



ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
INGENIERIA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

**DISEÑO DE PERFILES DE CARGOS BASADO EN MODELO DE COMPETENCIAS,
PARA DIVISIÓN DE INFORMÁTICA, DEL INSTITUTO DE DESARROLLO
AGROPECUARIO, DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA**

Alumna : Marlene Del Pilar Quiroz Figueroa

Profesor Guía : Juan Andrés Bravo Sandoval

Tesis para optar al título de Ingeniero en Gestión Pública

Santiago, Noviembre 2017

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

El concretar otro proyecto en mi vida, sólo cabe dedicar y agradecer a mis hijos Tomás, Maximiliano y Lily, quienes son lo más importante en mi vida, me inyectan energía, son mi oxígeno y fuerza de cada día, también a mi esposo Pablo, quién siempre me ha apoyado en forma incondicional en cada uno de mis proyectos.

Mis agradecimientos académicos a mi profesor guía Don Juan Bravo, quién ha confiado y me ha motivado con sus palabras durante el desarrollo de la investigación, su labor de guía y su tiempo dedicado ha sido primordial para concretar esta tesis.

Mis más sinceros agradecimientos a Marcia, quién de forma generosa e incansable me instó constantemente a continuar con este proyecto.

Por todo lo anterior, extendiendo mi más sincera gratitud, a cada uno de Ustedes, ya que, esta labor no hubiese sido posible, ni llevadera de no haber contado con su apoyo,

Bueno ... y las palabras que han guiado mi vida:

*“Sólo aquellos que se arriesgan a ir más lejos,
Descubrirán hasta donde pueden llegar”*

		TEMA	página
I		INTRODUCCIÓN.....	10
II		ANTECEDENTES GENERALES E INSTITUCIONALES.....	12
		ANTECEDENTES DEL INDAP	
		Misión, Visión	13
		Objetivos	14
		Principios y valores	15
		Lineamientos Estratégicos 2014 - 2018	16
		Organigrama Indap	17
		ANTECEDENTES MODELO COMPETENCIAS LABORALES	18
		Algunas definiciones académicas de competencias	19
		Instituciones que promueven las competencias	20
		<ul style="list-style-type: none"> • ChileValora • OCDE • OIT • CONOCER 	21
III		PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
	a)	Descripción de la situación problema	
	b)	Delimitación de la situación problema	25
	c)	Formulación del problema : Pregunta de investigación	26
IV		ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	27
	a)	Necesidad de Modernizar las Plataformas Informáticas	
	b)	La Contingencia e Imprevistos es lo Permanente	
	c)	Reestructuración Interna en Desarrollo de la División de Informática	
V		JUSTIFICACION.....	28
		Beneficios de la investigación	30

VI	OBJETIVOS.....	31
	a) Objetivo general	
	b) Objetivos específicos	
VII	MARCO TEORICO.....	32
	a) Modernización del Estado	
	b) Perfiles Basado en Modelo de Competencias	33
	1. Características de Competencias	34
	➤ Son aprendidas	
	➤ Son conscientes	
	➤ Son autónomas	
	➤ Son permanentes	35
	➤ Son complejas e integrales	
	➤ Se aplican en contextos variados	
	➤ Generan resultados	
	➤ Implican eficiencia	
	2. Tipos de Competencias	37
	➤ Básicas	
	➤ Ciudadanas	
	➤ Individuales	
	➤ Profesionales	
	• Técnicas	
	• Transversales	
	3. Clasificación de las Competencias	34
	➤ Los conocimientos	
	➤ Habilidades intelectuales	
	➤ Habilidades sicomotoras	
	➤ Habilidades interpersonales	
	➤ Disposición anímica	
	➤ Rasgos de personalidad relevantes	
	Competencias (Ser, el Saber Hacer y el Saber Ser)	38

VIII	MARCO METODOLÓGICO.....	40
a)	Tipo de Investigación	
b)	Universo en Estudio	
c)	Instrumentos Metodológicos Usados	41
	1. Diagnóstico	42
	2. Definición de criterios de agrupación por cargos	43
	3. Observación directa	
	4. Entrevistas de levantamiento de competencias	44
	5. Confección de perfiles de competencias por familias de cargos	
	➤ Identificación General.	45
	➤ Conocimientos Requeridos.	
	• Profesionales del área Informática	
	➤ Conocimientos Específicos.	46
	• Nivel Básico, Medio y Avanzado	
	➤ Descripción Funcional de la Agrupación.	48
	➤ Descripción de Competencias Conductuales de la Agrupación.	49
	• Nivel.	
	• Peso.	
	• Competencias Básicas.	
	• Competencias Estratégicas.	
	• Competencias Diferenciadoras.	
	6. Validación de Perfiles de Competencias	51
d)	Muestra de Estudio	54
	1. División de Informática y Análisis de Procesos	
	2. Funciones de la División de Informática	55
	3. Organigrama de la División de Informática	56
	4. Dependencias de la Estructura de la División	57
	➤ Departamento de Proyecto	
	➤ Departamento de Desarrollo	58
	➤ Departamento de Comunicación y Redes	59
	➤ Departamento de Operaciones	60
	5. Recurso Humano de los Departamentos de la División	61

IX	DESARROLLO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	62
a)	Perfiles de Función Específica de los Cargos	
	1. Profesional de PROYECTOS	63
	• Identificación del Cargo	
	• Requisitos de Formación y Experiencia	
	• Clientes	64
	• Objetivo del Cargo	
	• Funciones Principales	65
	2. Profesional de DESARROLLO	67
	• Identificación del Cargo	
	• Requisitos de Formación y Experiencia	
	• Clientes	68
	• Objetivo del Cargo	
	• Funciones Principales	
	3. Profesional de INFRAESTRUCTURA	71
	• Identificación del Cargo	
	• Requisitos de Formación y Experiencia	
	• Clientes	72
	• Objetivo del Cargo	
	• Funciones Principales	73
	4. Profesional de OPERACIONES	76
	• Identificación del Cargo	
	• Requisitos de Formación y Experiencia	
	• Clientes	77
	• Objetivo del Cargo	
	• Funciones Principales	78

	b)	Competencias para los Perfiles de la División	80
		1. Competencias Técnicas	81
		➤ Nivel Básico	
		➤ Nivel Medio	
		➤ Nivel Avanzado	
		2. Competencias Conductuales	82
		➤ Conductuales Transversales	
		• Competencias Institucionales	
		• Compromiso con los Valores Institucionales	
		• Orientación al Servicio	
		➤ Conductuales Específicas	84
		• Comunicación	85
		• Trabajo en Equipo	86
		• Resolución de Problemas	87
		• Iniciativa	88
		• Impacto e Influencia	89
		• Orientación al Orden y a la Calidad	90
		• Orientación o Pensamiento Estratégico	91
X		PROPUESTAS / SUGERENCIAS.....	92
		CODIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	
		Para los Perfiles de la División de Informática	
	a)	Competencias Técnicas	93
		1. Profesional de PROYECTOS	
		2. Profesional de DESARROLLO	94
		3. Profesional de INFRAESTRUCTURA	95
		4. Profesional de OPERACIONES	
	b)	Competencias Conductuales Transversales	96

c)	Competencias Conductuales Específicas	97
	1. Profesional de PROYECTOS	98
	• Comunicación	
	• Trabajo en Equipo	
	• Resolución de Problemas	
	• Iniciativa	
	• Impacto e Influencia	
	• Orientación al Orden y a la Calidad	
	• Orientación Estratégica	
	2. Profesional de DESARROLLO	
	• Comunicación	
	• Trabajo en Equipo	
	• Resolución de Problemas	
	• Iniciativa	
	• Impacto e Influencia	
	• Orientación al Orden y a la Calidad	
	• Orientación Estratégica	
	3. Profesional de INFRAESTRUCTURA	99
	• Comunicación	
	• Trabajo en Equipo	
	• Resolución de Problemas	
	• Iniciativa	
	• Impacto e Influencia	
	• Orientación al Orden y a la Calidad	
	• Orientación Estratégica	
	4. Profesional de OPERACIONES	
	• Comunicación	
	• Trabajo en Equipo	
	• Resolución de Problemas	
	• Iniciativa	
	• Impacto e Influencia	
	• Orientación al Orden y a la Calidad	
	• Orientación Estratégica	

	d)	CUALIFICAR Competencias a partir de Indicadores	100
		1. Cualificación Para los INDICADORES	
	e)	INDICADORES Para Las Competencias	101
		1. Indicadores para Comunicación	
		2. Indicadores para Trabajo En Equipo	102
		3. Indicadores para Resolución de Problemas	
		4. Indicadores para Iniciativa	103
		5. Indicadores para Impacto e Influencia	
		6. Indicadores para Orientación al Orden y a la Calidad	104
		7. Indicadores para Orientación Pensamiento Estratégico	
XI		CONCLUSIONES.....	105
		RECOMENDACIONES	109
XII		BIBLIOGRAFIA.....	111
XIII		ANEXOS.....	112
		DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	

I INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene por propósito realizar un diagnóstico, para definir y construir perfiles basados en "Modelo de Competencias", para implementar en la División de Informática, del Instituto de Desarrollo Agropecuario, del Ministerio de Agricultura, cuya cantidad de profesionales ha crecido exponencialmente en los últimos ocho años.

En la actualidad, donde el mundo se encuentra inserto en una globalización, turbulenta y en permanente cambio motivado por la acelerada evolución en el desarrollo de la ciencia y las tecnologías usadas en el contexto informático y las comunicaciones, características complejas que han provocado cambios en las estructuras, lo que ha generado clara tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Cada vez se requiere más de un personal preparado, con excelente desempeño y talento, donde sus competencias sean las idóneas para enfrentar y resolver oportunamente las contingencias y problemas del quehacer cotidiano de la División. Para ello, el funcionario debe desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de forma integral, para desempeñarse en las nuevas condiciones, que le permita potenciar la gestión y así garantizar el avance hacia la excelencia y marcar diferencia, que le permita enfrentar los cambios que demandan las organizaciones actuales y modernas.

El nivel de transformación es tan acelerada, que los sistemas de gestión se inclinan por potenciar las competencias en su personal, ello implica, un amplio y profundo proceso de formación a los recursos humanos, esto ha provocado un aumento en el interés por las competencias laborales, ya que, son una excelente alternativa para incrementar el rendimiento laboral, entre otros aspectos, por ello, cada vez se requiere de profesionales más integrales, con sus competencias desarrolladas, para enfrentar el mundo laboral actual.

Dicho diagnóstico tiene como objetivo principal, responder a las necesidades de Modernización, mejoramiento y fortalecimiento de sus métodos de gestión de Recursos Humanos en la División de Informática, que obedece exclusivamente a la especificidad técnica de la División de Informática.

El contexto a investigar, se concentra principalmente en la División de Informática, una de las cinco dependencias ubicada en la primera línea del organigrama del Indap, con gestión centralizada y operación descentralizada para las 15 regiones y 135 oficinas distribuidas a lo largo del país.

A partir de los objetivos establecidos para la División de Informática, se observará, estudiará y definirá cada una de las funciones que sean necesarias para la operación de la División, ello permitirá diseñar los perfiles basados en el Modelo de Competencias.

Entendiendo, que hoy uno de los capitales más importantes en una organización, es la información oportuna y de calidad, lo que permite realizar una gestión sólida y confiable, de donde derivan decisiones relevantes, sobre todo en la Administración Pública, lo que determina la construcción de políticas públicas, las que se expresan e impactan directamente a la ciudadanía, y de ahí el reconocimiento de las instituciones, que son constantemente evaluadas por una población, cada día más empoderada y exigente.

En resumen, se considera necesario, especificar las funciones de los cargos en la División de Informática, para definir los perfiles con sus respectivas competencias y con sus indicadores más representativos, que permitan la evaluación a partir de la cualificación de cada uno de los indicadores, lo que permitirá visualizar la valorización de las competencias, y con ello, gestionar el recurso humano, para obtener el máximo rendimiento laboral y un desempeño laboral superior en el trabajo, en concordancia con los objetivos de la organización.

II ANTECEDENTES GENERALES E INSTITUCIONALES

ANTECEDENTES DEL INDAP

“El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), es un servicio dependiente del Ministerio de Agricultura, creado el 27 de noviembre de 1962, cuyo mandato está establecido por la Ley Orgánica 18.910, modificada por la Ley 19.213 en mayo de 1993. Es un servicio descentralizado que tiene por objeto:

“Promover el desarrollo económico, social y tecnológico de los pequeños productores agrícolas y campesinos, con el fin de contribuir a elevar su capacidad empresarial, organizacional y comercial, su integración al proceso de desarrollo rural y optimizar al mismo tiempo el uso de los recursos productivos”.

Bajo este mandato, se faculta a la institución para desarrollar una amplia gama de acciones relacionadas con el desarrollo productivo y rural y se define la condición de sus beneficiarios/as que pueden ser:

- **Pequeño/a productor/a:** Pequeño(a) Productor(a) Agrícola: Es la persona natural que explota una superficie no superior a las 12 Hectáreas de Riego Básico, cuyos activos no superen el equivalente a 3.500 Unidades de Fomento, que su ingreso provenga principalmente de la explotación agrícola, y que trabaje directamente la tierra, cualquiera sea su régimen de tenencia.

- **Campesino/a: Campesino(a):** Es la persona natural que habita y trabaja habitualmente en el campo, cuyos ingresos provengan fundamentalmente de la actividad silvoagropecuaria realizada en forma personal, cualquiera que sea la calidad jurídica en que la realice, siempre que sus condiciones económicas no sean superiores a las de un pequeño(a) productor(a) agrícola, y las personas que integran su familia.

Durante sus más de 50 años de funcionamiento, la institución ha desarrollado una amplia gama de acciones destinadas al desarrollo productivo y rural.

INDAP está compuesto por 15 direcciones regionales más 135 agencias y oficinas de áreas, distribuidas a lo largo de Chile; y un nivel central, donde se ubican las autoridades nacionales y los encargados nacionales de las diferentes divisiones de trabajo y programas.

Su director nacional es Octavio Sotomayor Echenique y el subdirector nacional, Ricardo Vial Ortiz.

Misión

Contribuir al desarrollo económico sostenible y a la valorización de la Agricultura Familiar Campesina y sus organizaciones, mediante una acción de fomento tendiente a fortalecer el capital humano, social, productivo, natural y cultural, de hombres, mujeres, jóvenes y pueblos originarios en los territorios.

Visión

Ser una institución pública de excelencia, plural, dialogante y que trabaja en red con otros actores públicos y privados, en beneficio de la Agricultura Familiar Campesina del país.

Objetivos

- Apoyar el acceso de la Agricultura Familiar Campesina a un sistema de extensión y apoyo a la innovación que mejore sus capacidades y habilidades para desarrollar emprendimientos agrícolas y rurales, considerando las oportunidades y restricciones que señalan los mercados, los territorios y el medio ambiente.
- Facilitar el acceso de la Agricultura Familiar Campesina a programas de financiamiento (créditos e incentivos) adecuados a las necesidades de capital de trabajo e inversiones requeridos para potenciar la diversidad de emprendimientos económicos, individuales y asociativos.
- Ampliar y mejorar las condiciones de acceso de la Agricultura Familiar Campesina a los mercados locales regionales, nacionales e internacionales, promoviendo productos tradicionales y diferenciados de alta calidad y buscando un acercamiento entre el productor y el consumidor final.
- Fortalecer el desarrollo organizacional de la Agricultura Familiar Campesina para así contribuir al desarrollo de su actividad productiva y de su integración a los mercados, así como al fortalecimiento de su participación y posicionamiento como un actor relevante en la sociedad.
- Apoyar el desarrollo y fortalecimiento del capital social de la Agricultura Familiar Campesina, impulsando la cooperación entre productores, así como la constitución de redes y alianzas entre éstos y los actores públicos y privados, para canalizar nuevos recursos y competencias hacia el mundo rural.

Principios y valores

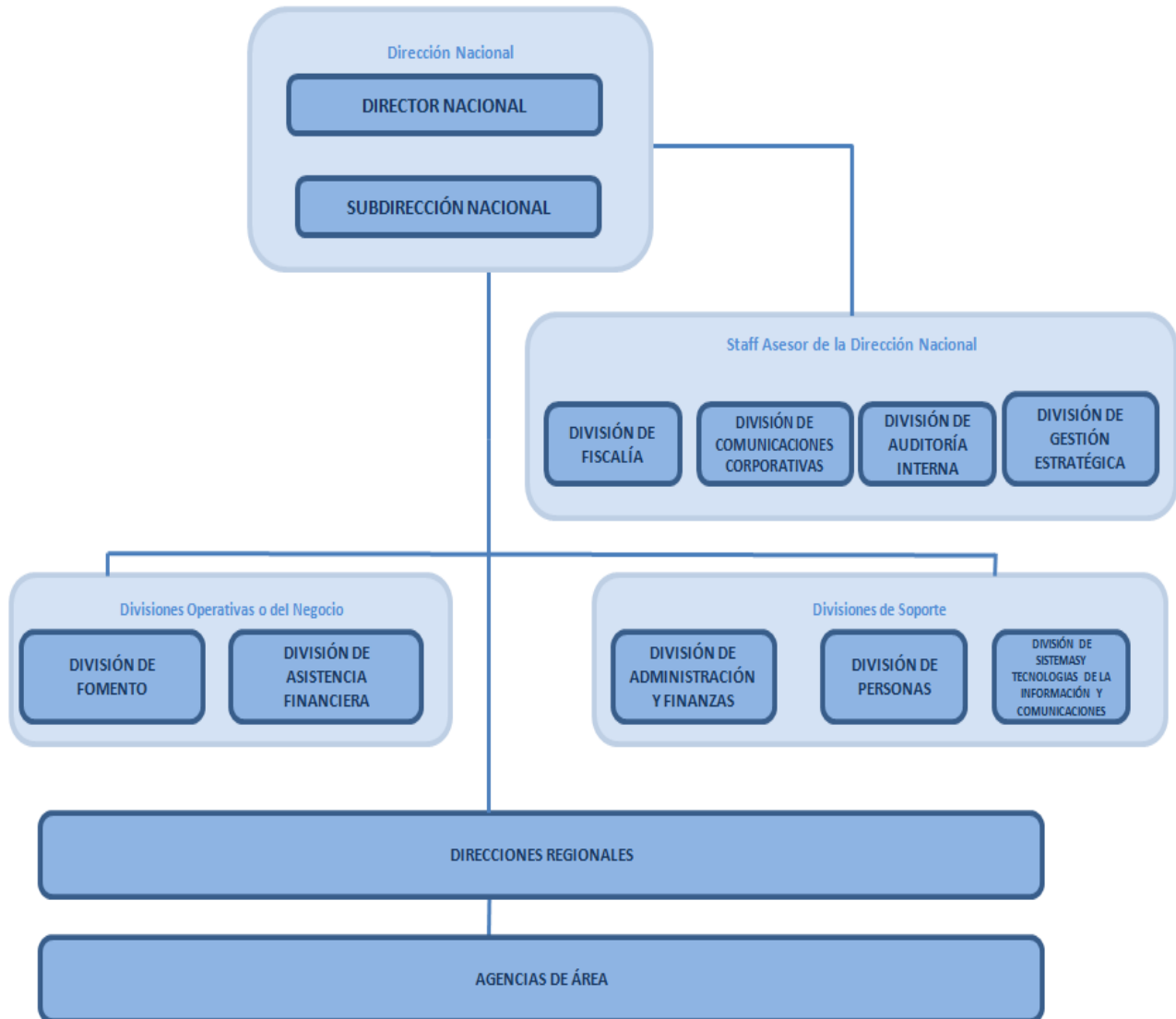
- **Transparencia y Probidad:** En la realización de la función pública encomendada, y ser una institución cercana, abierta y de conducta intachable en términos de honestidad y rectitud de sus funcionarios.
- **Pluralidad y Respeto por las Personas:** Diversidad ideológica, política, cultural, religiosa o de género, valorando las distintas identidades personales y culturales como parte de una sociedad que es cada vez más plural y diversa.
- **Excelencia:** INDAP orientará el accionar de sus funcionarios para alcanzar altos estándares de calidad y desempeño.
- **Creatividad, Trabajo en Equipo y Participación:** Promoverá el trabajo innovador, buscando soluciones creativas para enfrentar las oportunidades, problemas y desafíos relacionados con su accionar.
- **Cooperación:** Potenciará relaciones que fomenten la cooperación y colaboración con otras instituciones públicas y empresas privadas.
- **Justicia y solidaridad:** Fomentará una cultura institucional comprometida con el logro de mayores niveles de igualdad y solidaridad en el campo y de respeto a los derechos de todos sus habitantes.

Lineamientos Estratégicos 2014 - 2018

INDAP es parte activa y fundamental en el logro del mandato de la Presidenta Bachelet por un Chile de Todos, un Chile más justo e inclusivo. Desde esa perspectiva, la institución tiene una responsabilidad insoslayable en aportar a este desafío, a través del cumplimiento de su misión orientada a reconocer y facilitar el despliegue de todos los talentos, capacidades y potencialidades presentes en la Agricultura Familiar Campesina. Con ello, la gestión de INDAP se orientará a fortalecer la Agricultura Familiar Campesina desde un enfoque integral, centrado en sus derechos, en la igualdad de oportunidades para hombres, mujeres, y pueblos originarios, con pertinencia cultural y territorial. Todos estos elementos coordinados para aportar al bien común y facilitar la constitución de actores sociales activos, una ciudadanía rural empoderada, capaz de llevar a cabo las transformaciones necesarias para mejorar su calidad de vida. Esto significa, en parte importante, visibilizar y reconocer explícitamente el aporte que a diario hacen hombres y mujeres de la Agricultura Familiar Campesina, al desarrollo económico, social y cultural de la sociedad chilena¹.

¹ www.indap.gob.cl

ORGANIGRAMA INDAP



El Instituto de Desarrollo Agropecuario, bajo su nuevo organigrama, ha implementado nuevos procesos estratégicos y transversales, que se enmarcan bajo el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), dentro de ello se encuentra como principal actor la División de Informática, que debe modernizar y mantener sus sistemas informáticos y plataforma lo más actualizada posible.

ANTECEDENTES DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES

El concepto de competencia, según el Diccionario de la Lengua Española, tiene dos acepciones, una es de competir, disputa, etc. y la otra, es de incumbencia, pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, conocimiento o resolución de un asunto.

Según literatura, en 1973, el profesor de Psicología David McClelland de la Universidad de Harvard, publicó un artículo “Pruebas para la competencia, antes que para la inteligencia” donde se debate que las aptitudes académicas tradicionales, no predicen adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. Propone que los rasgos que verdaderamente diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos que hacen bien las cosas, habría que buscarlos dentro de competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, por mencionar algunas. Determinar qué cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer y que es clave para un desempeño sobresaliente y destacar entre los demás, a ello Mac Clelland llama un desempeño superior. Anteriormente en 1949, T Parsons, valora a una persona por la obtención de resultados concretos no por una serie de cualidades. En 1958, Atkinson a partir de estadística indica que el dinero como incentivo mejoraba la producción.

En el mundo actual, el concepto Competencias Laborales, es muy utilizado y cada vez más vigente, en la última década se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones.

Las competencias, empiezan en los países industrializados, por la necesidad de formar personas que respondan a los cambios tecnológicos, organizacionales y a la demanda de un nuevo mercado laboral. En los países en desarrollo, se aplica para mejorar los sistemas de formación, para lograr equilibrio entre las personas, empresas y a la sociedad en general.

La aplicación de Competencias Laborales, se inicia en el Reino Unido en **1986**, luego en Australia (**1990**) y México (**1996**), impulsadas por sus gobiernos, para la elaboración, formación y certificación de competencias, para generar competitividad en los sectores de la economía. En Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, los Ministerios de Educación promueven el enfoque por empleo y seguridad social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, surge por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

ALGUNAS DEFINICIONES ACADÉMICAS DE COMPETENCIAS

Hay múltiples y variadas definiciones, por nombrar algunas:

En **1982**, Boyatzis, indica que las competencias son características subyacentes a la persona, que están relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

En **1993**, Spencer en 20 años de investigación desarrolló e introdujo "Modelo del Iceberg", divide las competencias en visibles o fáciles de detectar como las destrezas, conocimientos y las no visibles difíciles de identificar como los rasgos de personalidad.

En **1996**, Rodríguez y Feliú, las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

En **1997**, Levy Leboyer, comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces, observables en la realidad del trabajo, es la unión entre las características individuales y cualidades requeridas para hacer la tareas del puesto.

En 1998, Goleman, en su libro “La práctica de la inteligencia emocional”, al estudiar más de 500 empresas a nivel mundial, concluye que las aptitudes que definen a los trabajadores más competentes, independiente del cargo, no es el coeficiente intelectual, ni diplomas universitarios, ni pericia técnica, sino la inteligencia emocional, con esto demuestra que la autoconciencia, autoestima, autocontrol, empatía, dedicación, integridad, habilidad para comunicar, y la pericia para iniciar y aceptar cambios son las competencias. Una competencia es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz, que maximiza el desempeño y siendo un potencial productivo en el mundo laboral.

INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN LAS COMPETENCIAS

ChileValora², Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales: Competencia Laboral: aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares definidos por el sector productivo.

OCDE³, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico: Las competencias, se definen como el conjunto de conocimientos, atributos y capacidades que pueden ser aprendidas y que habilitan a las personas para un desempeño exitoso y consistente, una actividad o tarea y se pueden construir o ampliar a través del aprendizaje.

² Reglamento que regula el desarrollo de proyectos de competencias laborales y el funcionamiento de organismos sectoriales de competencias laborales. Chile 2010. <http://www.chilevalora.cl/images/stories/normas/reglamentos/res-136%20ex...>

³ Better Skills, Better Jobs, Better Lives. A strategic approach to skills policies. OCDE. 2012. <http://skills.oecd.org>

OIT, Organización Internacional del Trabajo, el término "competencias" abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

Consejo del Marco de Calificaciones de Australia⁴: Son lo que las personas pueden hacer, es una combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas.

CONOCER⁵, Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México: Son los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral.

⁴ Sitio web del Australian Qualification Framework. http://www.aqf.edu.au/Portals/0/Documents/Handbook/Greyscale%20-%20AQF_H...

⁵ http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Item...

III PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

a) Descripción de la Situación del Problema

El Indap, está presente y atiende a más de 130 dependencias a lo largo del país y a más de 200.000 usuarios activos de la pequeña Agricultura Familiar Campesina. Se encarga de asignar recursos públicos para asesorías, subsidios, créditos, etc., debiendo ejecutar y controlar eficaz y oportunamente las transacciones realizadas en los procesos involucrados, que alcanzan las redes públicas y privadas del Estado.

En la actualidad la División de Informática, se encuentra en proceso de ajustes internos producto de reestructuración en su organigrama, originado por un aumento en demandas derivadas desde la Institución, relacionados con sus procesos estratégicos de modernización y alineamiento de las políticas estatales, por ende, requiere de herramientas tecnológicas y sistemas informáticos eficientes y actualizados, que garanticen el logro de los objetivos comprometidos por la institución, los que están alineados directamente con la atención eficaz y oportunamente a sus usuarios de la pequeña Agricultura Familiar y lograr ser visibles a la ciudadanía desde Arica a Punta Arenas.

Entendiendo el nuevo contexto, se considera necesario y oportuno proponer la definición de los perfiles basados en el "**Modelo de Competencias**", para la gestión de personas en la División de Informática, ya que, cada vez se requiere mayor especialidad y calificación de cada uno de sus integrantes que componen dicha División, que permita identificar e integrar las distintas COMPETENCIAS Laborales y de esa manera aprovechar al máximo el potencial del recurso humano, dando origen a equipos técnicos de trabajo más avanzados y cohesionados, que permitan enfrentar y responder a los desafíos de exigentes demandas tecnológicas por parte de la Institución.

La aplicación del modelo de Competencias en la definición y codificación de perfiles, para la División de Informática, se considera necesaria y prioritaria, porque su estructura y organización interna ha cambiado considerablemente, empezando por un aumento considerable en la dotación de personal, proceso iniciado desde el año 2014, con el objetivo de potenciar la División de Informática, que permita Modernizar y fortalecer los sistemas computacionales, y con ello, apoyar técnicamente y responder a las exigentes y diversas demandas por usuarios internos como externos.

El origen de informática en el Indap, nace a partir de la necesidad de informatizar los créditos en el año 1987, determinándose la construcción del sistema cuyo desarrollo se lleva a cabo con apoyo de una empresa externa y dirigido por funcionarios del Indap, en ese tiempo unas tres personas.

A partir del año 1992, empiezan a desarrollarse otros sistemas que apoyaban otras dependencias de la Institución, como activo fijo, control de bienes, además se adquieren otras aplicaciones ya desarrolladas, a las que internamente se realizan adecuaciones y se mantienen durante la vigencia de los sistemas, donde la dotación de personal alcanzó la cantidad de 6 persona.

Hacia el año 2000 las aplicaciones, aumentaron a unos 19 proyectos para diferentes dependencias del Indap, en esa época Informática, contrata servicios externos para suplir la demanda por desarrollo y mantención de sistemas ya en operación, alcanzando unos 11 funcionarios.

A esta altura Informática como dependencia del Indap, ha pasado desde cumplir su función exclusiva de mantener en operación el Sistema de Crédito (distinto a la banca privada), también fue sub-departamento, departamento bajo diferentes dependencias y estructuras.

A partir del 2010, se realizan algunos sistemas de apoyo en otro lenguaje de programación y en otro sistema operativo, se aumenta la dotación de personal sobre los 40 trabajadores (internos y externos), sin un organigrama o estructura definida, sólo había funciones, que eran cumplidas por funcionarios a cargo de proyectos en desarrollo. El Departamento de Informática, pasa a División en el organigrama del Indap.

Durante el 2014, la División de Informática reestructura su organización interna, en más de una oportunidad, producto de la necesidad de actualizar las plataformas informáticas, ya obsoletas, tanto en hardware, comunicaciones y software desde sistema operativo como también en sus aplicaciones respecto a su lenguaje de programación.

Como actualizar las plataformas ha sido la prioridad de la División, la estabilización de la nueva estructura conformada por sus Departamentos, no ha permitido desarrollar los perfiles bajo el modelo de Competencia Laboral, entendiéndose que ello permitirá, conformar las agrupaciones y de esa manera mejorar sustancialmente el rendimiento de cada uno de sus profesionales altamente calificados.

En la actualidad Informática es una División ubicada en la primera línea operativa del organigrama del Indap, a pesar que internamente está definida su estructura, siguen existiendo funciones, que se cruzan entre los Departamentos de la propia División, por lo que se diluye la responsabilidad y la solución se dilata dejando de ser oportuna, tema muy apreciado en los tiempos modernos.

b) Delimitación de la Situación Problema

Después de establecido el problema, el contexto del estudio se centrará exclusivamente en la División de Informática y Tecnología de Información y Comunicación (TIC), del Instituto de Desarrollo Agropecuario, del Ministerio de Agricultura. En dicha dependencia en estudio, se definirán las Competencias necesarias, para cada uno de los perfiles requerido en la División de Informática, durante el año 2017.

La limitación de la investigación, se daría por factores externos a la División, que se genera por ser Administración Pública, donde siempre está presente el cambio de dirección de la autoridad, lo que implica que las prioridades y alcance de grandes proyectos, no siempre se asegura su continuidad. Con ello, se debilita la cooperación y aumenta la imposibilidad de controlar los potenciales efectos.

c) **Formulación del Problema: Pregunta de Investigación**

De acuerdo a lo planteado y a los antecedentes, se hace necesario, buscar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles deben ser las COMPETENCIAS LABORALES (conocimientos, habilidades y actitudes), que debe tener o desarrollar un profesional, para que trabaje en la División de Informática del Indap?

IV ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

a) Como se indicó, el estudio surge de la necesidad de modernizar las plataformas informáticas del Indap, responsabilidad que recae en la División de Informática, la que en el último periodo ha sido dotada de Recursos Humanos especializados, con el puntual objetivo de conformar potenciales equipos de trabajo, para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos con las dependencias del Indap, donde la responsabilidad de Informática es entregar información y herramientas de calidad, para que puedan desarrollar sus tareas cotidianas que confluyan con el o los objetivos de la Institución y de ésta forma puedan cumplir con el PMG (Programa de Mejoramiento de la Gestión). Considerando que el Recurso Humano es lo más complejo y sensible de las organizaciones actuales, cabe señalar que en esta oportunidad no ha sido diferente, aunque, con el afán de cumplir con los acuerdos, se ha buscado y aplicado alternativas para conformar óptimos equipos de trabajo.

b) Cabe señalar, que los esfuerzos y apoyo por parte de la Institución han sido sólidos y muy comprometidos con la División de Informática, pero el hacer cotidiano, donde la contingencia es lo permanente, ello lleva, a que en ocasiones se debe alterar o interrumpir las prioridades ya establecidas, llevando consigo la desviación del camino y de recursos debiéndose enfocar en tareas extras, consideradas como los imprevistos propios de una dependencia altamente técnica, generándose con ello, retardo en el cumplimiento de las fechas comprometidas ya establecidas.

c) La reestructuración interna de la División de Informática y en paralelo con el inicio de construcción de grandes y complejos proyectos, ha generado inestabilidad en los nuevos equipos de trabajos, que se han construido con los proyectos en marcha, ello ha implicado un directo efecto de retardo en los tiempos comprometidos con la Institución, situación que se profundiza y se hace más presente, cuando los equipos de trabajo, están aún en proceso de readecuación y conformación.

V JUSTIFICACION

Esta investigación es necesaria y oportuna, ya que, la División de Informática, está en periodo de reestructuración y en vías de consolidar sus equipos de trabajo de excelencia, que permitirán construir sistemas computacionales sólidos y eficientes encargados de alimentar con información de calidad, confiable y oportuna a todas las dependencias del Indap y así legitimarse ante los usuarios internos y externos de la Institución y de esa manera posicionarse estratégicamente, que le permita ser partícipe activo de las grandes y relevantes decisiones del Indap.

Reconociendo, que cada vez es más importante la información, recurso primario para el desarrollo de un país, es por ello preciso, ahondar en el factor humano que las hace posible, porque no es posible pensar en el desarrollo de una Institución, sin una dependencia con profesionales especializados en sus conocimientos y adecuadas COMPETENCIAS, que genere información oportuna y de calidad.

Por otra parte, la División de Informática está en un proceso de modernización, con un plan de trabajo para modernizar los sistemas estratégicos del indap, como son aquellos de la línea del negocio, como los Subsidios, Créditos, Tesorería, además, los de apoyo interno, como el de Personas (RRHH), Administración y Finanzas, por nombrar algunos, donde se involucran más de 30 proyectos en construcción.

También se debe redefinir los roles, que tienen los encargados de informática regionales, éstos son de suma importancia que en cada región se cuente con un soporte adecuado que filtre y que permita dar mayor fluidez a los procesos y por otra parte, ordene las funciones y tareas en las regiones, apoyando con ello la descentralización.

La realización de esta investigación, busca generar una política de cambio e intervención enfocada en el uso eficiente del Recurso Humano con que cuenta la División de Informática, lo que generará beneficios e impactos directos a usuarios externos como los agricultores y entidades relacionadas, como también a los usuarios internos funcionarios que trabajan en los diferentes niveles de la Institución, accediendo a mejores herramientas computacionales, por ende generarán mejor información, para la toma de decisiones, como también optimizar en tiempo y calidad la atención a nuestros clientes de la pequeña Agricultura Familiar Campesina, quienes requieren de atención de manera eficaz y oportuna.

Esta investigación, se realiza por contar y ejercer una carrera informática, la que como tal, adolece o es mucho más insensible en lo relacionado con el Recurso Humano, siendo éste en la actualidad el recurso más importante para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Es por ello, relevante desarrollar este proyecto con las herramientas, que me ha entregado la carrera de Ingeniería en Gestión Pública, la que se complementa con la carrera de Informática, donde ambas perspectivas confluyen las **Competencias Técnicas y Conductuales**, y con ello aportar al desarrollo de las Competencias Laborales, con una mirada más sensible respecto al Recurso Humano.

Beneficios de la Investigación

- Conveniente, ya que, definidas las Competencias, permitirá orientar y recomendar la conformación de los equipos de trabajo, lo que permitirá mejoras en su rendimiento, impactando de manera directa y favorable la gestión de la Institución.
- Servirá para documentar procedimientos, que apoyen en los procesos de reclutamiento de RRHH informáticos, para que éstos sean aplicados a cada uno de los actuales y futuros funcionarios técnicos y profesionales de la División de Informática, considerando las Competencias adecuadas a cada perfil,
- Permitirá distinguir y organizar con claridad las potencialidades, de cada uno de los integrantes de la División y con ello, planificar eficientemente el desarrollo de los proyectos informáticos, logrando mayor éxito en sus resultados.

VI OBJETIVOS

a) OBJETIVO GENERAL

- Definir y Elaborar los Perfiles de Competencias de las familias de cargos identificados para la División de Informática y Tecnología de Información y Comunicación (TIC), estableciendo los requisitos de conocimientos (competencias técnicas) y de habilidades (competencias conductuales), que deben cumplir quienes los ocupan durante el año 2018.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los cargos en la División de Informática del INDAP y agruparlos por familias, en función de similares niveles de atribuciones, responsabilidades y competencias.
- Desarrollar un levantamiento de agrupaciones de cargos, en base a información relevante de la organización.
- Levantar Competencias específicas y confeccionar los Perfiles con el nivel de desarrollo requerido para cada familia de cargos.

VII MARCO TEORICO

En este capítulo, se considerará:

- **Modernización del Estado**
- **Perfiles Basado en Modelo de Competencias**

a) **Modernización del Estado**

Unidad de Modernización y Gobierno Digital, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, define como:

“La modernización del Estado, en materia de gobierno digital, es el conjunto de transformaciones, innovaciones tecnológicas, políticas e institucionales, que mejoran la capacidad del Estado para responder de manera **oportuna, eficaz y eficiente** a las necesidades de la ciudadanía.

Su objetivo central es crear **mejores servicios públicos**, los que mediante la participación y la transparencia, generen satisfacción en la ciudadanía y sean un actor relevante para aumentar la confianza de las personas en el Estado y sus instituciones”.

6

⁶ <http://www.modernizacion.gob.cl/>

b) Perfiles Basado en Modelo de Competencias

El método de gestión por **COMPETENCIAS**, modelo que en la actualidad, se hace más vigente y se potencia mucho más en la integración de fortalezas del recurso humano de las empresas, necesarias para mejorar en el desempeño.

Es relevante que las organizaciones tengan la capacidad de identificar y determinar aquellos requisitos que se necesita del capital humano como las cualidades, habilidades técnicas y los conocimientos adquiridos, que les permita destacar y sobresalir en su desempeño entre los demás, a lo que Mac Clelland llamó como **DESEMPEÑO SUPERIOR**.

Se debe considerar a las personas como factor estratégico de la organización, a través de la aplicación de su inteligencia, conocimiento y experiencia, son el único recurso que no se repite en otra organización, los factores que se pueden repetir es el financiero, tecnológico, por lo tanto, el recurso humano marca la diferencia y contribuye en los procesos a lo largo de la cadena de valor, a partir de una contribución específica y particular, no importa su posición en la estructura y sin distinción respecto al nivel jerárquico, cada uno es una parte importante del proceso de Gestión por Competencias, y debe responder al diseño de un perfil alineados con la estrategia del negocio.

Entendiendo que las competencias consisten en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Como las organizaciones son diferentes por sus estrategias, implica que las competencias laborales deben ser acordes a ello, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que debe tener el recurso humano, lo que permitirá alinear el capital intelectual de una organización con su visión, misión y objetivos. Ellas, además reducen las tensiones generacionales, aumenta la integración y compromiso en el trabajo, reduce la resistencia al cambio facilitando la aceptación de nuevas medidas.

Es importante indicar que aplicar el enfoque de competencias, no se debe hacer de manera improvisada, para ello, se debe tener el conocimiento necesario de la organización y de la dependencia donde se aplicará. En el último tiempo, el enfoque de competencias, ha sido la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño del recurso humano.

1. Características de Competencias

Es necesario identificarlas, para definir los perfiles de puestos:

- **Son aprendidas:** No nacemos “sabiendo”, no somos expertos en nada, lo que se logra es a través del tiempo, la competencia “se aprende”, no se hereda”.
- **Son conscientes:** En dos sentidos, la persona sabe que las tiene y sabe cuándo las usa. Se aprenden por una necesidad.
- **Son autónomas:** Son adquiridas a través del tiempo, el aprendizaje y el dominio de una habilidad, destreza o conocimiento implican un acto específicamente individual.

- **Son permanentes:** “Lo que bien se aprende nunca se olvida”, adquirido el dominio en una habilidad o conocimiento, éste se incorpora al saber y perdura hasta que ya no se utiliza por decisión propia.
- **Son complejas e integrales:** Está integrada por aprendizajes de naturaleza distinta y lleva anexado los distintos aprendizajes que se necesitan dominar para realizar la competencia.
- **Se aplican en contextos variados:** No sólo se demuestran bajo un esquema determinado. Es necesario que sean demostradas bajo distintas situaciones y que igualmente se obtenga el resultado buscado.
- **Generan resultados:** Toda competencia demostrada deberá producir el resultado esperado.
- **Implican eficiencia:** El dominio de la competencia incide en el desempeño, cumple con su objetivo optimizando el tiempo y los recursos materiales. Esto da paso a la mejora continua en el ámbito donde se desarrolle dicha competencia.⁷

⁷ http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/certificacion/eval_com_conocer.pdf

2. Tipos de Competencias

Un desempeño competente requiere de combinación equilibrada de saberes técnicos específicos y otros más generales. Existen algunos tipos fundamentales:

8

- **Básicas:** Capacidades indispensables para funcionar en una sociedad actual. En el ciclo educativo se desarrollan los conocimientos y habilidades mínimas para integrarse y desempeñarse en la sociedad, en el personal como en el laboral.
- **Ciudadanas:** Son capacidades que permiten a la persona adecuar su comportamiento individual a leyes y convenciones sociales que son compartidas por la mayor parte de los grupos cívicos.
- **Individuales:** La capacidad productiva de un individuo que se define y mide su desempeño en un contexto y refleja las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.
- **Profesionales:** Aquellas habilidades y aptitudes de las personas, para desarrollar un trabajo exitoso, en la que se distinguen las competencias:
 - **Técnicas:** Son adquiridas después de haber realizado una formación específica, son diferentes en cada profesión.
 - **Transversales:** Aquellas habilidades y aptitudes para que un trabajador desarrolle de forma eficaz, independiente de la profesión o labor y del contexto. Permite diferenciarse de los demás, porque los hace más apto para un tipo de trabajo. Las competencias transversales son cada vez más valoradas por los empleadores, algunas de ellas son: trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa, relación interpersonal, disponibilidad para aprender, etc.⁹

⁸ <http://www.chilevalora.cl/competencias-laborales/>

⁹ <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

3. Clasificación de las Competencias

En base al comportamiento en el trabajo a fines de los noventa, se estudió las clases de competencias y habilidades necesarias para desempeñarse exitosamente en el trabajo y pueden ser clasificadas en base a los factores que la determinan:

- **Los conocimientos**, capacidad para identificar, reconocer, describir y relacionar en el ámbito de su trabajo.
- **Habilidades intelectuales**, capacidad para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo.
- **Habilidades sicomotoras**, capacidad para realizar movimientos físicos, sensoriales y mentales en el trabajo.
- **Habilidades interpersonales**, capacidad para interactuar con otras personas, para comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas.
- **Disposición anímica**, estado afectivo y la voluntad, como las actitudes, creencias, percepción de equidad, los valores y la motivación.
- **Rasgos de personalidad relevantes**, es un conjunto dinámico y organizado de características neuropsicológicas que influyen de manera única en sus saberes, sentimientos y comportamientos. ¹⁰

¹⁰ http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf

COMPETENCIAS

Respecto a lo presentado anteriormente en relación a Competencia Laboral¹¹, se visualizan varias definiciones, a pesar de ello, la mayoría concuerda en la directa relación entre lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad) y lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas).

Competencia, son las capacidades efectivas para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral, es una capacidad real y demostrada, es poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos en el ámbito personal, social y laboral.

Las personas que desarrollan sus capacidades, les permite fortalecer y promover a un máximo su desempeño, lo que se traduce en beneficios que aportan a las organizaciones. Varios autores, han escrito sobre el tema de las competencias laborales, muchos coinciden en que constituyen una nueva manera para aumentar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros aspectos.

Puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, en su desempeño puede influir, la estructura, el entorno, el ambiente socio-laboral y las condiciones tecnológicas, por ello es importante, no aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada.

Para que alguien cumpla con las competencias laborales exigidas para un puesto, es preciso que estén presentes una serie de componentes: En donde se debe responder: el **SER**, el **SABER HACER** y el **SABER SER** tres aspectos fundamentales del ser humano.

¹¹ <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Ccompetencialab.pdf>

Capacidades	Saber	Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la necesidad de una tarea específica. Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
Acción	+Saber hacer	Conjunto de habilidades para poner en práctica los conocimientos adquiridos, incluye habilidades técnicas y sociales. Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
Compromiso	+Saber ser	Conjuntos de actitudes, valores y creencias acordes con el entorno organizacional y social, importantes para un desempeño eficiente. Normas, actitudes, intereses, valores, responsabilidades, etc.

Los argumentos anteriormente citados, serán la base y se consideran los aspectos más representativos, para desarrollar la propuesta de esta tesis, y a partir de ello, se confeccionaran los perfiles basados en el modelo de Competencias.

Donde Competencia Laboral, se define:

COMPETENCIA LABORAL: Conjunto de *conocimientos* (saber), *habilidades* (saber hacer) y *actitudes* (saber ser / querer hacer) o conductas de un individuo, junto a otros atributos, los que combinados correctamente y de manera integral de acuerdo al cargo, los resultados tienden a ser más exitosos con ello aumenta la competitividad y productividad.¹²

¹² <http://www.competencialaboral.cl/-que-son-la-cl>

VIII MARCO METODOLÓGICO

a) Tipo de Investigación

Esta investigación será de carácter **descriptiva**, también se recurrirá a la historia desde el origen considerando su evolución en el tiempo, al considerar el contexto actual que es considerablemente distinto, por aumento en la dotación del recurso humano y de demandas más exigentes y necesarias.

Por lo planteado anteriormente, se diseñará un modelo de Gestión por Competencias, para la División de Informática y Tecnología de Información y Comunicación (TIC), del Instituto de Desarrollo Agropecuario del Ministerio de Agricultura.

b) Universo en Estudio

La fuente de información y muestras serán los funcionarios de la División de Informática, de donde se recopilará directamente a partir de entrevistas libres las que se realizarán a los funcionarios especializados y representativos de tareas o funciones en la División de Informática, además, de contar con un recurso humano variados en edad, experiencias y con estudios anexos diferentes a los propios de informática.

El personal actual en la División de Informática, cuenta con una dotación total de 51 funcionarios, los que se distribuyen entre los cuatro Departamentos de la División, en los que se encuentran una amplia gama de especialidades del área informática.

c) Instrumentos Metodológicos Usados

La recolección de la información, para el desarrollo del Proyecto, se lleva a cabo a partir de las siguientes actividades:

1. Diagnóstico.
2. Definición de criterios de agrupación de cargos.
3. Observación directa.
4. Entrevistas de levantamiento de competencias.
5. Confección de Perfiles de Competencias por Familias de Cargos.
6. Validación de Perfiles de Competencias.

1. Diagnóstico

Se realizó a través de una revisión documental, entrevistas, por conocimiento de la División, de la organización y a sus principales desafíos, objetivos y elementos internos de su funcionamiento que eventualmente facilitan y obstaculizan su implementación.

Observación directa y entrevistas presenciales a funcionarios de la División de Informática del INDAP.

Los resultados del diagnóstico, los principales facilitadores y obstaculizadores organizacionales, para conseguir los objetivos de la Institución, son:

FACILITADORES	OBSTACULIZADORES
Conciencia de necesidades de cambio	Dificultad de consolidar la Misión Institucional en acciones concretas.
Valores Organizacionales	Brecha de Competencias asociadas a los resultados funcionales.
Compromiso Organizacional	Burocracia en procesos Internos.
Orientación al usuario	Deficiencia en coordinación interna (Nivel Central - Regiones).
Especialización Equipo Técnico	Influencia e Impacto Político en la Operación Organizacional.
Necesidad de cambio Organizacional	Desequilibrio en la Distribución de las cargas de trabajo.

2. Definición de Criterios de Agrupación por Cargos

Algunos criterios para definir las agrupaciones fueron:

- Funciones o tareas en la División de Informática: A partir de ello se define los requisitos del puesto.
- Nivel de impacto del cargo, en la estrategia de la organización: Este punto tendrá relación con la experiencia que debe tener para el cargo.
- Cargos asociados directamente al negocio: Esto refiere el conocimiento internamente de la Institución.
- Cargos de apoyo al soporte en todo aspecto: Acá debe combinarse varias habilidades personales y de conocimientos técnicos, las cuales deben ser perceptibles a los demás.
- Funciones transversales en los cargos involucrados: Esto refiere a los conocimientos técnicos y otros perfeccionamientos en diferentes áreas.

3. Observación Directa

Este método se utiliza por ser uno de los más utilizados, por su eficiencia.

- Definir los objetivos de los cargos en la organización y las expectativas de ellos con la División de Informática.
- Identificar funciones específicas, tareas críticas y criterios de desempeño asociados a las agrupaciones de cargos.
- Definir preliminarmente las competencias asociadas a cada familia de Cargos.
- Determinar muestra de colaboradores de desempeño promedio y superior en cada cargo, para realizar entrevistas de eventos conductuales.

4. Entrevistas de Levantamiento de Competencias

En función de los criterios definidos previamente, se seleccionó funcionarios para ser entrevistados.

En el análisis de la información, se visualizan aquellas competencias diferenciadoras que explican el alto desempeño en la organización, y que deben fortalecerse a través de programas de capacitación, selección y desarrollo, para que sean internalizadas e incorporadas en las tareas cotidianas de la División.

5. Confección de Perfiles de Competencias por Familias de Cargos

Los Perfiles de Competencias por Familias de Cargos se confeccionaron, realizando un análisis e integración de los distintos elementos levantados. Los elementos que contiene cada Perfil son:

- Identificación general.
- Conocimientos requeridos.
- Conocimientos específicos.
- Descripción funcional de la agrupación.
- Descripción de las competencias de la agrupación.

Estos elementos, se detallan a continuación:

➤ **Identificación General**

Contiene la información base del Perfil, dando cuenta del nombre de la agrupación, las unidades en que se desempeñan los cargos y los cargos contenidos en la agrupación.

IDENTIFICACION GENERAL	
Agrupación de cargos	Jefes/Profesionales De Departamentos de la División de Informática.
Unidades Involucradas	Departamentos de Informática
Cargos Asociados	Jefes/ Profesionales de Departamentos.

➤ **Conocimientos Requeridos**

Da cuenta de los requerimientos del nivel de educación formal necesaria, para desempeñar los cargos contenidos en la agrupación y las profesiones idóneas o recomendadas para este fin.

En esta línea, se agruparon profesionales por grupo de formación, considerando lo siguiente:

- **Profesionales del área Informática:**
 - Ingeniero Informático.
 - Profesionales y Técnicos Informáticos del área Proyecto y de Desarrollo.
 - Profesionales y Técnicos del área Electrónica.
 - Profesionales de Administración: Ingeniero Comercial.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS JEFES/PROFESIONALES DE DEPARTAMENTOS DE LA DIVISIÓN DE INFORMATICA	
Estudios Requeridos	Título Profesional
Formación Deseable	Profesional ingenieros del Área Informática
	Profesional y Técnico del Área Informática

➤ **Conocimientos Específicos**

Se detallan los conocimientos específicos requeridos, para desempeñarse en los cargos contenidos en los perfiles.

Comprenden:

- **Nivel Básico:** Es cliente de la información generada a partir de dichos conocimientos, comprendiéndola y utilizándola para realizar las gestiones de su cargo. Puede requerir de apoyo para su utilización.
- **Nivel Medio:** Comprende la información. Transmite conocimientos y genera información referida a estos conocimientos.
- **Nivel Avanzado:** Gestiona la información asociada a un conocimiento específico, para que sea de utilidad a otros funcionarios y para apoyar en la toma de decisiones.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS PROFESIONALES DE DEPARTAMENTOS			
CONOCIMIENTO	NIVEL		
	Básico	Medio	Avanzado
Planificación estratégica			X
Evaluación y Gestión de Proyectos			X
Sistemas de Gestión de Calidad			X
Manejo Informático			X
Normativas y Políticas Indap		X	
Gestión de Recursos Humanos		X	
Normativas y Políticas Públicas			
Instrumentos de Fomento			
Desarrollo Territorial y Rural			
Sistemas de Control de Gestión			
Gestión Presupuestaria			
Finanzas Públicas			

La valoración de cada uno de los conocimientos, para los Departamentos de la División de Informática, son imprescindibles y necesarios aquellos que en esta tabla se encuentran marcados en el nivel que se indica.

Los conocimientos que no se encuentran marcados, significa que su valoración está sujeta al cargo y al proyecto en desarrollo.

➤ **Descripción Funcional de la Agrupación**

Corresponde a las Funciones Transversales, que realizan cada uno de los cargos que conforman las agrupaciones.

En los casos en que se pudieron identificar, se incluyen Indicadores de Desempeño, los que debiesen constituirse en la medida objetiva de evaluación de la actividad asociada o de la función en general.

Se muestra una de las funciones, más presente durante la investigación:

DESCRIPCION FUNCIONAL DE LA AGRUPACION		
Funciones	Actividades	Desempeño
Planificar y Administrar los Recursos Asignados	Planificar los Recursos de su Departamento, a partir de las necesidades levantadas de su territorio y de las orientaciones Institucionales.	
	Asegurar el adecuado despliegue de los recursos.	
	Asegurar la correcta priorización de los recursos asignados.	
	Reportar periódicamente los avances de la planificación.	
	Levantar oportunidades de mejora y / o hallazgos, aportando información relevante a la Institución, para toma de decisiones.	

➤ Descripción de Competencias Conductuales de la Agrupación

Características individuales que pueden relacionarse con un buen desempeño en una tarea o situación dada. Son la demostración de alguna habilidad en particular puesta en práctica, y la aplicación de conocimientos requeridos para una tarea. Siempre se asocian al ejercicio de una tarea o actividad dentro del contexto laboral.

Las Competencias, pueden medirse según el Nivel Esperado, donde la escala va desde Nivel 1 a Nivel 3 o Nivel 4, corresponde al nivel de desarrollo esperado de cada indicador, definido para cada una de las competencias establecidas, este nivel puede variar dependiendo del perfil.

- **Nivel:** Representa la forma como se descompone una competencia. Cada nivel está definido por un conjunto de conductas que dan cuenta de un grado de desarrollo y que al ser observadas se le atribuye dicho nivel al trabajador.
- **Peso:** Corresponde a la frecuencia con que se demostraron las competencias en la muestra entrevistada.
- **Competencias Básicas:** Aquellas presentes en todos los funcionarios de la muestra y que serían requisito mínimo, para desempeñarse en el cargo.
- **Competencias Estratégicas:** Aquellas que no se observaron en la muestra o que se vio con baja frecuencia o niveles, y que se propone su desarrollo para optimizar el desempeño de los cargos.
- **Competencias Diferenciadoras:** Aquellas que se identifican en Desempeños Superiores, o que demostraron una notoria diferencia en relación con las competencias generales.

A nivel de ejemplo, se describe alguna de las competencias que se hicieron visibles en la investigación:

DESCRIPCION COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
Competencias Básicas			
Competencia	Nivel	Peso	Descripción Conductual
Trabajo en equipo	3	3	<p>Observa la dinámica de su equipo y propone acciones orientadas a mejorar su actividad.</p> <p>Apoya actividades de otras áreas o dependencias más allá de su responsabilidad particular, privilegiando siempre el beneficio organizacional.</p>
Impacto e influencia	4	3	<p>Logra convencer a públicos experimentados internos y externos, con argumentaciones o exposiciones, generado el impacto deseado.</p> <p>Utiliza técnicas de despliegue comunicacional para exponer sus propuestas, frente a una oportunidad, generado el efecto deseado.</p> <p>Logra el apoyo de las otras Divisiones, de regiones como también de las autoridades correspondientes de la Institución.</p>
Orientación de Servicio	3	2	<p>Brinda orientación de calidad adecuándose a las necesidades del usuario o cliente interno.</p> <p>Mejora los procesos de atención al usuario o cliente interno, con el fin de que sus consultas sean resueltas de forma eficiente y oportuna.</p> <p>Satisface al Cliente interno o usuarios, más allá de sus expectativas, brindándole soluciones integrales a sus problemáticas o consultas.</p>

6. Validación de Perfiles de Competencias

Los Perfiles de Competencias por Familias de Cargo, una vez confeccionados, para luego validar sus indicadores de cada competencia.

Los cargos revisados, en donde se analizó en detalle cada perfil y se realizaron los ajustes correspondientes.

Se revisó cada uno de los elementos contenidos en los perfiles, para garantizar que las competencias tengan coherencia con su función.

Después, de analizar entrevistar y observar por prolongado tiempo la División de Informática, siendo parte de ella por más de 25 años, puedo indicar que originalmente se visualizaban varias agrupaciones, pero a partir de los perfiles técnicos y acordes al desempeño en cada área, que son los típicos establecidos por la literatura, donde existe un encasillamientos por la función a cumplir.

Especificados los perfiles, se visualiza que las competencias técnicas son similares casi idénticas para una agrupación, es por ello, que se determina definirla como única, donde los miembros de cada agrupación cuenten con las mismas Competencias Técnicas y Conductuales, ya que, ello permite suplir o cubrir en caso que algún integrante de la agrupación se ausente o que una parte importante de la agrupación quede sin operación, no se debe ni puede postergar o detener un proyecto en operación o en desarrollo, desgraciadamente es un División crítica en la operación de todos sus departamentos.

Por tal motivo, se opta por definir un perfil con las competencias técnicas idénticas y podrán diferenciarse en sus competencias conductuales específicas, las que también son exigidas y requisitos para ejercer el cargo, la única diferencia será su nivel esperado en cada una de ellas.

Después de recopilar la información, cabe señalar que las agrupaciones observadas inicialmente tuvieron un vuelco significativo, las que derivaron en **cuatro importantes agrupaciones**, ya que, las agrupaciones iniciales no daban cuenta de los objetivos de cada cargo inserto en cada una de las agrupaciones, más aún, por la transversalidad y la integralidad que debe cumplir cada uno de los cargos existentes entre las agrupaciones (departamentos de la División de Informática), se determina agrupar por Departamento por las siguientes razones:

- Informática es una División técnicamente muy especializada en sus tareas.
- Cada uno de los cargos debe poseer la mayoría de las competencias, ya sea, por formación técnica y conductuales, la diferencia se marcará en la especialización de cada uno de los profesionales, lo que se mide por tipo de nivel.
- No debe existir, funciones o tareas con dependencia exclusiva, se debe instar a cargos integrales.
- La rotación de funciones es muy relevante en una División de Informática, ya que, el éxito de los proyectos dependerá de los profesionales que lo desarrollen entre más integral el profesional disminuye el porcentaje de error.

- La rotación de profesionales en diferentes cargos, permite inyectar una visión menos contaminada de los procedimientos, aportar más objetividad, ya que, lleva a la investigar el tema desde un inicio.
- Solo a nivel de ejemplo, si un funcionario de Informática no tiene bien desarrollada la competencia de la comunicación, es muy difícil y poco confiable que la recopilación y documentación del o los requerimientos por parte del usuario/cliente, sea interpretado correcta u objetivamente, significando para ello un elevadísimo costo para la Institución en tiempo y dinero.

Respecto a la validación en sí de las competencias, éstas se realizarán a partir de los indicadores definidos para cada una de ellas, considerando cualificar en diferentes niveles.

d) Muestra de Estudio

1. División de Informática y Análisis de Procesos

Entendiendo que los cambios y la información, es lo más sobresaliente y clave en la gestión del mundo de hoy, para sustentar el proceso de crecimiento y desarrollo, los que están ligados a las exigencias y demandas de las Instituciones.

La División de Informática, tiene la misión de proveer y gestionar eficiente y eficazmente los recursos de infraestructura, tecnología y aplicaciones computacionales del Instituto de Desarrollo Agropecuario, mediante la administración, mantención y desarrollo de sistemas y servicios informáticos que apoyen en las tareas cotidianas de los usuarios internos y externos de todas las dependencias a lo largo del país, desde el Nivel Central, las 15 Direcciones Regionales y a sus **135** oficinas a lo largo del país.

La dotación de personal activo en la institución, alcanza a **1.951** funcionarios distribuidos en las diferentes dependencias desde Arica a Punta Arenas.

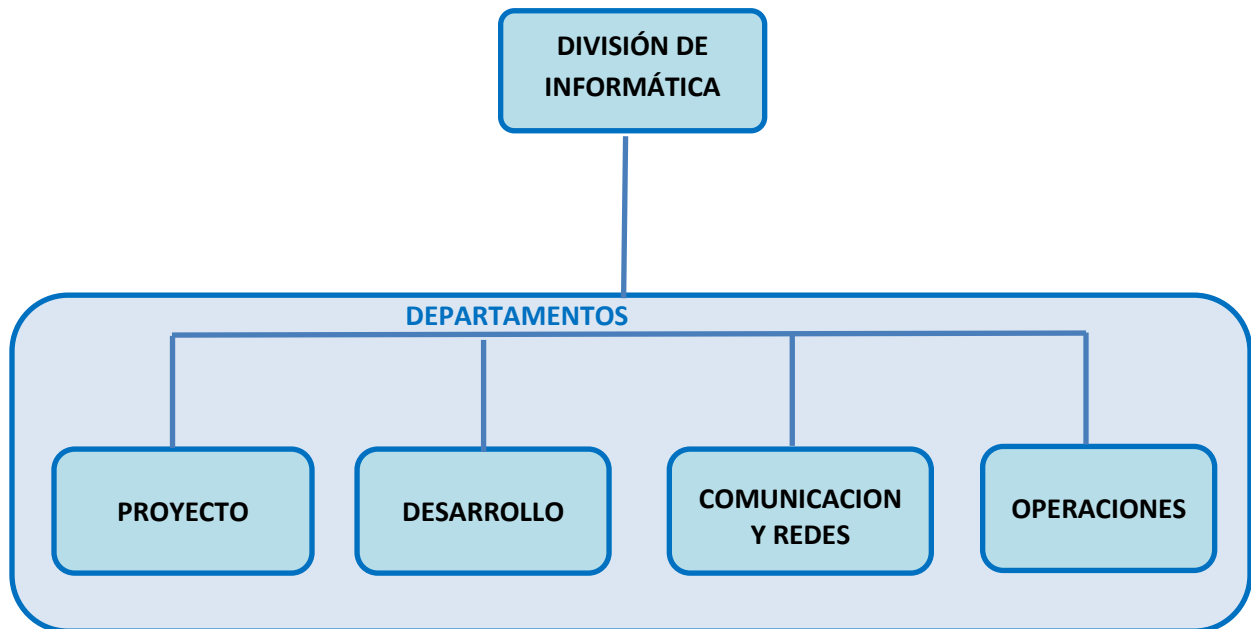
Su ámbito de trabajo incluye el análisis de los procesos internos, conforme a la política de operación desconcentrada y de gestión por proyectos. Mediante la aplicación sistemática de la función de organización y métodos, se debe racionalizar, simplificar y automatizar los procedimientos administrativos de la Institución, orientados a los objetivos del Instituto De Desarrollo Agropecuario.

2. Funciones de la División de Informática

- Someter a consideración y aprobación de las autoridades el Plan informático del Indap.
- Velar y asegurar la operación de cada una de las aplicaciones computacionales, que permitan proveer servicios informáticos integrales de alta disponibilidad, seguridad, y confiabilidad de la información.
- Desarrollar y mantener los sistemas de información, según prioridades y requisitos que establezcan las autoridades.
- Atender consultas y dar servicio de soporte en general, que permitan fluidez y oportunidad en sus procesos.
- Controlar y mantener la seguridad de las redes y los servicios de Bases de Datos, de la información y servicios de comunicaciones, que permitan mantener la continuidad operativa.
- Mantener correctamente actualizada la documentación correspondiente de todos los proyectos informáticos de la Institución.
- Especificar técnicamente los términos de referencia, para la adquisición de tecnologías de información y comunicaciones de hardware y software a ser utilizado.

3. Organigrama de la División de Informática

La estructura se compone, de una Jefatura de la División y cuatro departamentos Proyectos, Desarrollo, Redes y Operaciones, los que cumplen la función, de mantener actualizada y operativa en forma óptima y segura, cada uno de los sistemas informáticos vigentes, las comunicaciones, redes y hardware, de igual forma cautelar que las nuevas necesidades se desarrollen correctamente en cada una de sus etapas, desde la captura del requerimiento, de análisis y desarrollo hasta la puesta en marcha de los sistemas computacionales, que cumplan con las especificaciones acordadas por parte de las dependencias de la Institución y visada por su respectiva División.



4. Dependencias de la Estructura de la División

De acuerdo a la estructura vigente, existen funciones establecidas en cada uno de los cuatro **Departamentos de la División de Informática**.

➤ **Departamento de PROYECTO**

Departamento encargado de recibir los requerimientos, analizarlos objetivamente y evaluar la factibilidad de ejecutar cada una de las etapas correspondientes a cada proyecto demandado por las dependencias del Indap, producto que deberá cumplir con lo solicitado, considerando los estándares de las partes responsables y de esa manera satisfacer las necesidades de los usuarios, de acuerdo a las prioridades establecidas por la institución, para el logro de los objetivos.

Funciones

- Registrar y documentar, los requerimientos demandados por las Dependencias de la Institución.
- Diseñar flujos de procesos, acordes a procedimientos administrativos establecidos y vigentes.
- Realizar el diseño lógico y físico de los sistemas según especificaciones, también diseñar prototipos de pantallas de los sistemas o módulos.
- Realizar pruebas de estrés a las aplicaciones, correspondientes a su operatoria y al procedimiento administrativo definido en las etapas previas.
- Desarrollar manual de operaciones para el usuario final.

➤ Departamento De DESARROLLO

Este Departamento, se encarga de analizar, desarrollar y mantener los sistemas o aplicaciones informáticas, ya en explotación, y aquellos en construcción que han sido validados y visados por el Departamento de Proyectos.

Funciones

- Colaborar con el Departamento de Proyecto, en el diseño físico de los Sistemas en mantención o desarrollo.
- Realizar todas las etapas de la programación, según las definiciones entregadas por el Departamento de Proyecto.
- Hacer pruebas detalladas de los sistemas, previa entrega al Departamento de Proyectos.
- Documentar y respaldar el código, tablas, procedimientos almacenados, configuraciones y todo lo relacionado con la aplicación.

➤ Departamento De COMUNICACIÓN Y REDES

Este Departamento, se preocupa de mantener operativa y actualizada la arquitectura e infraestructura de redes y comunicaciones, que sostienen las plataformas operativas en la Institución.

Funciones

- Colaborar con el Departamento de Proyecto en el diseño físico de los Sistemas, en aquello relacionado con requisitos de configuraciones de hardware y software, que sean las óptimas para la implementación de las aplicaciones.
- Mantener, monitorear y reparar la infraestructura de redes, para que se mantengan operativas.
- Implementar y mantener operativas las configuraciones de los servidores y sus servicios.
- Diseñar, implementar y mantener sistemas de monitoreo y respaldo para la infraestructura de redes y comunicaciones.
- Asegurar la calidad y la performance en el funcionamiento de la infraestructura de redes y servicios.

➤ Departamento De OPERACIONES

Este Departamento, es el encargado de colaborar directamente y estrechamente con el Jefe de la División, administrar los materiales informáticos (insumos, manuales, software, equipos, etc.), que necesita y dispone la División, para mantenerse operativo y vigente respecto a la función asignada.

Funciones

- Encargada de mantener actualizado los procedimientos, control del inventario, distribución física de hardware, velar por la seguridad y controlar documentación de la División.
- Supervisión administrativa de los contratos de personal, software, hardware y servicios vigentes en la División.
- Realizar licitaciones que tengan relación con las materias de la División, como adquisición y contratos para la obtención de los recursos necesarios.
- Controlar y auditar la ejecución y cumplimiento de las metas comprometidas en el PMG de la División.
- Planificar y solicitar adiestramiento necesario, para usuarios finales, encargados de operar los sistemas administrativos y de software básico existentes.

5. Recurso Humano de los Departamentos de la División

En cada uno de los Departamentos de la División, se requiere de profesionales especializados y calificados para ocupar los cargos, que les permita cumplir y desempeñarse en cada una de las funciones necesarias, para desarrollar las tareas informáticas y con ello automatizar la información, y así, dar cumplimiento a las tareas encomendadas a partir de las necesidades de la Institución, para fortalecer y contribuir con el desafío y desarrollo pleno de la MODERNIZACIÓN Institucional, tratando de ser más ágil, eficiente y eficaz.

Pero, para obtener resultados satisfactorios que permitan lograr sus objetivos y con ello aportar en forma considerable a la misión del INDAP en su proceso de MODERNIZACIÓN, es que se hace necesario, optimizar al máximo los potenciales de los funcionarios especializados, lo que se logrará aplicando el modelo de perfil por **COMPETENCIAS** del puesto, lo que marca los requerimientos en el ámbito de los conocimientos técnicos, como también de las cualidades profesionales. Entre los perfiles de la División de Informática, se definen:

IX DESARROLLO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

a) Perfiles de Función Específica de los Cargos

Por lo descrito anteriormente, las Familias de Cargos y los Perfiles por Competencias, quedaron agrupados de la siguiente manera:

- Jefe/a o Profesional del Departamento de Control de **PROYECTOS**, Gestión de la Información y Calidad, de la División de Informática.
- Jefe/a o Profesional del Departamento de **DESARROLLO** de Software, de la División Sistemas y Tecnología de la Información y Comunicaciones.
- Jefe/a o Profesional del Departamento de **INFRAESTRUCTURA**, de la División de Informática.
- Jefe/a o Profesional del Departamento **OPERACIONES**, de la División de Informática.

A continuación, se define y detalla cada una de las características y exigencias de los perfiles en cada una de las agrupaciones ya definidas.

➤ **Profesional de PROYECTOS**

• **Identificación del Cargo de Profesional de Proyectos**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Perfil de Función Específico	
NOMBRE DEL CARGO	Jefe/a o Profesional del Departamento de Proyectos, Gestión de la Información y Calidad, de la División de Informática.
Familia de Cargo a la que pertenece	Jefaturas / Profesional de Departamento, de la División de Informática del Nivel Central
Nivel académico asociado al perfil	Profesional
Lugar de desempeño	División de Informática de INDAP Nivel Central.
Cargo al que reporta directamente (Jefatura directa)	Jefatura División de Informática.
Cargo/s que supervisa de manera directa (si corresponde)	Profesionales, Técnicos y/o Administrativos, Depto. Proyectos

• **Requisitos de Formación y Experiencia de Profesional de Proyectos**

REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
Formación Académica	Título profesional, otorgado por un Establecimiento de Educación Superior del Estado o reconocido por éste, de a lo menos 8 semestres de formación, del Área de las Ciencias de la Informática, Ingeniería o Administración.

Experiencia *Experiencia profesional se contabiliza a contar de obtención de título profesional	Experiencia profesional de a lo menos 3 años en diseño y gestión de proyectos. Experiencia profesional acreditable con personal a cargo, mínima de 3 años.
Otros aspectos relevantes	Disponibilidad para trabajo en terreno y para viajar dentro del país.

- **Clientes del Profesional de Proyectos**

CLIENTES	
Internos	Dirección y Subdirección Nacional, Jefaturas de Divisiones, Jefaturas de Departamentos y de Unidad, Direcciones Regionales, Agencias de área, funcionarios/as.
Externos	Empresas proveedoras de software y tecnologías de la información.

- **Objetivo del Cargo de Profesional de Proyectos**

OBJETIVO DEL CARGO
Apoyar y complementar la estrategia Institucional mediante la detección y levantamiento de necesidades asociadas a tecnologías de información y el desarrollo e implementación de proyectos informáticos, que permitan asegurar el correcto funcionamiento de programas y sistemas institucionales.

- **Funciones Principales de Profesional de Proyectos**

FUNCIONES PRINCIPALES
✓ Asesorar a Jefatura de División en materias pertinentes a su departamento.
✓ Gestionar los proyectos definidos por la División de Informática en conjunto con las autoridades de la Institución, que den respuesta a las demandas de los clientes internos en el ámbito de TI.
✓ Permanecer en constante análisis y búsqueda de nuevas metodologías que permitan mejorar desde procesos administrativos, gestión del departamento y del control de proyectos, para asegurar el éxito de las iniciativas establecidas por la Jefatura de la División de Informática.
✓ Gestionar el desarrollo e implementación de todos los proyectos informáticos de INDAP, ya sea, en desarrollo de software (interno o externo), como en implementación de diversas tecnologías.
✓ Establecer y documentar especificación de requerimientos para todos los proyectos informáticos de la institución.
✓ Establecer las condiciones de término de los proyectos informáticos institucionales y velar por el cumplimiento de éstas, considerando niveles de servicio, plazos y documentación requerida para dar cierre a cada proyecto.
✓ Actuar como contraparte técnica en la gestión de proyectos informáticos realizados por empresas externas y definidos por la Jefatura de la División.
✓ Participar activamente con otros departamentos de la División de Informática, con el fin de favorecer la colaboración en proyectos de desarrollo de Gobierno Electrónico y la integración de servicios entre las distintas instituciones.

- ✓ Entregar el soporte informático necesario que asegure el funcionamiento de los distintos sistemas institucionales.

Liderazgo y gestión de equipos de trabajo:

- ✓ Promover y contribuir a la continua comunicación y desarrollo de un trabajo colaborativo entre los distintos departamentos de su División y con las demás Divisiones.
- ✓ Administrar eficientemente situaciones que impliquen presión o necesidad de dar respuesta a distintas demandas y/o contingencias, manteniendo un alto nivel de efectividad personal y de su equipo.
- ✓ Dirigir, coordinar y evaluar al personal bajo su dependencia, guiándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas de su unidad organizativa.
- ✓ Promover adecuadas relaciones laborales con su equipo e implementar buenas prácticas laborales que contribuyan a un clima laboral positivo.
- ✓ Distribuir funciones y cargas de trabajo dentro de su equipo velando por la equidad en la asignación de funciones; evaluando y retroalimentando el desempeño de sus funcionarios/as.
- ✓ Establecer instancias de coordinación con los distintos equipos de trabajo, para comunicar la estrategia Institucional pertinente a su ámbito de acción.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las metas asociadas a su equipo de trabajo y unidad organizativa.

Cumplir con las actividades y responsabilidades señaladas para su cargo en los manuales, normas y reglamentos Institucionales.

➤ **Profesional de DESARROLLO**

• **Identificación del Cargo de Profesional de DESARROLLO**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Perfil de Función Específico	
Nombre del cargo	Jefe/Profesional del Departamento de Desarrollo de Software, División de Informática.
Familia de Cargo a la que pertenece	Jefaturas / Profesional de Departamento, de la División de Informática del Nivel Central
Nivel académico asociado al perfil	Profesional
Lugar de desempeño	División de Informática de INDAP Nivel Central.
Cargo al que reporta directamente (Jefatura directa)	Jefatura División de Informática.
Cargo/s que supervisa de manera directa (si corresponde)	Profesionales y/o Técnicos de apoyo Departamento Desarrollo de Software

• **Requisitos de Formación y Experiencia de Profesional de DESARROLLO**

REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
Formación Académica	Título profesional, otorgado por un Establecimiento de Educación Superior del Estado o reconocido por éste, de al menos 8 semestres de formación, del Área de las Ciencias de la Informática. Preferentemente de las carreras de: Ingenieros de Ejecución en Informática,

	Ingenieros en Informática.
Experiencia *Experiencia profesional se contabiliza a contar de obtención de título profesional	Experiencia profesional de al menos 3 años en el desempeño de funciones de desarrollo de software. Experiencia profesional acreditable con personal a cargo (como jefatura), mínima de 3 años.
Otros aspectos relevantes	Disponibilidad para trabajo en terreno y para viajar dentro del país.

- **Clientes del Profesional de DESARROLLO**

CLIENTES	
Internos	Jefaturas y Profesionales de División, Departamentos de la División de Informática, funcionarios/as.
Externos	No aplica

- **Objetivo del Cargo de Profesional de DESARROLLO**

OBJETIVO DEL CARGO
Planificar, organizar y controlar el desarrollo e implementación de los sistemas informáticos, evaluando además su adecuado funcionamiento.

- **Funciones Principales de Profesional de DESARROLLO**

FUNCIONES PRINCIPALES
✓ Asesorar a la Jefatura de División de Informática en materias pertinentes a su departamento.

- ✓ Apoyar al Departamento de Proyectos en el levantamiento y definición de necesidades de apoyo de proyectos informáticos requeridos por clientes internos.
- ✓ Evaluar la factibilidad técnica de los proyectos, sus alcances y objetivos.
- ✓ Organizar los sistemas a desarrollar, tomando en cuenta las necesidades informáticas de los/as usuarios/as y la optimización de los recursos existentes.
- ✓ Planificar, organizar y controlar mensualmente el desarrollo de sistemas e implementación de éstos.
- ✓ Asignar desarrollo de sistemas y tareas asociadas, supervisando el avance y cumplimientos de plazos, normas, procedimientos y otras condiciones establecidas.
- ✓ Velar porque los sistemas de TI desarrollados, cumplan los controles y estándares de seguridad.
- ✓ Asegurar la correcta implementación de los sistemas desarrollados, así como ajustes requeridos a éstos.
- ✓ Elaborar procedimientos para la implementación de sistemas y facilitar los recursos para su implementación.

Liderazgo y gestión de equipos de trabajo:

- ✓ Promover y contribuir a la continua comunicación y desarrollo de un trabajo colaborativo entre los distintos departamentos de su División y con las demás Divisiones.

- ✓ Administrar eficientemente situaciones que impliquen presión o necesidad de dar respuesta a distintas demandas y/o contingencias, manteniendo un alto nivel de efectividad personal y de su equipo.
- ✓ Dirigir, coordinar y evaluar al personal bajo su dependencia, guiándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas de su unidad organizativa.
- ✓ Promover adecuadas relaciones laborales con su equipo e implementar buenas prácticas laborales que contribuyan a un clima laboral positivo.
- ✓ Distribuir funciones y cargas de trabajo dentro de su equipo velando por la equidad en la asignación de funciones; evaluando y retroalimentando el desempeño de sus funcionarios/as.
- ✓ Establecer instancias de coordinación con los distintos equipos de trabajo, para comunicar la estrategia institucional pertinente a su ámbito de acción.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las metas asociadas a su equipo de trabajo y unidad organizativa.

Cumplir con las actividades y responsabilidades señaladas para su cargo en los manuales, normas y reglamentos institucionales.

➤ **Profesional de INFRAESTRUCTURA**

• **Identificación del Cargo de Profesional de INFRAESTRUCTURA**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Perfil de Función Específica	
Nombre del cargo	Jefe/a o Profesional del Departamento de Infraestructura, División de Informática.
Familia de Cargo a la que pertenece	Jefaturas / Profesional de Departamento, de la División de Informática del Nivel Central.
Nivel académico asociado al perfil	Profesional
Lugar de desempeño	División de Informática de INDAP Nivel Central.
Cargo al que reporta directamente (Jefatura directa)	Jefatura División de Informática.
Cargo/s que supervisa de manera directa (si corresponde)	Profesionales, Técnicos y/o Administrativos, Depto. Infraestructura.

• **Requisitos de Formación y Experiencia de Profesional de Infraestructura**

REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
Formación Académica	Título profesional, otorgado por un Establecimiento de Educación Superior del Estado o reconocido por éste, de al menos 8 semestres de formación, del Área de las Ciencias de la Informática. Preferentemente de las carreras de: Ingeniería en Informática, Ingeniería Civil en Informática, Ingeniería en

	Telecomunicaciones.
Experiencia *Experiencia profesional se contabiliza a contar de obtención de título profesional	Experiencia profesional de a lo menos 3 años en diseño de Infraestructura TI. Experiencia profesional acreditable con personal a cargo (como jefatura), mínima de 3 años.
Otros aspectos relevantes	Disponibilidad para trabajo en terreno y para viajar dentro del país.

- **Clientes del Profesional de INFRAESTRUCTURA**

CLIENTES	
Internos	Divisiones, Jefatura División de Informática, Departamentos de la División de Informática, Direcciones Regionales, Agencias de Áreas, funcionarios/as.
Externos	No aplica

- **Objetivo del Cargo de Profesional de INFRAESTRUCTURA**

OBJETIVO DEL CARGO
Coordinar, ejecutar y supervisar la administración de la infraestructura informática, de acuerdo a los procedimientos de calidad internos, manual de seguridad de la información, estándares de TI, acorde a los lineamientos Institucionales, que permita mantener la seguridad y alta disponibilidad de los servicios de TI a fin de garantizar la continuidad del negocio.

- **Funciones Principales de Profesional de INFRAESTRUCTURA**

FUNCIONES PRINCIPALES
✓ Asesorar a la Jefatura de División de Informática en materias de índole tecnológica.
✓ Proponer, planificar e implementar la arquitectura tecnológica sobre la cual se basarán las soluciones informáticas a implantar en la Institución.
✓ Mantener y soportar la infraestructura tecnológica de la Institución, asegurando su correcto desempeño con el fin de garantizar alta disponibilidad de servicios de TI.
✓ Evaluar los requerimientos de servicios informáticos de las dependencias del INDAP y desarrollar o apoyar la negociación de contratación de soluciones tecnológicas, ya sea de software y/o hardware disponibles en el mercado.
✓ Asesorar y asistir a los distintos departamentos de su División y a las contrapartes regionales, en materias de tecnologías de la información y comunicación, según los lineamientos de la División de Informática.
✓ Elaborar propuestas de mejora en los procedimientos, lineamientos y políticas de seguridad de la información, con el fin de hacer más eficientes los servicios de TI.
✓ Controlar la implementación de sistemas de seguridad tecnológica y detección de fraudes. Asegurar la continuidad operacional y la minimización de fraudes informáticos, pérdidas de información y/o desastres.
✓ Asesorar a regiones en la implementación de iniciativas referidas a nuevos productos, servicios, procesos, o modificación de los existentes.

- ✓ Determinar el impacto operacional y tecnológico de las iniciativas en evaluación, considerando cambios a los procesos operacionales, requerimientos organizacionales, de infraestructura y tecnológicos.
- ✓ Controlar y realizar seguimiento a requerimientos técnicos y proyectos Informáticos implementados en la Institución, asegurando su correcta ejecución.
- ✓ Asegurar el cumplimiento por parte de los proveedores de las obligaciones acordadas en los contratos suscritos.
- ✓ Investigar nuevas tecnologías de sistema de software y hardware, evaluando su impacto e inclusión en INDAP.

Liderar y gestionar equipos de trabajo:

- ✓ Promover y contribuir a la continua comunicación y desarrollo de un trabajo colaborativo entre los distintos departamentos de la División y con las demás dependencias.
- ✓ Administrar eficientemente situaciones que impliquen presión o necesidad de dar respuesta a distintas demandas y/o contingencias, manteniendo un alto nivel de efectividad personal y de su equipo.
- ✓ Dirigir, coordinar y evaluar al personal bajo su dependencia, guiándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas de su unidad organizativa.
- ✓ Promover adecuadas relaciones laborales con su equipo e implementar buenas prácticas laborales que contribuyan a un clima laboral positivo.

- ✓ Distribuir funciones y cargas de trabajo dentro de su equipo, velando por la equidad en la asignación de funciones; evaluando y retroalimentando el desempeño de sus funcionarios/as.

- ✓ Establecer instancias de coordinación con los distintos equipos de trabajo, para comunicar la estrategia institucional en materia de sistemas y tecnologías de la información

- ✓ Velar por el cumplimiento de las metas asociadas a su equipo de trabajo y unidad organizativa.

Cumplir con las actividades y responsabilidades señaladas para su cargo en los manuales y procedimientos de la Institución.

➤ **Profesional de OPERACIONES**

• **Identificación del Cargo de Profesional de OPERACIONES**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Perfil de Función Específica	
Nombre del cargo	Jefe/a o Profesional del Departamento de Operaciones, División de Informática.
Familia de Cargo a la que pertenece	Jefaturas / Profesional de Departamento, de la División de Informática del Nivel Central.
Nivel académico asociado al perfil	Profesional.
Lugar de desempeño	División de Informática de INDAP Nivel Central.
Cargo al que reporta directamente (Jefatura directa)	Jefatura División de Informática.
Cargo/s que supervisa de manera directa (si corresponde)	Profesionales, Técnicos y/o Administrativos Departamento de Operaciones.

• **Requisitos de Formación y Experiencia de Profesional de OPERACIONES**

REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA	
Formación Académica	Título profesional, otorgado por un Establecimiento de Educación Superior del Estado o reconocido por éste, de a lo menos 8 semestres de formación, del Área de las Ciencias de la Ingeniería, Administración o Ciencias Sociales, con especialización en informática y telecomunicaciones.

Experiencia *Experiencia profesional se contabiliza a contar de obtención de título profesional	Experiencia profesional acreditable con personal a cargo (como jefatura), mínima de 2 años. Experiencia profesional de al o menos 2 años en administración, gestión y compras públicas.
Otros aspectos relevantes	Disponibilidad para trabajo en terreno y para viajar dentro del país.

- **Clientes del Profesional de OPERACIONES**

CLIENTES	
Internos	Jefaturas de Divisiones, Jefaturas de Departamentos y de Unidades, Direcciones Regionales, Funcionarios/as.
Externos	Contraloría General de la República, DIPRES (Ministerio Hacienda), SEGPRES (Unidad de Modernización y Gobierno Digital).

- **Objetivo del Cargo de Profesional de OPERACIONES**

OBJETIVO DEL CARGO
Apoyar y asesorar a la División de Informática en la gestión de sus procesos administrativos como son: compras y asignación a nivel Nacional de hardware y software, control del presupuesto y otros actos administrativos pertinentes, a objeto de asegurar el correcto funcionamiento de la División de acuerdo a la normativa vigente.

- **Funciones Principales de Profesional de OPERACIONES**

FUNCIONES PRINCIPALES
✓ Apoyar a la Jefatura de División de Informática en la gestión del presupuesto asignado, su ejecución, avance de gastos, entre otros.
✓ Diseñar, proponer y administrar el Plan Operativo Anua (POA) de la División de Informática.
✓ Gestionar, coordinar y asignar equipos solicitados a nivel Nacional.
✓ Gestionar pago de facturas correspondientes a los distintos departamentos de la División.
✓ Recepcionar requerimientos de compra de los distintos departamentos de la División y gestionar la realización de éstas con la División Administración y Finanzas, verificando el cumplimiento de plazos comprometidos y realizando el seguimiento y registro de éstas.
✓ Gestionar y administrar los contratos que proveen servicios de tecnologías de información externalizados; derechos, obligaciones, fechas y montos asociados.
✓ Gestionar y coordinar con División Personas y Administración y Finanzas el ingreso de las nuevas contrataciones de personal, cuya calidad jurídica corresponda a honorarios.
✓ Asegurar cumplimiento del Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y compromisos institucionales asociados a su División.
✓ Levantar y documentar procedimientos correspondientes a la División.

Liderazgo y gestión de equipos de trabajo:

- ✓ Promover y contribuir a la continua comunicación y desarrollo de un trabajo colaborativo entre los distintos departamentos de su División y con las demás Divisiones.
- ✓ Administrar eficientemente situaciones que impliquen presión o necesidad de dar respuesta a distintas demandas y/o contingencias, manteniendo un alto nivel de efectividad personal y de su equipo.
- ✓ Dirigir, coordinar y evaluar al personal bajo su dependencia, guiándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas de su unidad organizativa.
- ✓ Promover adecuadas relaciones laborales con su equipo e implementar buenas prácticas laborales que contribuyan a un clima laboral positivo.
- ✓ Distribuir funciones y cargas de trabajo dentro de su equipo velando por equidad en la asignación de funciones; evaluando y retroalimentando el desempeño de funcionarios/as.
- ✓ Establecer instancias de coordinación con los distintos equipos de trabajo, para comunicar la estrategia Institucional pertinente a su ámbito de acción.
- ✓ Velar por cumplimiento de metas asociadas a su equipo de trabajo y unidad organizativa.

Cumplir con las actividades y responsabilidades señaladas para su cargo en los manuales, normas y reglamentos Institucionales

b) Competencias Para los Perfiles de la División

En el actual mundo globalizado y competitivo, el concepto “competencia laboral” ha adquirido mayor importancia, en las organizaciones, puntualmente en el desempeño de los funcionarios, se busca el talento, que aporten al éxito, para ello, se utilizan las competencias laborales, como herramienta para la gestión de Recursos Humanos.

Las competencias laborales, son el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales, claro que se debe distinguir entre competencias profesionales (aptitudes) y personales (actitudes), la combinación de ambas permite un desempeño superior, un rendimiento excepcional.

Se promueve el desarrollo de las competencias laborales y con ello potenciar a trabajadores, que sean capaces de realizar tareas productivas, de calidad en función de las necesidades que permiten un mejor desarrollo en los procesos de la organización, porque de una visión de trabajo acotado y restringido, pasa a ser más flexible e integral, donde el funcionario busca el crecimiento, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, participando, comprometiéndose, involucrándose más, de esa manera convirtiéndose en un funcionario multifuncional que crece y hace crecer la Institución.

Ya definido el perfil del cargo, se procede a especificar las competencias y sus indicadores correspondientes, para que cada uno de los cargos sea cualificado en lo técnico y en lo personal, éstas serán valoradas o medidas según la competencia.

A continuación, se indican las competencias **técnicas** y **conductuales** correspondiente a cada perfil de este proyecto:

1. Competencias Técnicas

Estas competencias, dan cuenta de los conocimientos teóricos y técnicos específicos, que se adquieren a través de estudios, procesos de inducción, cursos de capacitación o de especialización. Los que son necesarios, para desarrollar una determinada actividad laboral y cambian en función de la ocupación.

Dependiendo de la calificación o conocimientos exigidos para el cargo, los indicadores de la Competencia, será medido en cada uno de los indicadores especificados, según las siguientes unidades de medidas:

- **Nivel Básico:** Es cliente de la información generada a partir de dichos conocimientos, comprendiéndola y utilizándola para realizar las gestiones de su cargo. Puede requerir de apoyo para su utilización.
- **Nivel Medio:** Comprende la información. Transmite conocimientos y genera información referida a estos conocimientos.
- **Nivel Avanzado:** Gestiona la información asociada a un conocimiento específico, para que sea de utilidad de otros funcionarios y para apoyar la toma de decisiones.

2. Competencias Conductuales

Se refieren a las actitudes, habilidades y/o destrezas de una persona, debe poseer para desempeñar un cargo. Estas competencias, han adquirido relevancia en el último tiempo en el mercado laboral, porque dan cuenta de competencias que impactan sobre el desempeño laboral de las personas, y que no tienen directa relación con las competencias técnicas.

A dichas competencias, se les puede definir varios indicadores para que puedan ser calificadas, dependiendo del contexto en el cual se desarrolle.

En las competencias conductuales se encuentran las **Transversales** y las **Específicas**:

➤ Conductuales Transversales

Estas competencias, también llamadas Institucionales, que todo funcionario/a del INDAP debe presentar en distinto nivel de desarrollo, de acuerdo a cada perfil, para cumplir las funciones y responsabilidades con excelencia de acuerdo a su cargo bajo los estándares y comportamientos establecidos por la Institución:

- Compartir sus conocimientos.
- Mostrar interés por aprender.
- Adaptarse a nuevos procesos y cambios.
- Proponer innovación, para optimizar los resultados.
- Realizar su trabajo bajo los lineamientos y normativas del Indap.

Debe haber un compromiso de alinearse e identificarse con los valores Institucionales:

- Acepta y promueve los valores y objetivos del Indap.
- Tener sentido de pertenencia y actuar en consecuencia.
- Trata con respeto e igualdad a todas las personas.
- Cumple sus compromisos laborales bajo el marco de la probidad y transparencia.

En lo que refiere la Orientación al Servicio, es muy relevante tener la capacidad de identificar, comprender y satisfacer las necesidades del usuario interno y/o externo de manera efectiva, cordial y empático, para ello es importante:

- Escuchar siempre con respeto.
- Identificar las necesidades y ser proactivos en cuanto a su solución.
- Responde oportunamente a las necesidades de los usuarios.
- Demostrar disposición, preocupación y amabilidad con los demás.

➤ **Conductuales Específicas**

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales. Están asociadas a cada perfil de un cargo específico.

Las Competencias, pueden ser medidas según **el Nivel Esperado**, donde su escala de medición va desde Nivel 1 a Nivel 3 o Nivel 4, corresponde al nivel de desarrollo esperado de cada indicador definido, para cada una de las competencias establecidas, este nivel puede variar dependiendo del perfil.

Para cada uno de los Departamentos o agrupaciones de la División de Informática, se requiere contar como mínimo, con las siguientes competencias conductuales específicas:

- **Comunicación**

Es una de las competencias más relevante, en referentes internacionales y nacionales como ChileValora, se considera una habilidad fundamental para el desempeño laboral, en el área informática no cabe duda que es una competencia determinante en lo laboral.

Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Destaca comprensión, expresión en diversos contextos sociales, donde la confianza, la integridad y la honestidad son aspectos claves para la comunicación, permite participar, intercambiar información, manifestar emociones y establecer compromisos con otros de manera fluida en lo cotidiano, la que puede ser vía lenguaje verbal, no verbal y la palabra escrita.

- **Verbal:** Es la capacidad para expresarse y comprender mensajes orales en diferentes situaciones y medios.
- **No verbal:** Es la interacción como gestos, tono de voz y actitudes que transmiten un mensaje al otro.
- **Escrita:** Implica la capacidad de expresarse y comprender lo que se escribe y lee, en forma concisa y clara.

Para esta investigación, **se define como** “Comprende y se expresa verbalmente, no verbalmente y por escrito, con diversos propósitos comunicativos en la relación con otros”.

En cuanto a los indicadores, fueron definidos y desagregados, para que en cada perfil laboral considere lo necesario, para el desempeño óptimo de un cargo.

- **Trabajo en Equipo**

Habilidad determinante para el ámbito laboral, asociada a las relaciones interpersonales que construyen los individuos. Muy importante para el desempeño laboral en el ámbito informático, en la colaboración para lograr los objetivos en común, donde toman importancia los siguientes componentes:

- El respeto, coordinación, colaboración y participación.
- La empatía y habilidades sociales.
- Trabajar de forma efectiva.
- Asumir dentro del equipo, la responsabilidad en el desarrollo y cumplimiento de las tareas asignadas.
- Generar vínculos positivos en la interacción con otros miembros del equipo, o sea, mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con compañeros de trabajo.
- Anima y motiva a los demás, promueve un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y de cooperación, también resuelve conflictos dentro del equipo.
- Es fundamental conformar valores comunes y dinámicas de grupo.
- Valora ideas, contribución y experiencia de los individuos del equipo, comparte información.
- Conducción o liderar proyectos, tener capacidad de organización del trabajo, crear condiciones adecuadas en la utilización de los recursos para desarrollar las tareas con el máximo de eficacia y eficiencia.

Para esta investigación, trabajo en equipo **se define como** “Participa y trabaja colaborativamente en las tareas que le corresponden, orientado a objetivos comunes y al fortalecimiento del equipo.”

- **Resolución de Problemas**

Habilidad considerada altamente relevante, para el desempeño laboral y desenvolvimiento social, sobretodo en temas informáticos donde la contingencia siempre está presente, es lo más sensible en la operación de una organización, situación que predispone un ambiente de responsabilidad más crítica lo que conlleva a un clima más sensible y a veces un poco más hostil.

Se describe principalmente desde dos perspectivas:

- **Cognitiva**, la resolución de problemas incluye habilidades de razonamiento, creatividad y toma de decisiones.
- **Socioemocional**, relacionado con habilidades sociales para enfrentar y resolver situaciones conflictivas con otras personas, se involucran compromisos desde la Institución al usuario final que es nuestro agricultor, quien sería afectado directamente.

En la resolución de problemas, es importante no confundir con la especificación técnica para resolver un problema (por un técnico o profesional a cargo), se refiere a eventos emergentes que escapan al procedimiento técnico estipulado, éste se refiere a reconocer e identificar dificultades o anomalías atípicas que escapan al procedimiento habitual de las tareas, momento donde se debe identificar el conflicto, enfrentarlo y resolverlo con criterio en cada una de las competencias necesarias, para que la solución sea la más adecuada y oportuna.

Se define como “Reconoce la presencia de problemas y utiliza fuentes de información para implementar acciones y uso de competencias adecuadas para su resolución.” considera únicamente el aspecto cognitivo.

- **Iniciativa**

Efectividad de la gestión personal, es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo, buscar la forma de cómo mejorar las actividades asignadas a su cargo, para ello se considera lo siguiente:

- Ser proactiva y tomar decisiones con criterio
- Afrontar nuevos retos con creatividad, autocrítica y autocontrol.
- Tener actitud positiva y flexible a los cambios y a la innovación.
- Proponerse objetivos y planificar las estrategias. Para ello, implica organizar y planificar las tareas, considerando tiempo y recursos disponibles, para así trabajar en forma autónoma.

Se debe recordar, que la actitud de iniciativa resulta contagiosa en un ambiente de cordialidad, cooperación y responsabilidad compartida.

Iniciativa para actuar proactivamente y marcar el rumbo mediante acciones concretas, ello significa:

- Anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo.
- Actuar para crear oportunidades o evitar problemas.
- Elaborar planes de contingencia y promover ideas innovadoras.

Para este proyecto, **se define como:** “Ejecuta su trabajo de forma responsable y autónoma, y trabaja en base a una planificación previa, para disminuir los imprevistos.”

- **Impacto e Influencia**

Es la intención de persuadir, influir en los procesos de toma de decisiones, trata de convencer a los demás, para lograr apoyo, o busca un impacto en los demás.

- Refleja la seguridad, dinamismo e imagen necesarios para el desempeño de su puesto.
- Establece contactos empáticos, entregando una impresión positiva.
- Identifica el impacto de sus actuaciones, trata de generar buena impresión.
- Se preocupa por conocer la situación personal con quienes interactúa, consiguiendo el éxito en la relación.
- Utiliza un lenguaje claro y conciso de lo que propone y quiere llevar a la práctica.
- Utiliza influencia, se anticipa y prepara para la reacción de los demás.
- Realiza acciones pensadas, para producir un impacto determinado.
- Muestra preocupación por la reputación, el estatus y apariencia.

- **Orientación al Orden y a la Calidad**

Es el esfuerzo por reducir la incertidumbre al entorno, comprende la capacidad de las personas en organizar la agenda de actividades, establecer prioridades de actuación y usar el tiempo de forma racional y eficaz.

Controla el trabajo y la información, ello implica que exista claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

- Realiza su trabajo siguiendo estándares de calidad.
- Se preocupa por el orden y por la claridad de las funciones y roles.
- Realiza el trabajo de manera responsable, sigue procedimientos y normas establecidos, los que deben estar por escrito.
- Revisa y controla su trabajo, para disminuir al máximo los errores.
- Desarrollar sistemas de control y mecanismos de información para la gestión.
- Presenta propuestas para mejorar las tareas.

- **Orientación o Pensamiento Estratégico**

Es la habilidad de diseñar planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Capacidad de anticiparse a los acontecimientos, visualizar un destino y construirlo, y alcanzar el futuro que se considera más conveniente para una organización.

Pensamiento estratégico, es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, visualizar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y debilidades, para realizar alianzas estratégicas, lo importante, es saber:

- adonde queremos llegar: significa tener claro los objetivos.
- exactamente donde estamos: estudiar el entorno y hacer el análisis FODA.
- exactamente cómo llegamos: estudiar y conocer con qué recursos.
- Monitorear y corregir el rumbo: adecuarse a los cambios del entorno.

X PROPUESTAS / SUGERENCIAS

CODIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Para Los Perfiles De La División De Informática

En este capítulo, se procede a realizar la cualificación de las competencias, ya definidas anteriormente, para cada una de las agrupaciones de la División de Informática del Indap.

La herramienta o método de medición a utilizar, se aplicará a cada una de las agrupaciones, cualificando cada uno de los indicadores que corresponda a cada competencia de cada agrupación.

Entendido, que entre las competencias desarrolladas en esta propuesta, se clasifican de la siguiente manera:

- **Competencias Técnicas**
- **Competencia Conductuales**
 - **Transversales**
 - **Específicas**

a) Competencias Técnicas

Estas pueden variar entre las agrupaciones, como también su nivel de exigencia, en este punto se codifica las competencias técnicas, para cada una de las agrupaciones o Departamentos de la División de Informática.

1. Profesional de PROYECTOS

COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Descripción	Nivel Básico	Nivel Medio	Nivel Avanzado
Normativas y Políticas Públicas		X	
Normativas y Políticas INDAP			X
Probidad y Transparencia en el Sector Público			X
Seguridad de la información			X
Planificación Estratégica			X
Gestión de Proyectos			X
Gestión de Personas (Marco Normativo legal e interno)		X	

2. Profesional de DESARROLLO

COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Descripción	Nivel Básico	Nivel Medio	Nivel Avanzado
Normativas y Políticas Públicas		X	
Normativas y Políticas INDAP		X	
Probidad y Transparencia en el Sector Público		X	
Seguridad de la información			X
Ofimática (manejo de office)			X
Mantenimiento de Hardware			X
Herramientas de planificación y control de proyectos			X
Conocimiento de lenguaje técnicos y específicos del Área			X
Conocimiento de herramientas de programación utilizadas para el desarrollo de aplicaciones en distintos ambientes y herramientas de diseño de Bases de Datos			X
Conocimiento de diferentes metodologías de ingeniería de software y arquitectura de aplicaciones, calidad de datos y herramientas de testing de sistemas			X
Gestión de Personas (Marco Normativo legal e interno)		X	

3. Profesional de INFRAESTRUCTURA

COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Descripción	Nivel	Nivel	Nivel
	Básico	Medio	Avanzado
Normativas y Políticas Públicas	X		
Normativas y Políticas INDAP	X		
Probidad y Transparencia en el Sector Público			X
Seguridad de la información			X
Gestión de Proyectos		X	
Planificación Estratégica			X
Administración de Proyectos de TI			X
Gestión de Personas (Marco Normativo legal e interno)		X	

4. Profesional de OPERACIONES

COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Descripción	Nivel	Nivel	Nivel
	Básico	Medio	Avanzado
Normativas y Políticas Públicas		X	
Normativas y Políticas INDAP		X	
Probidad y Transparencia en el Sector Público			X
Seguridad de la información		X	
Gestión de Personas (Marco Normativo legal e interno)		X	
Presupuesto			X
Compras Públicas			X
Tecnologías y Telecomunicaciones	X		
Gestión de Proyectos	X		
Derecho Administrativo		X	

b) Competencias Conductuales Transversales

Son un conjunto de habilidades de gran alcance, que afectan a distintas clases de tareas y que se desarrollan en situaciones distintas, por lo que son generalizables y transferibles, éstas son necesarias y deben estar presentes en todos los trabajadores del Indap, independiente del cargo o función que desempeñen. Se presentan una de las competencias más esenciales:

COMPETENCIAS CONDUCTUALES TRANSVERSALES (INSTITUCIONALES)	
Descripción	Nivel Esperado
Orientación al Logro de Resultados	4
Orientación de Servicio al Cliente (Interno/Externo)	4
Trabajo en Equipo y Cooperación	4

Orientación al Logro: Se trata de orientar los intereses personales hacia la consecución de un objetivo ya establecido.

Orientación al Servicio: Conoce y satisface las necesidades de sus diferentes clientes internos y externos. Enfoca su trabajo hacia un estándar de servicio, que supera las expectativas de manera oportuna y adecuada.

Orientación a los Resultados: Trabaja para alcanzar los objetivos y metas establecidas, sea éste individual o de la organización. Enfoca sus esfuerzos hacia un trabajo de calidad, manteniendo un desempeño superior a las expectativas.

Trabajo en Equipo: Fomenta las relaciones de colaboración con personas internas o externas al equipo, promueve un clima armónico de trabajo, para alcanzar un objetivo común. Alinea sus objetivos a los del equipo, para contribuir al cumplimiento de las metas.

c) **Competencias Conductuales Especificas**

Las competencias conductuales, son necesarias para la óptima operación de la División de Informática, se han definido las competencias de acuerdo a su alta especificidad técnica, y deben estar presentes en cada una de sus agrupaciones o Departamentos.

Los indicadores, de cada una de las competencias dan cuenta de la relevancia y requisito que deben estar presente en cada una de las agrupaciones, lo único que las diferencia, es la cualificación de cada uno de los indicadores estipulados, los que varía es el nivel esperado que corresponde a su medición, la variación dependerá de la agrupación.

Las Competencias pueden medirse según el Nivel Esperado, donde la escala va desde Nivel 1 a Nivel 3, que corresponde al nivel de desarrollo esperado de cada indicador definido, para cada agrupación donde cada una de las competencias establecidas, se diferenciará dependiendo de la agrupación.

Cada nivel, representa la forma como se descompone una competencia. Cada nivel está definido por un conjunto de conductas que dan cuenta de un grado de desarrollo y que al ser observadas se le atribuye dicho nivel al trabajador.

La valorización de la competencia, corresponderá al promedio que se obtiene a partir de la suma del nivel asignado.

Se define y valorizan las competencias, dependiendo de las agrupaciones o departamentos, de la División de Informática:

1. Profesional de PROYECTOS

COMPETENCIAS CONDUCTUALES ESPECÍFICAS	
Descripción	Nivel Esperado Perfil
- Comunicación	3
- Trabajo en Equipo	3
- Resolución de Problemas	3
- Iniciativa	3
- Impacto e Influencia	3
- Orientación al Orden y a la Calidad	3
- Orientación Estratégica	3

2. Profesional de DESARROLLO

COMPETENCIAS CONDUCTUALES ESPECÍFICAS	
Descripción	Nivel Esperado Perfil
- Comunicación	3
- Trabajo en Equipo	2
- Resolución de Problemas	3
- Iniciativa	3
- Impacto e Influencia	2
- Orientación al Orden y a la Calidad	3
- Orientación Estratégica	2

3. Profesional de INFRAESTRUCTURA

COMPETENCIAS CONDUCTUALES ESPECÍFICAS	
Descripción	Nivel Esperado Perfil
- Comunicación	2
- Trabajo en Equipo	2
- Resolución de Problemas	3
- Iniciativa	3
- Impacto e Influencia	3
- Orientación al Orden y a la Calidad	3
- Orientación Estratégica	3

4. Profesional de OPERACIONES

COMPETENCIAS CONDUCTUALES ESPECÍFICAS	
Descripción	Nivel Esperado Perfil
- Comunicación	2
- Trabajo en Equipo	2
- Resolución de Problemas	2
- Iniciativa	2
- Impacto e Influencia	2
- Orientación al Orden y a la Calidad	3
- Orientación Estratégica	3

d) CUALIFICAR Competencias a partir de Indicadores

Para el crecimiento de una organización y desarrollo profesional de sus colaboradores es fundamental evaluar las competencias laborales, para gestionar los recursos humanos en función de los objetivos de la División de Informática.

Como las competencias laborales son el conjunto de habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos y capacidades, con las que debe contar un funcionario para ocupar un cargo en la División de Informática y así realizar con éxito las actividades y funciones que le corresponda, lo que permitirá a la División alcanzar las metas esperadas en el tiempo adecuado. A continuación, se detalla los niveles para cualificar los indicadores, según el desempeño esperado:

1. Cualificación Para los INDICADORES

Cualificación para los Indicadores	
Cualificación Niveles	Descripción De Desempeño Esperados
1 Nivel Básico <i>No lo Logra</i>	Personas que se desempeñan laboralmente en ámbitos de baja complejidad, ejecutando tareas rutinarias, con supervisión de su trabajo y baja autonomía.
2 Nivel Medio <i>Lo Logra Parcialmente</i>	Personas que se desempeñan laboralmente desarrollando funciones de complejidad media, dentro de un ámbito laboral y/o estudio delimitado con supervisión de su trabajo y poca autonomía.
3 Nivel Avanzado <i>Logra lo Esperado</i>	Personas que se desempeñan laboralmente desarrollando funciones complejas en un área delimitada dentro de un sector productivo, con supervisión asociada a parámetros y autonomía para la implementación de rutinas.

e) INDICADORES Para Las Competencias

Cada uno de los indicadores, será medido según se especifica en la tabla de cualificación, realizada la evaluación se sumarán los puntos y se obtendrá el promedio, lo que dará como resultado el puntaje a asignar a cada competencia, para cada agrupación.

A continuación, se detallan los indicadores correspondientes para cada una de las competencias necesarias, para cada una de las agrupaciones o Departamentos de la División de Informática:

8. Indicadores para Comunicación

COMPETENCIA COMUNICACIÓN	
Cualificación a Indicadores de Desempeño	
Comprende y se expresa verbalmente, no verbalmente y por escrito, con diversos propósitos comunicativos en la relación con otros.	
INDICADORES	EVALUACIÓN
1. Se expresa verbalmente en diversos contextos.	
2. Comprende e interpreta los mensajes orales.	
3. Se expresa por escrito en diversos contextos.	
4. Lee y comprende variados mensajes escritos.	
5. Expresa sus pensamientos, opiniones y sentimientos con respeto.	
6. Utiliza el lenguaje no verbal como herramienta de expresión y comprensión.	

9. Indicadores para Trabajo En Equipo

COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO	
Cualificación a Indicadores de Desempeño	
Participa y trabaja colaborativamente en las tareas que le corresponden, orientado a objetivos comunes y al fortalecimiento del equipo.	
INDICADORES	EVALUACIÓN
1. Solicita y ofrece colaboración para cumplir con los objetivos del equipo.	
2. Genera vínculos y ambientes de trabajo colaborativos y de confianza.	
3. Muestra respeto por la diversidad en todos los ámbitos.	

10. Indicadores para Resolución de Problemas

COMPETENCIA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Cualificación a Indicadores de Desempeño	
Reconoce la presencia de problemas y utiliza fuentes de información para implementar acciones para su resolución.	
INDICADORES	EVALUACIÓN
1. Identifica estrategias e implementa acciones para solucionar el problema, reconociendo fortalezas y debilidades.	
2. Recopila y analiza información pertinente para la resolución de problemas.	
3. Implementa y monitorea acciones para la resolución de problemas, y evalúa sus resultados.	

4. Indicadores para **Iniciativa**

COMPETENCIA INICIATIVA	
Cualificación a Indicadores de Desempeño	
Ejecuta su trabajo de forma responsable y autónoma, y trabaja en base a una planificación previa, para disminuir los imprevistos	
INDICADORES	EVALUACIÓN
1. Muestra motivación por mantener un aprendizaje continuo.	
2. Incorpora los conocimientos y habilidades adquiridas para su mejoramiento continuo en el ámbito personal y profesional.	
3. Toma la iniciativa y propone ideas innovadoras o nuevas formas de hacer las cosas.	

5. Indicadores para **Impacto e Influencia**

COMPETENCIA IMPACTO E INFLUENCIA	
Cualificación a Indicadores de Desempeño	
Es la intención de persuadir, influir en los procesos de toma de decisiones, trata de convencer a los demás, para lograr apoyo.	
INDICADORES	EVALUACIÓN
1. Refleja seguridad, dinamismo e imagen necesarios para el desempeño de su puesto.	
2. Establece contactos empáticos, entregando una impresión positiva.	
3. Identifica el impacto de sus actuaciones, trata de generar buena impresión.	

6. Indicadores para Orientación al Orden y a la Calidad

COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL ORDEN Y A LA CALIDAD	
Cualificación a Indicadores de Desempeño	
Es el esfuerzo por reducir la incertidumbre al entorno, comprende la capacidad de las personas en organizar la agenda de actividades.	
INDICADORES	EVALUACIÓN
1. Revisa hace seguimiento y controla su trabajo, para disminuir al máximo los errores.	
2. Realiza su trabajo siguiendo estándares de calidad.	
3. Realiza el trabajo de manera responsable, sigue procedimientos y normas establecidos.	

7. Indicadores para Orientación Pensamiento Estratégico

COMPETENCIA ORIENTACIÓN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
Cualificación a Indicadores de Desempeño	
Es la habilidad de diseñar planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.	
INDICADORES	EVALUACIÓN
1. Tiene una visión general de la información y el conocimiento necesario, para lograr los objetivos estratégicos, aplica técnica como el FODA para mejorar en desempeño.	
2. Comprende rápidamente los cambios del entorno, promueve acciones concretas para la circulación de la información.	
3. Aplica los beneficios de las lógicas digitales para la consecución de objetivos y eficiencia.	

XI CONCLUSIONES

Este proyecto enfocado en las **Competencias** Laborales, modelo muy utilizado en la actualidad, que se define como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes o conductas que desarrollan las personas. Entendiendo que un trabajador es competente cuando se desempeña en un cargo de manera eficiente y alcanza buenos resultados.

A partir de la revisión de la literatura y en respuesta a los objetivos y pregunta de esta investigación, se desprenden las siguientes conclusiones:

Los cargos de la División de Informática, se identifican sin inconvenientes producto de su función. En cuanto a su agrupación, se determina realizarla por Departamento, porque cada uno de sus profesionales, debe tener una base mínima de exigencia respecto a sus competencias, las que deben ser integrales entre sí, lo que permite potenciar la distribución horizontal del trabajo.

Identificados claramente los cargos y determinada las cuatro agrupaciones que corresponden a cada uno de los Departamentos de la División, posterior a ello, se procede a definir los perfiles de cargos al máximo detalle, con el objetivo que quién forme parte de ese Departamento, debe tener como base mínima, las Competencias Técnicas especificadas.

Posterior a la definición de las Competencias Técnicas, se procede a definir las Competencias Conductuales de cada una de las agrupaciones o Departamentos.

Como todo proceso debe ser valorizado, en este caso el instrumento de medición, será por medio de los indicadores, ya definidos para cada una de las competencias de cada Departamento de la División.

En respuesta a la consulta de éste proyecto, no cabe duda, que las **Competencias Laborales** son una excelente herramienta, con la cual se puede mejorar la gestión del talento humano, lo que permitirá ubicar al trabajador con sus potenciales adecuados en el puesto requerido. Ello va a permitir identificar sus competencias laborales, determinar perfiles, asignar a los trabajadores los cargos que corresponda y se podrá hacer mejor gestión del recurso humano de la División de Informática y de esa manera obtener el mejor desempeño, por ende mayor rendimiento de sus trabajadores.

Durante la investigación, se identifican y determinan las **Competencias Laborales** que debe tener un trabajador, para ejercer un cargo en informática, entre las que se identifican:

- **Competencias Técnicas:** Son los conocimientos teóricos y técnicos, que se adquieren a través de estudios.

- **Competencia Conductuales:** Son las actitudes, habilidades y/o destrezas de una persona, en el último tiempo, son muy demandadas en el mercado laboral.
 - **Transversales:** También llamadas Institucionales, que todo funcionario/a del INDAP debe tenerlas.

 - **Específicas:** Son las habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el trabajo, que generalmente se relacionan con atributos o rasgos personales.

Las Competencias técnicas y transversales, están especificadas claramente y serán exigidas de acuerdo al nivel estipulado en cada indicador.

En cuanto a las **Competencias Conductuales Específicas**, deben estar desarrolladas en cada funcionario, en diferente nivel pero ninguna puede faltar, éstas son:

- **Comunicación:** Capacidad de expresar y escuchar al otro y comprenderlo. Un informático requiere tener bien desarrollada esta competencia, de lo contrario su desempeño será limitado.
- **Trabajo en Equipo:** Participa y trabaja colaborativamente, un informático no puede trabajar aislado.
- **Resolución de Problemas:** En temas informáticos la contingencia siempre está presente, si un Informático no tiene la capacidad de resolver, provocará un caos en la operación de la organización.
- **Iniciativa:** La actitud de estar siempre atento, genera un ambiente de cordialidad, cooperación y responsabilidad compartida.
- **Impacto e Influencia:** Convencer a otros para lograr apoyo, un Informático debe tener capacidad y argumentos sólidos, para inclinar a una alternativa más objetiva.
- **Orientación al Orden y a la Calidad:** Reducir la incertidumbre al entorno. Un Informático transmite confianza cuando organiza y prioriza las actividades.
- **Orientación Estratégica:** Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, visualizar FODA, habilidad de diseñar planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización. Un Informático siempre trabajará con mucha información y variables, por lo tanto, requiere una visión estratégica.

La gestión por competencias, permite maximizar el rendimiento de cada uno de los que conforman un equipo de trabajo, lo que permite los siguientes beneficios:

1. El trabajador al conocer las competencias requeridas para los cargos, se genera para él una oportunidad, en caso que desee desarrollar algunas competencias y con ello avanzar o rotar a puestos de mayor responsabilidad.
2. Permite fomentar un clima laboral de mutua cooperación, si uno gana todos ganan.
3. Al facilitar la evaluación de desempeño, permitirá ubicar al trabajador donde sus competencias le permitan dar su máximo rendimiento. Esto promueve la formación constante y progresiva del capital humano.
4. Aumenta la motivación y satisfacción del trabajador, al tener claro cuáles son las competencias, él podría autorregularse y desarrollar las que considere necesarias.
5. Permite desarrollar y potenciar equipos con las competencias necesarias para cada área operativa.
6. Identificar las fortalezas y oportunidades a nivel individual, equipo de trabajo y organizacional.

RECOMENDACIONES

Es positivo que los miembros de un equipo sean capaces de realizar las actividades, correspondientes a su agrupación y con ello evitar al “trabajador indispensable”, permitiendo de esa manera cubrir cada una de las actividades para evitar crear cargos dependencia por lo sensible de la operación de la División.

Esta medición entregará un excelente diagnóstico de las competencias, donde las fortalezas serán consolidadas y las debilidades convertirlas en oportunidades, para mejorar el desempeño y productividad individual, de la División y de la organización, también, permitirá clasificar y servirá de base para el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

SE SUGIERE, leer el siguiente material de apoyo:

ChileValora: www.chilevalora.cl , <http://www.chilevalora.cl/quienes-somos/>

Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, es un servicio público con representación del mundo de los trabajadores, empresarios y gobierno; que se relaciona con la Presidencia de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Nace por Ley 20.267, crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales y perfecciona el Estatuto de Capacitación y Empleo, entrando en vigencia en agosto del año 2008.

Sence: www.sence.cl , <http://www.sence.cl/portal/Acerca-del-Sence/>

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Creado en 1976, como resultado de la promulgación del Decreto de Ley N° 1446 "Estatuto de Capacitación y Empleo". Actualmente con la Dirección Nacional en Santiago y representación en las 15 capitales regionales.

LEY 20.267: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=272829> Biblioteca del Congreso.

LEY 20.267, "crea el sistema nacional de certificación de Competencias Laborales y perfecciona el estatuto de capacitación y empleo", el 25 junio 2008.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

<http://www.ilo.org/global/research/global-reports/lang--es/index.htm>

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

http://www.skillsforemployment.org/wcmstest4/groups/skills/documents/skpccontent/ddrf/nduw/~edisp/wcmstest4_050446.pdf

Mejores competencias, mejores empleos, mejores vidas. Enfoque estratégico de políticas de competencias.

Fundada en 1961, agrupa a 35 países, su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en el mundo.

Normas ISO: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/7-2-competencia/>

Escuela Europea de Excelencia ha puesto en marcha esta en apoyo a la mejora en la gestión de las organizaciones y en pro de la excelencia.

Competencias para el Empleo:

<http://www.skillsforemployment.org/KSP/es/index.htm>

Cinterfor/OIT: "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral".

XII BIBLIOGRAFÍA

Documentación y estudios en internet

- www.indap.gob.cl
- <http://www.chilevalora.cl/images/stories/normas/reglamentos/res-136%20ex...>
- <http://skills.oecd.org>
- http://www.aqf.edu.au/Portals/0/Documents/Handbook/Greyscale%20-%20AQF_H...
- http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Item...
- <http://www.modernizacion.gob.cl/>
- http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/certificacion/eval_com_conocer.pdf
- <http://www.chilevalora.cl/competencias-laborales/>
- <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- <http://www.educaweb.com/contenidos/laborales/nuevas-profesiones/competencias-profesionales/>
- http://www.trabajo.gob.ar/downloads/formacioncontinua/06_UTECC_Marco_Con...
- http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_catalogoWeb.html
- <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/7-2-competencia>
- http://www.cristianfreire.com/cya/tp2011/descripcion_perfil_de_cargo.pdf

XIII ANEXOS

DEFINICION DE TÉRMINOS

Los siguientes términos son de uso frecuente, en el tema relacionado con las Competencias Laborales:

- **AGRUPACIÓN:** Aunque siempre se menciona el término “puesto en concreto”, en realidad, para simplificar lo más posible el diseño de la Gestión por Competencias, lo que se utiliza habitualmente es el concepto de “puesto tipo” que se define como la **AGRUPACIÓN** de puestos de una determinada familia funcional con tareas y responsabilidades similares. De esta forma, cada vez que se crea un puesto, es suficiente comprobar a qué puesto tipo pertenece y así se sabrán sus competencias y niveles.¹³
- **COMPETENCIA LABORAL:** Conjunto de *conocimientos* (saber), *habilidades* (saber hacer) y *actitudes* (saber ser / querer hacer) o conductas de un individuo, junto a otros atributos, los que combinados correctamente y de manera integral de acuerdo al cargo, los resultados tienden a ser más exitosos con ello aumenta la competitividad y productividad.
- **ACTITUD:** El temperamento o exteriorización emocional de una persona para enfrentar situaciones o problemas. En la actualidad se relaciona con la inteligencia emocional, o sea, saber cómo reaccionar de forma asertiva. Son naturales aquellas actitudes que forman parte de nuestra personalidad.

¹³ www.cristianfreire.com/cya/tp2011 - correo Duoc: c.yovane@profesor.duoc.cl
TALLER PROFESIONAL – PROFESOR: CAROLINA YOVANE – 1-2011

- **APTITUD:** Es el talento, la habilidad o la destreza que se tiene para lograr algo. Son adquiridas o aprendidas son aquellas que se consiguen con esfuerzos y estudios.
- **GESTIÓN:** Administración y dirección de una Institución con una serie de procedimientos y reglas, que coordina y organiza los recursos para cumplir los objetivos de la manera más eficaz posible.
- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una Institución, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.
- **TALENTO HUMANO.** Terminio que engloba al conjunto de las personas que trabajan en una Institución y aportan su trabajo físico e intelectual.
- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.** El proceso que permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración y exigencias al trabajador parra el cargo, para tomar medidas para mejorar el comportamiento de las personas, lograr mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.
- **ACTIVIDAD:** Partes o conjunto de acciones que constituyen una tarea.
- **CARGO:** La o las tareas que debe realizar un trabajador en su conjunto.
- **CONOCIMIENTO:** Conocimiento específico de una materia o de una actividad, necesarios para desempeñar un puesto.

- **CONTROL:** Acto de registrar medición de resultados de actividades ejecutadas por personas en un tiempo y espacio determinado.
- **CONTROLAR:** Mecanismo preventivo y correctivo, para proceder oportunamente, que permita cumplir con la normativa vigente.
- **COORDINACIÓN:** Proceso para analizar las actividades y que se ejecuten en el momento adecuado en relación con las otras, para alcanzar los objetivos con mayor eficiencia y eficacia.
- **EFICACIA:** Indicador del mayor logro de objetivos o metas, en el tiempo indicado, respecto lo planeado.
- **EFICIENCIA:** Indicador de menor costo de un resultado, en cuanto a recursos y tiempo.
- **EJECUCIÓN:** Es la realización de acciones con fundamento en las políticas y procedimientos, para el logro de los objetivos preestablecidos.
EXPERIENCIA: Conocimiento que se adquiere con la práctica y el desempeño de una actividad en un período de tiempo.
- **EXPERIENCIA EN LABORES DE UN PUESTO:** Es la experiencia relacionada directamente con las tareas de un puesto determinado.
- **HABILIDAD:** Talento y aptitud necesaria para realizar con precisión una o varias actividades.
- **NORMA ADMINISTRATIVA:** Regla de conducta, su cumplimiento es obligatorio, rige y determina el comportamiento de los funcionarios.

- **OBJETIVO ESPECÍFICO:** Expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle. Su característica principal es que debe poder cuantificarse, para expresarlo en metas.
- **OBJETIVO GENERAL:** Descripción objetiva y concisa de un propósito que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando.
- **OPERACIÓN:** Una o varias acciones que forman una tarea.
- **ORGANIZAR:** Estructuración y disposición conveniente de los recursos, para realizar una labor.
- **PLANIFICACIÓN:** Proceso sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos, para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.
- **POLÍTICAS:** Conceptos o afirmaciones de carácter general, que guían el pensamiento en la toma de decisiones dentro de ciertos límites.
- **PROCEDIMIENTO:** Sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, para la realización de una actividad o tarea específica en un ámbito predeterminado.
- **PROCESO:** Conjunto de actividades de trabajo ordenadas, en un lugar con tiempo de inicio y fin, con entradas y salidas claras, para la transformación de insumos y con ello obtener un producto.
- **PROCESO ADMINISTRATIVO:** Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración. A partir de los recursos y sus diferentes actividades para lograr un fin.

- **PROYECTO:** Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades por realizar, con determinados recursos, en un tiempo y espacio dado.
- **PUESTO DE TRABAJO:** Conjunto de deberes y responsabilidades permanentes, realizadas por una persona durante su jornada de trabajo.
- **RECURSOS:** Medios necesarios para realizar las actividades. Se clasifican como humanos, financieros, materiales, tiempo, etc.
- **RESPONSABILIDAD:** Un deber o deberes, que debe cumplir un puesto de trabajo. Condición de responder, por las acciones, decisiones, por su impacto y consecuencia, que resulten del desempeño de un cargo.
- **SUPERVISIÓN:** Acción de controlar y apoyar el cumplimiento satisfactorio de las actividades asignadas a un grupo de trabajadores.
- **TAREA:** Una unidad de trabajo, que debe ejecutar una personas para cumplir las metas, con un principio y fin claramente definidos.
- **TRABAJO:** Conjunto de tareas, operaciones, etc., organizadas y realizadas por una o varias personas, para conseguir un objetivo.
- **USUARIO:** Persona que recibe y utiliza los productos o servicios generados en un proceso.