pública.

1. Políticas de capacitación en los servicios públicos.

En la mayor parte de las instituciones públicas la debilidad del área de recursos humanos, dificulta la formulación de directrices y criterios estratégicos para la definición de las políticas de capacitación. Las actividades de capacitación están generalmente disociadas de los objetivos institucionales.

Asimismo la planificación de las actividades de capacitación en el conjunto de los servicios públicos - reconociendo los progresos observados en los últimos 2 años - demuestra ser un área a reforzar. Durante los últimos cuatro años, el promedio de ejecución del gasto en capacitación no ha superado el 75% de lo programado por las instituciones. Por otro lado, la concentración de la ejecución del gasto al final del año, refleja en parte, una escasa programación de la actividad de capacitación al interior de los servicios. En efecto, el 50% del presupuesto de capacitación se gasta en los últimos tres meses del año.

2. Programas de capacitación.

La débil articulación entre el desarrollo del área de recursos humanos de las instituciones, las políticas de capacitación y los objetivos estratégicos de los servicios, implica que la identificación de las actividades de capacitación y el contenido de éstas, no se estructuran, en la mayoría de las instituciones, como programas coherentes con las necesidades del servicio y el desarrollo de la carrera funcionaria.

La escasa participación de los funcionarios en la definición de los programas y el incipiente desarrollo del área de capacitación en los servicios dificulta el desarrollo de canales expeditos para detectar necesidades y lograr mayor motivación para las actividades de capacitación y perfeccionamiento.

Se detecta además, desconocimiento de los criterios que regulan el acceso a los cursos de capacitación en cada uno de los servicios y escasa evaluación de los resultados de los programas ejecutados en términos de sus objetivos.

Los criterios de selección de los funcionarios - salvo excepciones destacables en los servicios con mayores avances en la materia - son escasamente informados a éstos, lo que genera desconfianza frente a las autoridades. Asimismo, no existe en general una evaluación de la adquisición de competencias posterior a la participación de los funcionarios en las actividades de capacitación.

Las debilidades observadas en las experiencias de capacitación en términos de la participación de los funcionarios, los criterios de selección, los contenidos de los programas y la evaluación de los resultados configuran un panorama que en muchos casos no genera los incentivos y estímulos necesarios para que los funcionarios reconozcan en la capacitación un instrumento fundamental para el desarrollo de sus competencias.

3. Instituciones y Marco normativo vigente.

En relación a las normas que regulan la capacitación, se destacan las limitaciones que imponen las definiciones estrechas sobre capacitación contempladas en el Estatuto Administrativo, lo que impide un uso más eficaz e integral de la capacitación en el sector. Dicha normativa impone adicionalmente algunas limitaciones administrativas innecesarias al acceso de los funcionarios a estas actividades.

Existe consenso en los actores que conforman el actual sistema de capacitación del sector público, en cuanto a que la autonomía y descentralización de decisiones en los servicios para la definición y aprobación de programas, permite agilizar su ejecución. Asimismo la descentralización involucra un mayor grado de responsabilidad y compromiso de los directivos públicos en este tema, aspecto que es identificado como una de las principales debilidades actuales del sistema. No obstante, es fundamental entregar mayores orientaciones a los Ministerios e instituciones pertinentes sobre las políticas de capacitación y sus lineamientos, en la perspectiva de lograr una adecuada consistencia en las acciones que el Estado realiza en este campo en relación a su personal.

4. Oferta de capacitación.

A nivel de la oferta de capacitación, se observa falta de información y orientación sistematizada sobre el tipo y calidad de organismos capacitadores que pueden prestar servicios a las instituciones públicas, especialmente en temas de interés para los nuevos requerimientos de la función pública tales como técnicas modernas de gestión, desarrollo organizacional, medición y evaluación del desempeño institucional; situación particularmente compleja en las regiones. Asimismo parece necesario difundir entre los organismos públicos, las múltiples modalidades y técnicas en base a las cuales se puede desarrollar la capacitación, así como los mecanismos de apoyo a la toma de decisiones en ésta área.

B.- LA MODERNIZACION DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO : LINEAS DE ACCION.

Considerando el rol decisivo de la capacitación de los funcionarios en la modernización de la gestión pública y la necesidad de lograr nuevos avances respecto de la situación previamente descrita se propone impulsar la modernización de la capacitación en el sector público en torno a cuatro líneas de acción:

1. Ampliar las oportunidades de acceso a la capacitación en el sector público

En el marco de las acciones tendientes a modernizar la gestión pública, el gobierno expandirá el sistema de capacitación en el sector público invirtiendo hasta el 1% de las remuneraciones imponibles anuales en acciones de capacitación en favor del personal de los diversos Ministerios y Servicios Públicos, lo que permitirá ampliar y fortalecer el desarrollo de los recursos humanos en este sector.

El aumento del gasto en capacitación hasta el 1% de las remuneraciones imponibles de cada servicio permitirá ampliar la cobertura actual desde un 20% a más un tercio de la dotación de personal del sector público, lo que representa una cifra importante en términos de satisfacer las necesidades reales de formación de los empleados públicos.

2. Elevar la eficacia y pertinencia.

Las acciones de capacitación de cada servicio deben tener como criterio central su pertinencia en relación a la misión institucional y los proyectos de modernización de las instituciones públicas, apuntando fundamentalmente al desarrollo de nuevas competencias y destrezas para un mejor desempeño individual y/o colectivo a su interior.

Para este efecto resulta altamente conveniente que dichas acciones se estructuren en forma de **programas** de desarrollo de los recursos humanos, apoyados en un diagnóstico sobre los niveles de conocimiento y capacidades del personal y de las competencias que este requiere para un desempeño más eficaz. Dichos programas involucran definiciones respecto de las orientaciones sobre tipos de acciones de capacitación a desarrollar y sobre el perfil de los participantes de estos programas. De este modo, los programas de capacitación se transformarán en herramientas importantes de la modernización de la gestión y de dignificación de los funcionarios públicos.

Con el objeto de apoyar la formulación de estos programas, se reconocerá y estimulará el uso de asistencia técnica especializada en desarrollo de recursos humanos de parte de las instituciones públicas.

3. Flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación.

La expansión del sistema de capacitación en el sector público debe mantener y aún profundizar los criterios de descentralización y flexibilidad para su funcionamiento, que coinciden con los principios del sistema nacional de capacitación. Este funcionamiento descentralizado concede un papel activo a la entidad pública (sea Ministerio o Servicio), en la definición de las acciones de capacitación a desarrollar, sus metodologías y proveedores y su estructuración en Programas de Capacitación. Estas actividades podrán ser ejecutadas por organismos capacitadores o internamente por las entidades públicas, según sus necesidades. Como requisito fundamental para resguardar la calidad y confiabilidad de los organismos capacitadores, bastará con exigir que éstos se encuentren debidamente acreditados en el Registro de Organismos Capacitadores de SENCE registrándose también, las acciones de capacitación de éstos realicen (cursos, seminarios, talleres).

La información pública y los estudios que el SENCE desarrollará en el marco del nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo proveerá información adicional para orientar las decisiones de los organismos públicos a este respecto. En este marco, se pretende encaminar la capacitación pública a una modalidad similar al funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación y Empleo.

4. Abrir oportunidades de participación.

Se promoverá la participación institucionalizada en los temas de capacitación mediante la formación de **Comités de Capacitación** en las entidades públicas. Dichos comités tendrán el concurso de la gerencia pública - representada por profesionales y técnicos de la dirección superior de los organismos públicos - y de los trabajadores del servicio, incluidas las Asociaciones de Funcionarios. Estos Comités facilitarán la participación organizada del personal en la confección de el o los programas de capacitación que contemplará los aspectos señalados en el punto 2 anterior.

C. COMPROMISOS PARA IMPLEMENTAR LA MODERNIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

La estructuración de este nuevo enfoque sobre capacitación en el sector público requiere el desarrollo de una estrategia diversificada y gradual. Para este efecto durante el primer año de operación se implementarán un conjunto de iniciativas prioritarias.

- Entregar en las instrucciones presupuestarias para el año 1996, las orientaciones y requisitos que deberán seguir los servicios para la presentación de programas de capacitación en la perspectiva de acceder a montos de hasta el 1% de las remuneraciones imponibles, para el financiamiento de éstos.
- Ofrecer, durante lo que resta del año 1995, la posibilidad de ampliar los programas de capacitación para los servicios públicos, considerando para estos efectos, la fundamentación, pertinencia y viabilidad operativa y financiera de sus propuestas.
- Remitir a las autoridades de los Ministerios y Servicios públicos, una comunicación de los lineamientos de la estrategia modernizadora de la capacitación en el sector público.
- Implementar una etapa piloto en diversas entidades públicas, centrada en la elaboración de los Programas de Capacitación y en la instalación de los Comités de Capacitación.
- Desarrollar un programa de apoyo técnico (talleres, seminarios) dirigido a directivos y funcionarios que fortalezcan la implementación de este nuevo tipo de capacitación

- Revisar las normas sobre capacitación contenidas en el proyecto de reforma del Estatuto Administrativo que se encuentra en el Congreso Nacional, en la perspectiva de facilitar la ejecución de políticas acordes con la modernización del sistema de capacitación del sector público.
- Mantener el funcionamiento del equipo técnico interministerial y las instancias de consulta con la ANEF, con el objeto de apoyar la implementación exitosa de estas iniciativas.

El nuevo Sistema de Capacitación del Sector Público apunta en la dirección delineada por el Supremo Gobierno en términos de modernizar la Gestión Pública, y es la base para lograr que los Servicios y sus trabajadores, cumplan con la ineludible tarea de mejorar la cantidad y calidad de los servicios de las Instituciones Públicas, para alcanzar el desarrollo con equidad y la superación de la pobreza que nos demanda toda la comunidad nacional.

ANEXO N° 2

PROGRAMA DE CAPACITACION
FICHA DE SEGUIMIENTO

NOMBRE ACTIVIDAD (1)	N° DE PART (2)						DURACION (HRS)	INICIO	TERMINO	COMPETENCIAS A DESARROLLAR(3)	ENTIDAD CAPACITADORA	COSTO ACTIV.	OBSERVACIONES
	DIR	PROF	TEC.	ADM.	AUX.	TOTAL							

(1)ACTIVIDADES DE CAPACITACION: Comprende los cursos, talleres, seminarios u otras acciones que estén contenidas en el Programa de Capacitación y que hayan sido definidas a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación del servicio y que serán desarrolladas en el año presupuestario.

(2)PARTICIPANTES: Para cada actividad de capacitación deberá describirse el grupo objetivo al cual está dirigido cada una de las actividades y los criterios y sistema de selección empleados

(3) A partir del diagnóstico de necesidades de capacitación que será la base del diseño del Programa, deberá quedar claramente señalado para cada actividad de capacitación que realice el servicio las competencias que se pretenden desarrollar a partir de éstas.

Las competencias a desarrollar a partir de la capacitación deberán estar relacionadas con los desempeños específicos que requieren ser potenciados en los funcionarios, teniendo en cuenta los proyectos estratégicos del servicio y/o competencias generales que se refieren al desarrollo de los recursos humanos en la perspectiva de favorecer actitudes favorables al cambio.

**PROPUESTA PARA LA FORMACION DE COMITES DE CAPACITACION
EN EL SECTOR PUBLICO.**

1. Es política del gobierno promover la formación de Comités de Capacitación en las instituciones públicas como instancias de participación, concertación y consulta entre la dirección de los servicios y sus funcionarios.
2. Serán tareas fundamentales de los Comités el asesorar a la jefatura superior del Servicio en la preparación de sus políticas y programas de capacitación y en la evaluación del desarrollo de la actividad del Servicio en esta área.
3. La ejecución de el o los programas corresponderá al área de personal o de recursos humanos. Dicha área deberá ser fortalecida en el desarrollo de capacidades para enfrentar estos requerimientos.
4. Se recomienda que el Comité de Capacitación esté conformado por 4 miembros, en aquellas instituciones que tengan una dotación inferior a 1.100 funcionarios, y por 6 en aquellos cuya dotación sea igual o superior a 1.100 funcionarios. El Comité debe integrarse en partes iguales por los representantes de la Jefatura superior de la Institución y los representantes de los funcionarios.
5. Los representantes de la Jefatura Superior de la Repartición deberían ser designados por ésta de entre aquel personal que desempeñe funciones superiores, que por razón de sus cargos o funciones tenga competencia en el área de Recursos Humanos o esté vinculado al proceso de modernización del servicio.

Se recomienda que los representantes de los funcionarios sean elegidos o designados asegurando, por una parte la representación adecuada de los principales estamentos que componen el servicio y, por otra, una contribución efectiva a las actividades especializadas del comité. Para este efecto se propone seguir las pautas del proyecto que modifica el Estatuto de Capacitación y Empleo, actualmente en discusión en el Congreso Nacional.¹
6. Las principales funciones del Comité serán el pronunciarse y evaluar el programa de capacitación de la institución y servir de instancias de consulta de la dirección del servicio sobre otras materias ligadas a la capacitación y formación de recursos humanos en el servicio.
7. Dada la existencia de un ciclo anual regular de toma de decisiones en los servicios públicos que incluye, entre otras materias, a la programación y ejecución de acciones de

1

En dicho proyecto si el conjunto de los afiliados al o los sindicatos representan más del 66% de los trabajadores sindicalizados de la empresa tendrán derecho a elegir a la totalidad de los representantes en el comité, si representa el 66% o menos y más del 33% de la dotación de la repartición, elegirán 2 representantes; designarán 1 representante si el conjunto de los trabajadores afiliados representa hasta el 33% de los afiliados.

Los trabajadores no sindicalizados tendrán derecho a 1 representante si los trabajadores pueden designar 2 miembros; tendrán derecho a 2 si pueden designar sólo a 1 de los miembros del Comité, y a 3, en el caso que no existiese sindicato.

capacitación, el funcionamiento de los comités de capacitación debe regularse de modo que las opiniones y pronunciamiento de éste lleguen oportunamente a la dirección del servicio.

8. Con el objeto de fortalecer el funcionamiento de los Comités de Capacitación, el Comité Interministerial impulsará actividades de formación para sus miembros, particularmente los requerimientos de la parte laboral, dentro del primer trimestre de 1996.

ANEXO N° 4

Los integrantes del Comité a los cuales podrá recurrirse para mayor información son:

Mario Marcel C.

Subdirector de Racionalización y Función Pública.
Dirección de Presupuestos
Fono: 6980182

Rodrigo Egaña B.

Director División Coordinación Interministerial
Ministerio Secretaría General de la Presidencia
Fono: 6904762

Julio Valladares M.

Director del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)
Fono: 6968125

Marianela Armijo Q.

Sector Gestión Pública, Dirección de Presupuestos
Fono: 6717113

Marianela Silva H.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
Fono: 6990069

AÑO 1990

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	2	1
PROFESIONAL	10	3
TECNICO	4	0
ADMINISTRATIVO	20	3
AUXILIAR	2	0

FINANCIAMIENTO : LAS ACTIVIDADES SE FINANCIAN CON EL PRESUPUESTO ANUAL ESTABLECIDO EN LA GLOSA CORRESPONDIENTE DE CADA AÑO Y EXCEPCIONALMENTE CON FONDOS EXTRAORDINARIOS, COMO EJEMPLO "PROGRAMA PARA LA MUJER".

"GASTO EN PERSONAL Y BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO"

\$ 1.179.400

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1990

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
MEJORA DEL RENDIMIENTO PORTUARIO: TERMINALES DE CONTENEDORES	UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO	PROFESIONAL
ELECTRONICA Y ELECTRICIDAD	GAMMA	AUXILIAR
FLETES MARITIMOS	CENTRO DE ESTUDIOS NAVIEROS	ADMINISTRATIVO
USOS DE MICROCOMPUTADORES	CRECIC CONCEPCION	ADMINISTRATIVO
AVANCE RECIENTES EN DISEÑOS VIAL Y GESTION DE TRAFICO	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	PROFESIONAL
BIENESTAR DEL PERSONAL EN LA EMPRESA HOY	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	PROFESIONAL
HERRAMIENTAS COMPUTACIONALES MODERNAS EN EL DISEÑO VIAL Y TRANSPORTE URBANO	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE	PROFESIONAL
GESTION DIRECTIVA	CEDORA	ADMINISTRATIVO/ TECNICO
NORMATIVA AL REGIMEN DE SALUD	ICARE	ADMINISTRATIVO
USO DE MICROCOMPUTADORES	INDEL	PROFESIONAL
USO DE MICROCOMPUTADORES	UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA TEMUCO	DIRECTIVO/ ADMINISTRATIVO
DBASE III PLUS AVANZADO	SCI	TECNICO
DBASE III PLUS AVANZADO	CAPACITAS	PROFESIONAL
2º CONGRESO Y EXPOSICION INTERNACIONAL	ASOCIACION INTERNACIONAL DE VEHICULOS A GAS NATURAL BUENOS AIRES	PROFESIONAL
PLANIFICACION Y GESTION URBANA	UNIVERSIDAD NACIONAL ANDRES BELLO	PROFESIONAL
WORDPERFECT	CENTRO DE CAPACITACION EMPRESARIAL SOFT TRAINING	DIRECTIVO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
OPERACIÓN Y SERVICIO TELEX EN PERSONAL COMPUTER	TELEX CHILE S.A.	ADMINISTRATIVO

AÑO 1991

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	13	0
PROFESIONAL	8	12
TECNICO	2	0
ADMINISTRATIVO	18	5
AUXILIAR	0	0

FINANCIAMIENTO : LAS ACTIVIDADES SE FINANCIAN CON EL PRESUPUESTO ANUAL ESTABLECIDO EN LA GLOSA CORRESPONDIENTE DE CADA AÑO Y EXCEPCIONALMENTE CON FONDOS EXTRAORDINARIOS, COMO EJEMPLO "GERENCIA PUBLICA".

\$ 1.560.500

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1991

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
FUNDAMENTOS Y METODOS DE LA GESTION AMBIENTAL	MIDEPLAN	PROFESIONAL
WORDPERFECT BASICO	SOFT TRAINING	ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT BASICO	SOFT TRAINING	ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT AVANZADO		
EVOLUCION DEL IMPACTO AMBIENTAL EN EL MEDIO URBANO MODULO I, II, III	FACULTAD DE ARQUITECTURA U. DE CHILE	PROFESIONAL
EL COORDINADOR	REDCOM	PROFESIONAL
WORDPERFECT	DATA SOFT S.A. COYHAIQUE	ADMINISTRATIVO
GESTION DIRECTIVA	CEDORA	ADMINISTRATIVO TECNICO
NORMAS Y TECNICAS DEL DISEÑO VIAL URBANO	SERPLAC IIª REGION	DIRECTIVO
WORDPERFECT	U. ANTOFAGASTA IIª REGION	ADMINISTRATIVO
PREPARACION Y EVA. PROYECTOS	IIª REGION	DIRECTIVO
WORDPERFECT	XIIª REGION	ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT	IVª REGION	ADMINISTRATIVO
SEMINARIO SOBRE COMUNICACIÓN	ADESC LTDA.	PROFESIONAL
LOTUS I, II, III, BASICO	SOFT TRAINING	ADMINISTRATIVO
CONTABILIDAD GRAL. DE LA NACION	CONTRALORIA GENERAL	TECNICO
Vª CONGRESO CHILENO DE ING. DE TRANSPORTE	U. DE CHILE	PROFESIONAL
SEMINARIO INTERNO EN EL MINISTERIO PARA PROFESIONALES DE REG.	MINISTERIO	DIRECTIVO PROFESIONAL
Vª CONGRESO CHILENO DE ING. DE TRANSPORTE	U. DE CHILE	PROFESIONAL
WORDPERFECT WORDPERFECT	M.C. COMPUTACION INSTITUTO DE SISTE- MAS Y METODOS LTDA.	ADMINISTRATIVO ADMINISTRATIVO

AÑO 1992

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	8	0
PROFESIONAL	7	8
TECNICO	4	0
ADMINISTRATIVO	25	8
AUXILIAR	2	0

FINANCIAMIENTO : LAS ACTIVIDADES SE FINANCIAN CON EL PRESUPUESTO ANUAL ESTABLECIDO EN LA GLOSA CORRESPONDIENTE DE CADA AÑO Y EXCEPCIONALMENTE CON FONDOS EXTRAORDINARIOS, COMO EJEMPLO "GERENCIA PUBLICA".

\$ 2.810.562

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1992

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
PLANIFICACION DE LAS RR.PP	UNIVERSIDAD CATOLICA	PROFESIONAL
PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA ALTA GESTION PUBLICA	INST.CIENCIAS POL. U. DE CHILE	PROFESIONAL
LOTUS I, II, III	INFOLAND TALCA	PROFESIONAL
EL SELLO DE RECONOCIMIENTO AMBIENTAL EN CHILE	CEPAL SANTIAGO	PROFESIONAL
ADMINISTRACION Y EFECTOS EN LAS RR.HH	U. DE CONCEPCION DE COYHAIQUE	ADMINISTRATIVO
EVALUACION DEL IMPACTO AMBIENTAL	CONAMA	PROFESIONAL
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL TRABAJO SOCIAL	NEXO CONSULTOR	PROFESIONAL
PREPARACION Y EVAL. DE PROYECTO	ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO	PROFESIONAL
LOTUS I, II, III	I.S.M. RANCAGUA	ADMINISTRATIVO
TRANSPORTE MULTIMODAL	CENTRO DE ESTUDIOS NAVIEROS	ADMINISTRATIVO
PREVISION SOCIAL	COLEGIO PROFESIONAL CORREDORES SEGUROS	ADMINISTRATIVO
GESTION DIRECTIVA	CEDORA	ADMINISTRATIVO
RRPP Y PROTOCOLO	LUIS BARRIA	ADMINISTRATIVO
LA SECRETARIA Y SU ROL RELACIONADORA	COLEGIO DE SECRETARIAS REGIONAL DE PTO. MONTT	ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT	U. DE CHILE	ADMINISTRATIVO
QUATRO PRO BASICO	U. DE CHILE	ADMINISTRATIVO TECNICO
INGLES BASICO	IMPACT ENGLISH	ADMINISTRATIVO PROFESIONAL
INSTALACIONES SANITARIAS	INACAP RENCA	AUXILIAR
LOTUS I, II, III	PERSYS COMPUTER	ADMINISTRATIVO
	SISTEM LA SERENA	
LOTUS I, II, III	SEDECOM IQUIQUE	PROFESIONAL

ADMINISTRACION REMUNERACIONES	CONTRALORIA GENERAL	TECNICO
ESTATUTO ADM. I LOTUS I, II, III	CONTRALORIA GENERAL DATASOFT COYHAIQUE	ADMINISTRATIVO ADMINISTRATIVO
QUATRO PRO	AXIOMA PUERTO MONTT	PROFESIONAL
LOTUS I, II, III	U. DE ANTOFAGASTA	DIRECTIVO
TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO	LOS ANGELES	PROFESIONAL
WORDPERFECT	CRECIC TEMUCO	ADMINISTRATIVO
MODELAMIENTO DE DATOS	CIISA	TECNICO
METODOLOGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES Y SU PROBLEMÁTICA AMBIENTAL	FUNDACION PARA LA TRANSFERENCIA TECNOLOGICA	PROFESIONAL
QUATRO PRO	U. DE CHILE	ADMINISTRATIVO
NETWARE V. 3.11	FACULTAD DE INGENIEROS	DIRECTIVO
D.O.S.	ICER PUERTO MONTT	PROFESIONAL
WORDPERFECT	ICER PUERTO MONTT	ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT	U. DE MAGALLANES	PROFESIONAL
QUATRO PRO	PUNTA ARENAS	
PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS	CIAPEP	PROFESIONAL

AÑO 1993

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	24	5
PROFESIONAL	29	8
TECNICO	9	0
ADMINISTRATIVO	47	6
AUXILIAR	3	0

FINANCIAMIENTO : LAS ACTIVIDADES SE FINANCIAN CON EL PRESUPUESTO ANUAL ESTABLECIDO EN LA GLOSA CORRESPONDIENTE DE CADA AÑO Y EXCEPCIONALMENTE CON FONDOS EXTRAORDINARIOS, COMO EJEMPLO "GERENCIA PUBLICA".

\$ 2.866.089

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1993

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
GESTION ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL Y FINANZAS	UNIVERSITY OF CALIFORNIA	DIRECTIVO
PRIMERAS JORNADAS DE CAPACITACION	SUBDERE	DIRECTIVO
MODELO DE SIMULACION DISCRETA	UNIVERSIDAD CATOLICA	PROFESIONAL
LA ADMINISTRACION MANUSCRITOS Y LA GESTION DE REGISTROS	ARCHIVO SIGLO XX	DIRECTIVO ADMINISTRATIVO
QUATRO PRO	UNIVERSIDAD DE CHILE	PROFESIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO
GASFITERIA E INSTALACIONES SANITARIAS	INCAP RENCA	AUXILIAR
ESTADISTICAS	ICARE	ADMINISTRATIVO
TALLER DE SISTEMATIZACION	COLEGIO DE ASISTENTES SOCIALES	PROFESIONAL
LA SECRETARIA SU SALUD PREVISION Y TRABAJO	COLEGIO DE SECRETARIAS PUNTA ARENAS	ADMINISTRATIVO
INGLES	IMPACT ENGLISH	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT	CFT- TALCA	ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT	INSTITUTO CRECIC	ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT	U. DE MAGALLENES	ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT	UMBRALE-IQUIQUE	ADMINISTRATIVO
CEREMONIAL Y PROTOCOLO	ACAD. ANDRES BELLO	DIRECTIVO
ADMINISTRADORES DE LA CAPACITACION DE RR.HH.	U. DE CHILE	PROFESIONAL
EVALUACION DE PROYECTOS	CIAPEP DE LA SERENA	PROFESIONAL
MUJER COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	CENTRO AGUAVIVA	DIRECTIVO PROFESIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO
ELECTRICIDAD Y ELECTRONICA GENERAL	GAMMA	AUXILIAR

LEY DE GOBIERNO Y ADM. REGIONAL	ILPES- IQUIQUE	PROFESIONAL
CALIDAD EN PRODUCCION DE ALIMENTOS	MINISTERIO DE OO.PP	PROFESIONAL
GESTION DIRECTIVA	CEDORA	ADMINISTRATIVO
ESTATUTO ADMINISTRATIVO	GESTION 2000	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
DBASE III PLUS	INTERDATA	DIRECTIVO
II CONGRESO DE ING. EN TRANSPORTE	U. CATOLICA DE CHILE	DIRECTIVO PROFESIONAL
CLIPPER AVANZADO	CIISA	TECNICO
ANALISIS ESTRUCTURADO	CIISA	TECNICO
TALLER DE COMUNICACIÓN	CIISA	TECNICO
QUATRO PRO	CIISA	ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT	CRECIC TEMUCO	PROFESIONAL
CALIDAD EN EL TRABAJO Y SERVICIO PUBLICO	CIASI	DIRECTIVO PROFESIONAL TECNICO

AÑO 1994

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	9	0
PROFESIONAL	26	7
TECNICO	6	0
ADMINISTRATIVO	37	5
AUXILIAR	3	0

FINANCIAMIENTO : LAS ACTIVIDADES SE FINANCIAN CON EL PRESUPUESTO ANUAL ESTABLECIDO EN LA GLOSA CORRESPONDIENTE DE CADA AÑO Y EXCEPCIONALMENTE CON FONDOS EXTRAORDINARIOS, COMO EJEMPLO "GERENCIA PUBLICA".

\$ 3.062.494

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1994

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
PRIMER ENCUENTRO DE MUJERES INGENIEROS	U. DE CHILE	DIRECTIVO
MICROISIS AVANZADO	COLEGIO DE BIBLIOTECARIOS	PROFESIONAL
ETICA Y GESTION PUBLICA	CIDE	TECNICO
USO DEL NUEVO SISTEMA BIP PARA INSTITUCIONES PUBLICAS	MIDEPLAN	PROFESIONAL
FUNDAMENTOS TECNICOS Y USO DEL MODELO STRAUSS	U. CATOLICA DE CHILE	PROFESIONAL
PROVIAL	ROSARIO ARGENTINA COYHAIQUE	DIRECTIVO
III CONGRESO NACIONAL DE NUTRICIONISTAS	COLEGIO DE NUTRICIONISTAS	PROFESIONAL
GESTION EMPRESARIAL DEL TRANSPORTE COLECTIVO	U. DE CONCEPCION	DIRECTIVO
ANALISIS PROGRAMACION Y COMPROMISO DEL GOBIERNO REGIONAL	VILLARRICA	DIRECTIVO
GESTION DIRECTIVA	CEDORA	ADMINISTRATIVO
ATENCION DE PUBLICO USUARIO	SUBDERE	ADMINISTRATIVO
ESTATUTO ADMINISTRATIVO	GESTION 2000	TECNICO ADMINISTRATIVO
2º CURSO SUPERIOR DE ESTUDOS POLITICOS Y ESTRATEGICOS	ANEPE	PROFESIONAL
XVI CURSO INTERAMERICANO EN PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS	CIAPEP TEMUCO	PROFESIONAL
QUATRO PRO	INACAP PUNTA ARENAS	ADMINISTRATIVO
QUATRO PRO	INFOCAP LA SERENA	ADMINISTRATIVO
CONFERENCIA IAT-BR	U. CATOLICA	PROFESIONAL

COMUNICACIÓN EFICAZ Y RR. HH EN LA EMPRESA	DE LAIRE ASOCIADOS	PROFESIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO
AMBIENTALES EN LA INGENIERIA DE PROYECTOS	TECNOCAP IQUIQUE	PROFESIONAL
DESTREZAS Y HABILIDADES DE CALIDAD PERSONAL PARA LA EXCELENCIA EN EL SERV.	OCLA	TECNICO ADMINISTRATIVO
GERENCIA PUBLICA	USACH	PROFESIONAL
MANIPULACION DE ALIMENTOS	COLEGIO DE NUTRICIONISTAS	PROFESIONAL
REDES NOVEL ADM.	CIISA	TECNICO
PROBIDAD ADMINISTRATIVA	CONTRALORIA GENERAL	DIRECTIVO PROFESIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO
TEORIA Y PRACTICA DE LAS RR.PP.	INSTITUTO PROFESIONAL DE LA ARAUCANIA	ADMINISTRATIVO
DESAFIOS DEL SIGLO XXI, CALIDAD Y EXCELENCIA SECRETARIAL	COLEGIO DE SECRETARIAS PUERTO MONTT	ADMINISTRATIVO
EL PROTOCOLO	CORPORACION DE LA EDUCACION DE LA ARAUCANIA	ADMINISTRATIVO
QUATRO PRO	EDUCOM	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
WORDPERFECT	EDUCOM	PROFESIONAL
		ADMINISTRATIVO
DBASE III	EDUCOM	PROFESIONAL

AÑO 1995

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	7	1
PROFESIONAL	9	5
TECNICO	2	0
ADMINISTRATIVO	21	11
AUXILIAR	2	0

FINANCIAMIENTO : LAS ACTIVIDADES SE FINANCIAN CON EL PRESUPUESTO ANUAL ESTABLECIDO EN LA GLOSA CORRESPONDIENTE DE CADA AÑO Y EXCEPCIONALMENTE CON FONDOS EXTRAORDINARIOS, COMO EJEMPLO "GERENCIA PUBLICA".

\$ 2.208.866

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1995

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
ENCUENTRO FRONTERIZO DE SECRETARIAS	INACAP	ADMINISTRATIVO
QUATRO PRO	EDUCOM PUERTO MONTT	ADMINISTRATIVO
WORD PERFECT	EDUCOM	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
ARMADO Y MANTENCION DE PC	EDUCOM	ADMINISTRATIVO
MANIPULACION DE ALIMENTOS	COLEGION DE NUTRICIONISTAS	ADMINISTRATIVO AUXILIAR
WORDPERFECT, QUATRO PRO	INACAP COPIAPO	ADMINISTRATIVOS
CURSO ANEPE		ADMINISTRATIVOS
CONTROL CONTAMINACION ATMOSFERICA	U. DE CHILE	PROFESIONAL
RR.PP. EN EL DESARROLLO INTEGRAL PARA SECRETARIAS	MONPOWER	ADMINISTRATIVOS
CONTABILIDAD GENERAL DE LA NACION	CONTRALORIA GENERAL	TECNICO
QUATRO PRO	INACAP-TEMUCO	ADMINISTRATIVOS
WORDPERFECT	INACAP-TEMUCO	ADMINISTRATIVOS
P. CLIPPER	INACAP-TALCA	ADMINISTRATIVOS
TECNICAS SECRETARIALES	COLEGIO DE SECRETARIAS PUERTO MONTT	ADMINISTRATIVOS
PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS DE INSERCIÓN	U. DE LA FRONTERA TEMUCO	DIRECTIVO
CALIDAD PERSONAL Y EXCELENCIA LABORAL	U. ARTURO PRATT IQUIQUE	ADMINISTRATIVOS

AÑO 1996

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	18	2
PROFESIONAL	41	12
TECNICO	18	0
ADMINISTRATIVO	74	8
AUXILIAR	23	0

FINANCIAMIENTO: SE EFECTUO MEDIANTE LA DISTRIBUCION PRESUPUESTARIA EN EL PROGRAMA DEL AÑO 1996, SE HIZO EN BASE A LA DOTACION DE FUNCIONARIOS A NIVEL CENTRAL Y REGIONAL, CORRESPONDIENTE UN 74% Y UN 26% RESPECTIVAMENTE, CONJUNTAMENTE CON ELLO UNA DISTRIBUCION PORCENTUAL DE ACUERDO CON LA IMPORTANCIA DE LOS TEMAS PARA EL SERVICIO, SEGÚN ANTECEDENTES HISTORICOS.

\$ 10.131.483

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1996

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
GESTION LOGISTICA DE BIENESTAR EN LA EMPRESA	U. CATOLICA	DIRECTIVO
CONTABILIDAD GENERAL DE LA NACION NIVEL I	CONTRALORIA GENERAL	ADMINISTRATIVO TECNICO
IV CONGRESO NACIONAL DE NUTRICIONISTAS	COLEGIO DE NUTRICIONISTAS	PROFESIONAL
GESTION DIRECTIVA	CEDORA	TECNICO ADMINISTRATIVO
GESTION DE TRANSITO	U. DE CONCEPCION	PROFESIONAL
ESTUDIO DE IMPACTO VIAL	U. DE CONCEPCION	PROFESIONAL
SUBSIDIOS POR INCAPACIDAD LABORAL	CENTRO CULTURAL LOS ANDES - CENEXI	DIRECTIVO
BASE DE DATOS	U. DE BIO-BIO	PROFESIONAL
ESTADISTICA PARA USO EN LA EMPRESA	ICARE	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
PROBIDAD ADMINISTRATIVA	CONTRALORIA GENERAL	ADMINISTRATIVO
ESTATUTO ADMINISTRATIVO	CONTRALORIA GENERAL	ADMINISTRATIVO
APLICACIONES COMPUTACIONALES EN ADMINISTRACION	INACAP PUERTO MONTT	ADMINISTRATIVO
1) MSDOS-WORD PERFECT	MIVCOM- COPIAPO	PROFESIONAL
2) QUATRO PRO	MIVCOM- COPIAPO	ADMINISTRATIVO
MODELO DE DEMANDA EN TRANSPORTE	U. CATOLICA	PROFESIONAL
INGENIERIA EN TRANSPORTE	U. CATOLICA	PROFESIONAL
PRIMER SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE SEGURIDAD VIAL	COLEGIO DE INGENIEROS REGIONAL BIO-BIO U. DEL DESARROLLO VIII R.	DIRECTIVO PROFESIONAL
WORD WINDOWS EXCEL	EMPRESA UMBRAL EDUCAC. IQUIQUE	ADMINISTRATIVO
QUATRO PRO BASICO	CENTRO DE FORMACION TECNICA LA FRONTERA	ADMINISTRATIVO
FUNCION PUBLICA EN EL DERECHO ADMINIST.	CONTRALORIA REGIONAL COYHAIQUE	ADMINISTRATIVO
AUDITORIA COMPUTACIONAL	CONTRALORIA GENERAL	PROFESIONAL

GESTION SECRETARIAL Y MODERNIZACION	COLEGIO DE SECRETARIAS PUERTO MONTT	ADMINISTRATIVO
SEGURIDAD SANITARIA EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y ALIMENTACION INSTITUCIONAL	INTA U. DE CHILE	PROFESIONAL
AUDITORIA COMPUTACIONAL	CONTRALORIA GENERAL	TECNICO
ARCHIVOS DEL SIGLO XXI MODERNIZACION Y EFICACIA	ARCHIVO NACIONAL	DIRECTIVO
SUMARIOS ADMINISTRATIVOS E INVESTIGACIONES SUMARIAS	CONTRALORIA REGIONAL VALPARAISO	ADMINISTRATIVO
VIII CONGRESO IBEROAMERICANO DE CAPACITACION Y DESARROLLO	SENCE MINISTERIO DEL TRABAJO	PROFESIONAL
SEMINARIO ACCESIBILIDAD, ACCESO Y MOVILIDAD EN TRANSPORTE PUBLICO	U. DE CONCEPCION	PROFESIONAL
ADMINISTRACION DE INVENTARIO	U. DE CHILE	ADMINISTRATIVO
GESTION SECRETARIAL NIVEL I	INTERFASES CONSULTORES	ADMINISTRATIVO
SOBREENDEUDAMIENTO HOY	ESI	PROFESIONAL
GESTION SECRETARIAL NIVEL II	INTERFASES CONSULTORES	ADMINISTRATIVO
GESTION SECRETARIAL NIVEL I Y II	INTERFASES CONSULTORES	ADMINISTRATIVO
VISUAL BASIC 4.0	CIISA	TECNICO
ESTIMACION MATRICES DE VIAJE MEDIANTE CONTEOS DE TRAFICO	U. CATOLICA	PROFESIONAL
CONFERENCIA COMEX TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	ESTADOS UNIDOS	PROFESIONAL

AÑO 1997

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	6	6
PROFESIONAL	16	23
TECNICO	8	0
ADMINISTRATIVO	23	22
AUXILIAR	18	0

FINANCIAMIENTO : A PARTIR DEL AÑO 1996 SE PERfila MEJOR EL SISTEMA DE CAPACITACION, SE CUENTA CON MAYORES RECURSOS Y GRAN APOYO GUBERNAMENTAL Y GREMIAL A TRAVES DE LINEAMIENTOS GENERALES EN EL AREA PARA TODO EL SECTOR PUBLICO, SUMADO A LA PREPARACION SOBRE EL TEMA PARA LOS ENCARGADOS DEL AREA, ORGANIZADO POR EL COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACION DEL ESTADO.
EN CUANTO AL APORTE PRESUPUESTARIO, EN EL PROMEDIO ENTRE EL AÑO 1996 Y 1997 FUE DE 12 MILLONES APROXIMADAMENTE.

\$ 11.153.668

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1997

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
DEMANDA DE TRANSPORTE	U. DE CHILE	PROFESIONAL
ALCANCES DE LA NUEVA LEY DEL CONSUMIDOR	U. DE CHILE	PROFESIONAL
MARKETING REGIONAL	SERPLAC - TALCA	PROFESIONAL
Iª FERIA INTERNACIONAL DE CAPACITACION	U. CATOLICA	PROFESIONAL
TECNICAS DE CEREMONIAL Y PROTOCOLO	U. CATOLICA	ADMINISTRATIVO
GESTION DIRECTIVA	CEDORA	ADMINISTRATIVO
WINDOWS 95	LICEO COMERCIAL A-5 PUNTA ARENAS	ADMINISTRATIVO
DIPLOMADO EN RECURSOS DE PROTECCION	U. DIEGO PORTALES	PROFESIONAL
WORD Y EXCEL BASICO	MAURICIO DONOSO	ADMINISTRATIVO
CONTAMINACION AMBIENTAL		PROFESIONAL
CONOCIMIENTO Y ENTRENAMIENTO TRANSYT	U. CATOLICA VALPARAISO	PROFESIONAL
II SEMINARIO DE REDES VIALES	MUNICIPALIDAD DE PUERTO VARAS	PROFESIONAL
ORTOGRAFIA Y REDACCION DE INFORMES	ASESORIA, CAPACITACION Y DESARROLLO	ADMINISTRATIVO
ORTOGRAFIA Y REDACCION DE INFORMES II	ASESORIA, CAPACITACION Y DESARROLLO	ADMINISTRATIVO
INFORMATICA PARA EJECUTIVOS	ASTORGA Y MARIN LTDA. COYHAIQUE	PROFESIONAL
WORD, EXCEL Y POWER POINT	JOSE HEREDIA Y CIA. LTDA. CONCEPCION	ADMINISTRATIVO TECNICO
RELACIONES HUMANAS Y ARMONICAS	INSTITUTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
APLICACIONES COMPUTACIONALES	INACAP PUERTO MONTT	PROFESIONAL
UTILIZACION DE OFFICE	INFORMATICA Y CAPACITACION - LA SERENA	PROFESIONAL
DACTILOGRAFIA AL TACTO	INSTITUTO AIEP - VI REGION	ADMINISTRATIVO

WINDOWS , WORD Y EXCEL	INSTITUTO AIEP	AUXILIAR
LA SECRETARIA EXCELENTE	MAC CARTHY CORPORATION TEMUCO	ADMINISTRATIVO
OPERADOR DE COMPUTADOR	INST. COMPUTACIONAL E INFORMATICO - VALPARAISO	ADMINISTRATIVO
MICROSOFT OFFICE	MARCELO MENA VIDAL COPIAPO	ADMINISTRATIVO TECNICO
VIII CONGRESO DE INGENIERIA I	U. CATOLICA	PROFESIONAL
VIII CONGRESO DE INGENIERIA II	U. CATOLICA	PROFESIONAL
SISTEMA OPERATIVO WINDOWS	INSTITUTO DE CAPACITA- CION - TALCA	ADMINISTRATIVO
SEMINARIO DESARROLLO ORGANIZACIONAL	U. DIEGO PORTALES	DIRECTIVO PROFESIONAL
EMPRESA ACTUAL Y LA GESTION SECRETARIAL	COLEGIO DE SECRETARIAS DE CHILE - ANTOFAGASTA	ADMINISTRATIVO
REDACCION Y ORTOGRAFIA	INSTITUTO AIEP - VI REGION	ADMINISTRATIVO
REDACCION DE DOCUMENTOS II NIVEL	EMP. ASESORIA CAPACITA- CION Y DESARROLLO	TECNICO ADMINISTRATIVO

AÑO 1998

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	11	5
PROFESIONAL	25	14
TECNICO	5	0
ADMINISTRATIVO	29	56
AUXILIAR	5	7

FINANCIAMIENTO : CADA FUNCIONARIO, EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO PUEDE TENER ACCESO A LA CAPACITACION, EN FUNCION DE SU LABOR Y PROCESO EN QUE INTERVIENE, PROPORCIONANDOLE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UN DESARROLLO EFICIENTE Y ALCANZAR UNA MAYOR SEGURIDAD EN SU TRABAJO.

LAS TEMATICAS SEÑALADAS EN EL CUADRO SE DESARROLLARON SEGÚN LA DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA DEL AÑO 1998, QUEDANDO ASI ALGUNAS MATERIAS PARA INICIARLAS EL PROXIMO AÑO.

\$ 11.421.443

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1998

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
TECNICAS DE EXPOSICION ORAL		DIRECTIVO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
ORTOGRAFIA Y REDACCION		ADMINISTRATIVO AUXILIAR
GESTION DE RECURSOS PUBLICOS		PROFESIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO
TRABAJO EN EQUIPO		DIRECTIVO PROFESIONAL
DESARROLLO POLITICO Y GESTION ESTRATEGICA		DIRECTIVO PROFESIONAL
ELECTRICIDAD		AUXILIAR
CONTABILIDAD GENERAL DE LA NACION	CONTRALORIA GENERAL	TECNICO
GESTION DIRECTIVA	CEDORA	ADMINISTRATIVO
METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE AUDITORIA INTERNA		PROFESIONAL
ATENCION DE PUBLICO, REDACCION Y ORTOGRAF.		ADMINISTRATIVO
ATENCION DE PUBLICO, EXPOSICION ORAL Y ESCRITA Y DACTILOGRAFIA		ADMINISTRATIVO AUXILIAR
ATENCION DE PUBLICO, REDACCION Y ORTOGRAF.		ADMINISTRATIVO
ATENCION DE PUBLICO, CURSO DE TRANSY79		PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
TALLER IDENTIFICACION INSTITUCIONAL Y RELACIONES INTERPERSONALES		DIRECTIVO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
SEMINARIO MODERNIZACION DEL ESTADO		DIRECTIVO ADMINISTRATIVO
DIPLOMADO PARA SECRETARIAS		ADMINISTRATIVO

TRABAJO EN EQUIPO Y ATENCION DE PUBLICO		DIRECTIVO
		PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
WINDOWS, WORD Y EXCEL		PROFESIONAL
DIPLOMADO EN GERENCIA PUBLICA		DIRECTIVO
SEMINARIO PROFESIONALES GAB. SICOTECNICO		PROFESIONAL
WINDOWS, WORD Y EXCEL		ADMINISTRATIVO
ASIGNACION 004 Y 005		DIRECTIVO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO

AÑO 1999

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	8	3
PROFESIONAL	12	16
TECNICO	6	0
ADMINISTRATIVO	11	12
AUXILIAR	1	1

FINANCIAMIENTO : A CONTAR DE ESTE AÑO, SE EMPLEA LA METODOLOGIA DE TRABAJO QUE SE CENTRA EN TRES MODALIDADES:

FONDO CONCURSABLE: CONSTITUIDO POR RECURSOS PRESUPUESTARIOS ASIGNADOS PARA FINANCIAR EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION PARA LOS FUNCIONARIOS DEL NIVEL CENTRAL Y REGIONAL, QUE DESARROLLAN ACTIVIDADES PROFESIONALES Y TECNICAS.

PROCEDIMIENTO: LOS FUNCIONARIOS SELECCIONARAN LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION Y EL ORGANISMO QUE LA IMPARTIRA, DENTRO DEL AREA GEOGRAFICA DE SU DESEMPEÑO HABITUAL.

FONDOS REGIONALES: CONSTITUIDOS POR RECURSOS PRESUPUESTARIOS, FIJADOS ANUALMENTE, DESTINADO AL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL DE LAS SECRETARIAS REGIONALES.

PROCEDIMIENTO: LAS SECRETARIAS REGIONALES CONTARAN CON EL 30% DEL TOTAL DEL PRESUPUESTO ANUAL DEL ITEM DE CAPACITACION, CORRESPONDIENDO A CADA REGION UN TRECEAVO DEL PORCENTAJE INDICADO, EL QUE VARIA SEGÚN LAS DISPONIBILIDADES PRESUPUESTARIAS EN CADA AÑO.

FONDO PARA LA CAPACITACION CORPORATIVA: CONSTITUIDO POR RECURSOS PRESUPUESTARIOS DESTINADOS A LA ACCION DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL NIVEL CENTRAL, CONSIDERADAS COMO NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES PROPIAS DE LAS UNIDADES LABORALES, COMPRENDIENDO ADEMÁS OTRAS RELACIONADAS CON LA CAPACITACION PARA EL ASCENSO.

PROCEDIMIENTO: DICHO FONDO SE DESTINARA PARA LA PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION DE LAS DIFERENTES UNIDADES LABORALES DEL NIVEL CENTRAL, QUE PERMITAN MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS U OTRA ACCION DE DESARROLLO PARA PREPARARLO EN LAS FUNCIONES PROPIAS DE CADA UNIDAD, ESTUDIADAS EN CONJUNTO CON TODO EL PERSONAL DE ESTA.

\$ 9.997.324

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 1999

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
DIPLOMADO EN GESTION ESTRATEGICA	U. DE CHILE	DIRECTIVO
DIPLOMADO EN NEGOCIACION INTERNACIONAL	U. DE SANTIAGO	DIRECTIVO
DIPLOMADO EN DIRECCION Y GESTION PUBLICA	U. ARTURO PRATT	PROFESIONAL
RELACIONES PUBLICAS	U. ARTURO PRATT	ADMINISTRATIVO
TECNICAS LIDERAZGO, CALIDAD Y PRODUCCION RELACIONES HUMANAS	INCANOR	ADMINISTRATIVO
IMPORTANCIA DE LOS USUARIOS EN EL SECTOR PUBLICO	CONTRALORIA REGIONAL III REGION	ADMINISTRATIVO
CONGRESO DE INGENIERIA	METRO S.A.	PROFESIONAL
PROBIDAD ADMINISTRATIVA	CONTRALORIA REGIONAL V REGION	ADMINISTRATIVO
DIPLOMADO, ACTUALIZACION Y DESARROLLO SECRETARIAL	INSTITUTO MASSACHUSSET	ADMINISTRATIVO
CONFLICTOS DE TRANSITO	U. DE CONCEPCION	PROFESIONAL
ANALISIS FINANCIERO Y CONTABILIDAD GENERAL	LES HALLES CONSULTORES	DIRECTIVO ADMINISTRATIVO
V ENCUENTRO INTERREGIONAL DE SECRETARIAS	COLEGIO DE SECRETARIAS PUERTO MONTT	ADMINISTRATIVO
WINDOWS, WORD Y EXCEL	INFOLAND TRAINING	AUXILIAR
TALLER SUPERVISION Y LIDERAZGO COMO EJERCICIO EFICAZ DE LA AUTORIDAD	CAPACITACION DESARROLLO LTDA.	DIRECTIVO PROFESIONAL
OPERACIÓN DE RENTA 1999	C.E.D.E	TECNICO
TEMAS ACTUALES EN LA POLITICA DE	U. DE CHILE	DIRECTIVO
TRANSPORTES INGLES		PROFESIONAL
GESTION DIRECTIVA	CEDORA	ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES NIVEL BASICO	CONTRALORIA GENERAL	DIRECTIVO PROFESIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO
GESTION DIRECTIVA	CORP. EDUCACION LA ARAUCANA - PUNTA ARENAS	ADMINISTRATIVO
REDACCION Y ORTOGRAFIA APLICADA AL AREA COMERCIAL	U. CATOLICA	ADMINISTRATIVO
COMPORTAMIENTO DE SERVICIO EN ATENCION CLIENTES	U. CATOLICA	ADMINISTRATIVO
PRACTICA FINANCIERO CONTABLE	U. CATOLICA	TECNICO
DIPLOMA ECONOMIA Y GESTION DE CALIDAD PARA LIDERES	U. DE CHILE	DIRECTIVO TECNICO
JORNADA NACIONAL COMITES PARITARIOS	CONSEJO NACIONAL DE SEGURIDAD	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO AUXILIAR
ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES DE NIVEL AVANZADO	CONTRALORIA GENERAL	DIRECTIVO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
IX CONGRESO CHILENO DE INGENIERIA DE TRANSPORTE	METRO S.A.	DIRECTIVO PROFESIONAL

AÑO 2000

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	19	8
PROFESIONAL	23	8
TECNICO	20	0
ADMINISTRATIVO	53	19
AUXILIAR	8	0

FINANCIAMIENTO : A CONTAR DE ESTE AÑO, SE EMPLEA LA METODOLOGIA DE TRABAJO QUE SE CENTRA EN TRES MODALIDADES:

FONDO CONCURSABLE: CONSTITUIDO POR RECURSOS PRESUPUESTARIOS ASIGNADOS PARA FINANCIAR EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION PARA LOS FUNCIONARIOS DEL NIVEL CENTRAL Y REGIONAL, QUE DESARROLLAN ACTIVIDADES PROFESIONALES Y TECNICAS.

PROCEDIMIENTO: LOS FUNCIONARIOS SELECCIONARAN LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION Y EL ORGANISMO QUE LA IMPARTIRA, DENTRO DEL AREA GEOGRAFICA DE SU DESEMPEÑO HABITUAL.

FONDOS REGIONALES: CONSTITUIDOS POR RECURSOS PRESUPUESTARIOS, FIJADOS ANUALMENTE, DESTINADO AL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL DE LAS SECRETARIAS REGIONALES.

PROCEDIMIENTO: LAS SECRETARIAS REGIONALES CONTARAN CON EL 30% DEL TOTAL DEL PRESUPUESTO ANUAL DEL ITEM DE CAPACITACION, CORRESPONDIENDO A CADA REGION UN TRECEAVO DEL PORCENTAJE INDICADO, EL QUE VARIA SEGÚN LAS DISPONIBILIDADES PRESUPUESTARIAS EN CADA AÑO.

FONDO PARA LA CAPACITACION CORPORATIVA: CONSTITUIDO POR RECURSOS PRESUPUESTARIOS DESTINADOS A LA ACCION DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL NIVEL CENTRAL, CONSIDERADAS COMO NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES PROPIAS DE LAS UNIDADES LABORALES, COMPRENDIENDO ADEMAS OTRAS RELACIONADAS CON LA CAPACITACION PARA EL ASCENSO.

PROCEDIMIENTO: DICHO FONDO SE DESTINARA PARA LA PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION DE LAS DIFERENTES UNIDADES LABORALES DEL NIVEL CENTRAL, QUE PERMITAN MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS U OTRA ACCION DE DESARROLLO PARA PREPARARLO EN LAS FUNCIONES PROPIAS DE CADA UNIDAD, ESTUDIADAS EN CONJUNTO CON TODO EL PERSONAL DE ESTA.

\$ 8.665.189

AÑO 2000

ESTAMENTO	CENTRAL	REGIONAL
DIRECTIVO	19	8
PROFESIONAL	23	8
TECNICO	20	0
ADMINISTRATIVO	53	19
AUXILIAR	8	0

FINANCIAMIENTO : A CONTAR DE ESTE AÑO, SE EMPLEA LA METODOLOGIA DE TRABAJO QUE SE CENTRA EN TRES MODALIDADES:

FONDO CONCURSABLE: CONSTITUIDO POR RECURSOS PRESUPUESTARIOS ASIGNADOS PARA FINANCIAR EL DESARROLLO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACION PARA LOS FUNCIONARIOS DEL NIVEL CENTRAL Y REGIONAL, QUE DESARROLLAN ACTIVIDADES PROFESIONALES Y TECNICAS.

PROCEDIMIENTO: LOS FUNCIONARIOS SELECCIONARAN LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION Y EL ORGANISMO QUE LA IMPARTIRA, DENTRO DEL AREA GEOGRAFICA DE SU DESEMPEÑO HABITUAL.

FONDOS REGIONALES: CONSTITUIDOS POR RECURSOS PRESUPUESTARIOS, FIJADOS ANUALMENTE, DESTINADO AL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL DE LAS SECRETARIAS REGIONALES.

PROCEDIMIENTO: LAS SECRETARIAS REGIONALES CONTARAN CON EL 30% DEL TOTAL DEL PRESUPUESTO ANUAL DEL ITEM DE CAPACITACION, CORRESPONDIENDO A CADA REGION UN TRECEAVO DEL PORCENTAJE INDICADO, EL QUE VARIA SEGÚN LAS DISPONIBILIDADES PRESUPUESTARIAS EN CADA AÑO.

FONDO PARA LA CAPACITACION CORPORATIVA: CONSTITUIDO POR RECURSOS PRESUPUESTARIOS DESTINADOS A LA ACCION DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL NIVEL CENTRAL, CONSIDERADAS COMO NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES PROPIAS DE LAS UNIDADES LABORALES, COMPRENDIENDO ADEMAS OTRAS RELACIONADAS CON LA CAPACITACION PARA EL ASCENSO.

PROCEDIMIENTO: DICHO FONDO SE DESTINARA PARA LA PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION DE LAS DIFERENTES UNIDADES LABORALES DEL NIVEL CENTRAL, QUE PERMITAN MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL FUNCIONARIO DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES ASIGNADAS U OTRA ACCION DE DESARROLLO PARA PREPARARLO EN LAS FUNCIONES PROPIAS DE CADA UNIDAD, ESTUDIADAS EN CONJUNTO CON TODO EL PERSONAL DE ESTA.

\$ 8.665.189

CURSOS DICTADOS DURANTE EL PERIODO 2000

SEMINARIO/CURSOS	INSTITUCION	ESTAMENTO
APLICACIÓN DE NORMAS AMBIENTALES		TECNICO
TALLERES CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL	INTERFASE CONSULTORES	DIRECTIVO PROFESIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO AUXILIAR
CURSO ESPECIALIZACION SUELDO PLANILLA EXCEL	SERCOM	DIRECTIVO TECNICO
EL MUNDO DE INTERNET ASPECTOS EMPRESA Y JURIDICO		DIRECTIVO
GESTION DIRECTIVA		ADMINISTRATIVO
POWER POINT BASICO	SONDA	ADMINISTRATIVO
POWER POINT INTERMEDIO	SONDA	ADMINISTRATIVO
ANALISIS VALUACION ACTIVO FIJO		TECNICO
TALLER DE ARCHIVOS MINISTERIALES		DIRECTIVO
NUEVAS TENDENCIAS RESPONSABILIDAD POR DAÑOS		DIRECTIVO
TALLER BIENESTAR MEJORA ENTORNO Y RELACIONES INTERPERSONALES		DIRECTIVO TECNICO ADMINISTRATIVO AUXILIAR
REGLAMENTO EXENCIONES, COTIZACION LEY 16744		PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
DISEÑO PAGINA WEB		PROFESIONAL
CHARLA SISTEMA DE CALIFICACIONES		DIRECTIVO PROFESIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO AUXILIAR
CONTABILIDAD GENERAL DE LA NACION NIVEL I	CONTRALORIA GENERAL	ADMINISTRATIVO

INTERNET USO Y NAVEGACION		DIRECTIVO
ORTOGRAFIA Y REDACCION ADMINISTRATIVA		ADMINISTRATIVO
TALLER DE CONTROL DE STRESS Y DESARROLLO PERSONAL		PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
CEREMONIAL Y PROTOCOLO		ADMINISTRATIVO
COMERCIO ELECTRONICO		DIRECTIVO
WORD Y EXCEL		AUXILIAR
WINDOWS OFFICE		ADMINISTRATIVO AUXILIAR
TECNICAS DE ARCHIVO Y KARDEX		ADMINISTRATIVO
IMPORTANCIA DEL USUARIO Y TECNICAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO		ADMINISTRATIVO
TALLER CALIDAD PERSONAL Y DEL SERVICIO		DIRECTIVO ADMINISTRATIVO AUXILIAR
TALLER DE COMUNICACION EFICIENTE		DIRECTIVO PROFESIONAL ADMINISTRATIVO AUXILIAR
TALLER DE ASERTIVIDAD Y TUTORIAS COMPUTACIONALES		PROFESIONAL ADMINISTRATIVO
CEREMONIAL Y PROTOCOLO		ADMINISTRATIVO
FORTALECIMIENTO DE EQUIPOS REGIONALES		DIRECTIVO
METODOS DE GESTION SECRETARIAL AVANZADA		ADMINISTRATIVO
OFFICE AVANZADO		DIRECTIVO PROFESIONAL
OFFICE BASICO		ADMINISTRATIVO
POS TITULO GERENCIA PUBLICA		DIRECTIVO
LA REVOLUCION EN LAS COMUNICACIONES		PROFESIONAL
EL ABOGADO FRENTE A LA ADMINISTRACION		PROFESIONAL

BIBLIOGRAFIA

Stephen P. Robbins
"Comportamiento Organizacional", Teoría y Práctica
Séptima Edición

Patrick Honeyman – Daniel Teke
"Las Relaciones Humanas en la Organización Laboral",
Desarrollo Organizacional
Ediciones Nueva Universidad – Colección Teleduc
Año 1979

Mauro Rodríguez Estrada – Patricia Ramírez Buendía
"Administración de la Capacitación"
Serie Capacitación Efectiva

Recuento Cronológico del Papel del Estado en el
"Sistema de Capacitación en Chile"
Estudios-SENCE
Agosto 2001

Ley N° 18.834
"Estatuto Administrativo del Estado"
Artículo N° 21 al 26

Código del Trabajo

Constitución Política de la República de Chile

Ley N° 18.575
"Orgánica Constitucional de Bases de la Administración del Estado"

Memorias Anuales de la Unidad de Capacitación

Gilmar Antonio Cabrera Días
"Clima Organizacional en Empresas Chilenas"