



**“EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL MODELO DE  
CAPACITACIÓN E-LEARNING BASADO EN EL SISTEMA DE  
GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA TESORERÍA  
GENERAL DE LA REPÚBLICA EN LA REGIÓN DE  
COQUIMBO”**

**Alumna: Rosa Rodríguez Herrera**

**Profesor Guía: Juan Bravo**

**Proyecto de Tesis Para optar al Título de  
Ingeniero de Ejecución en Administración Pública**

**Santiago 2014**

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 ANTECEDENTES GENERALES .....	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.3 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN.....	18
2.1.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN E-LEARNING.....	19
2.3 ENFOQUES RELATIVOS AL CONCEPTO DE COMPETENCIAS .....	25
2.3.1 MODELO FUNCIONALISTA .....	25
2.3.2 ENFOQUE LABORAL .....	26
2.4.2 HACIA UN MODELO DE COMPETENCIAS.....	32
2.4.5 COMPETENCIAS PROFESIONALES .....	35
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	42
3.2 POBLACION-MUESTRA .....	43
3.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	44
3.4 INSTRUMENTO ENCUESTA .....	46
CAPITULO 4. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	52
4.1 METODOLOGIA ANALISIS DE ENCUESTA .....	52
4.1 ENCUESTA PARTE I: PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS DE PREGUNTAS.....	53
4.2 ENCUESTA PARTE II: PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS PREGUNTAS N° 2.1 Y 2.2.....	74
CAPITULO 5. CONCLUSIÓN .....	77

5.1 SUGERENCIAS HERRAMIENTAS APLICABLES PARA UN PROCESO DE CAPACITACIÓN VÍA E-LEARNING.....	79
5.2 ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE UN PROCESO.....	80
5.2.1 MEDIOS PARA INVENTARIAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN .....	80
5.3 PLANEACIÓN DE LAS CAPACITACIONES .....	82
5.3.1 COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN .....	82
5.4 CONTROL Y EVALUACIONDE LOS RESULTADOS .....	82

## INTRODUCCIÓN

En Chile se han emprendido diversas gestiones de modernización en el ámbito estatal y es por ello, que la presente investigación se inserta en el marco del proceso obtención del Título de Ingeniero de Ejecución en Administración Pública, siendo su foco de atención el Sistema de Capacitación basado en el Modelo de Gestión por Competencias implementado por la Tesorería General de la República (TGR), Región de Coquimbo, además, durante el proceso de Modernización del Estado, el Gobierno de Chile ha articulado variadas estrategias de gestión de recursos humanos con el propósito de fortalecer la calidad de los servicios públicos, fomentando una gestión cada vez más eficaz, eficiente, participativa y transparente.

En este contexto, la División de Personal de la Tesorería General de la República, implementó un Sistema de Gestión por Competencias, como herramienta de apoyo al desarrollo de las personas, orientado hacia el fortalecimiento continuo de atributos y capacidades, que contribuyen a la mejora permanente de la institución y la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía.

Dentro de este nuevo marco de gestión implementado por la Tesorería General de la República se destacan las acciones llevadas a cabo por la División de Personal, encargada de satisfacer las necesidades de capacitación de los funcionarios a través de la Sección de Capacitación, la que en consonancia con dichos lineamientos definió la modificación del sistema de formación continua del personal, pasando de ser presencial a efectuarse vía *E-learning*.

Precisamente, el cambio en el mecanismo de capacitación antes descrito constituye el eje de interés de este estudio, que tiene como finalidad, investigar, si, la Sección de Capacitación, logra satisfacer las metas Institucionales, de la TGR, Región de Coquimbo, por medio de la aplicación de los Cursos via E-learning, basados en el Modelo de Gestión por Competencias, que ha implementado, a partir del 2008. y,

como específicos caracterizar teóricamente los núcleos de problematización asociados al Sistema de Capacitación por Competencias implementado por la Tesorería General de la República, Región de Coquimbo, y analizar la pertinencia de los cursos aplicados por la Sección de Capacitación a los funcionarios de la Cuarta Región de la Tesorería General de la República en relación a los perfiles de cargos definidos en el Modelo de Gestión por Competencias.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se inscribe en el enfoque cuantitativo siendo, específicamente, un estudio descriptivo, no experimental, puesto que se observan las variables en su estado natural, sin manipulación de la investigadora. Para el logro de los objetivos propuestos se parte de una muestra no probabilística compuesta por las 4 Tesorerías de la Región de Coquimbo.

## **CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se expondrá brevemente la dependencia, función y estructura organizacional de la TGR, su misión y visión, y los Modelos de Competencias que actualmente se aplican para mejorar la gestión de los funcionarios.

Además, se plantearán los fundamentos y objetivos que sustentan esta investigación.

### **1.1 ANTECEDENTES GENERALES**

La Tesorería General de la República (TGR), es la institución dependiente del Ministerio de Hacienda, encargada de la provisión de los recursos financieros del Fisco a través de su recaudación y cobranza; de la administración financiera de los fondos públicos y del pago oportuno de las obligaciones que debe cumplir el Estado por mandato legal. Dado lo anterior, sus funciones se agrupan en cuatro áreas de negocios: Recaudación, Cobranza Egresos y Finanzas Públicas.

Los clientes son principalmente agentes económicos del país, en su calidad de contribuyentes, diversas autoridades de gobierno, otros Servicios Públicos, Municipalidades y órganos a los que se transfieren fondos.

Respecto de su estructura organizacional, La Tesorería General está dirigida por el Tesorero General de la República y se organiza en 8 Divisiones y Departamentos y 4 unidades estratégicas. Su dotación actual es de 1766 funcionarios, repartidos en 18 Tesorerías Regionales, 32 oficinas Provinciales y los funcionarios que trabajan en la Tesorería General a Nivel Central.

**Misión:** Recaudar, invertir y distribuir los recursos del Tesoro Público con eficiencia y oportunidad, con el aporte de personas comprometidas con el bienestar del país.

**Visión:** Ser una Institución modelo en la administración de los recursos del Tesoro Público, reconocida por las autoridades y por la ciudadanía como un servicio de excelencia, con altos estándares de calidad, transparencia y cercanía.

La Sección de Capacitación, desde el año 2008, ha implementado nuevos Programas Anuales de Capacitación para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, de manera que, frente al desafío que el Modelo de Gestión por Competencia impuso, la Sección de Capacitación comenzó un proceso de capacitación mediante cursos con contenidos específicos para lograr los aprendizajes significativos que involucran las metas propuestas. El establecimiento de esta meta de formación del factor humano, para una mejor gestión, se determinó en un periodo de 3 años que comprende desde el 2008 al 2010 para implantar su total operatividad.

El objetivo del Proyecto Gestión por Competencias fue apoyar el cumplimiento de las metas y desafíos estratégicos de la institución a través de la articulación del Sistema de Gestión por Competencias que permitiría la implementación de los Modelos de Gestión del Desarrollo, Gestión del Desempeño y Profesionalización de las personas, por esta razón, la capacitación desde el año 2008 se constituyó en uno de los pilares de dicho sistema. Bajo este concepto, la Sección de Capacitación, se enfocó en las áreas críticas, en espera de la evaluación de brechas de conocimiento que los funcionarios en concordancia con su perfil de cargo y la evaluación que su Jefe declarara, permitirían planificar una capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas.

En el transcurso del año 2009, se comenzó a aplicar el Modelo de Gestión por Competencias orientado al desarrollo y profesionalización de los funcionarios, siendo la base de éste, el perfil de cargo.

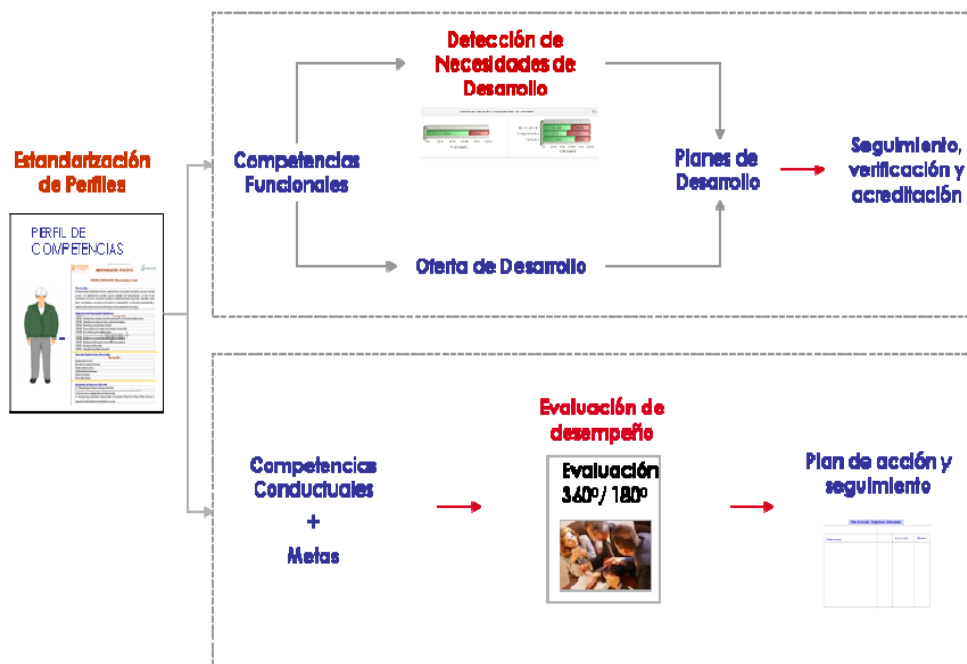
Por cierto, cada perfil tiene competencias definidas para el desempeño de una determinada función, esta modalidad genera brechas de conocimientos en los

funcionarios. Los perfiles por competencias para los cargos de las Tesorerías Regionales y Provinciales fueron levantados durante el año 2008.

Cabe señalar que los perfiles por competencias incluyen competencias conductuales y funcionales. Las primeras, fueron levantadas mediante un proceso que incluyó la estandarización del modelo conductual de la Tesorería General de la República, reuniones estratégicas con la Alta Dirección, entrevistas con incidentes críticos y validación del modelo entre marzo y diciembre de 2009 por medio de su aplicación en procesos de selección de personal.



## Diagrama N° 1 Modelo de Gestión por Competencia de la Tesorería General de la República



Fuente: Sistema de Gestión Por Competencias, Implementando una herramienta de gestión de personas en la Tesorería General de la República 2008 – 2010 División de Personal. Disponible en Carpetas Publicas de la Tesorería General de República

El modelo conductual de la Tesorería General de República incluye seis competencias: orientación a la calidad, compromiso institucional y público, gestión moderna, liderazgo, comunicación y negociación y orientación al ciudadano y usuario.

A continuación, se presenta el detalle de cada competencia y su correspondiente descripción, tabla N° 1.

**Tabla N° 1 Modelo Conductual de la Tesorería General de República**

<b>Código UCC</b>	<b>UCL</b>	<b>Descripción</b>
UCC-TGR 01	<b>Orientación a la Calidad</b> “Trabajamos con claridad y transparencia”	Realizar tareas y cumplir objetivos bajo altos estándares de calidad, eficiencia y probidad, generando confianza en el entorno.
UCC-TGR 02	<b>Compromiso Institucional y Público</b> “Con vocación de servicio público”	Asumir las funciones encomendadas con responsabilidad, demostrando interés, entusiasmo y adherencia a los valores de la Institución y el Servicio Público.
UCC-TGR 03	<b>Gestión Moderna</b> “Innovando en los procesos y en las personas”	Trabajar de manera proactiva y flexible, orientándose a la mejora continua.
UCC-TGR 04	<b>Liderazgo</b> “Con ustedes somos un equipo”	Ejercer un liderazgo claro y participativo empoderando y desarrollando a los colaboradores en torno a objetivos estratégicos.
UCC-TGR 05	<b>Comunicación y negociación</b> “Escuchamos para lograr acuerdos”	Establecer canales de comunicación y negociación que resguarden los intereses de la Institución con respeto y empatía hacia el/los otros.
UCC-TGR 06	<b>Orientación al Ciudadano y Usuario</b> “Estamos para ayudarlo”	Comprender y satisfacer los requerimientos y necesidades de Contribuyentes, entregándoles soluciones oportunas y pertinentes, a través de un trato cercano, amable y respetuoso

Fuente: Sistema de Gestión Por Competencias, Implementando una herramienta de gestión de personas en la Tesorería General de la República 2008 – 2010 División de Personal. Disponible en Carpetas Publicas de la Tesorería General de República

Por su parte, el Modelo de Competencias Funcionales, que implican las distintas capacidades que un sujeto debe poseer para desempeñar las actividades de acuerdo a sus funciones y los estándares determinados por la organización, consideró un proceso de validación que partió con la estandarización del Modelo Funcional a través de perfiles críticos y terminó con la formulación de ofertas de desarrollo por medio de la detección de necesidades. A partir de esto último, se dio origen al Diagnóstico de las Competencias Funcionales, lo que generó Planes de Desarrollo Individual y el posterior, seguimiento al desarrollo por medio de 13 Módulos de

Capacitación, actividades complementarias y transferencia, las que se ejecutaron entre abril y octubre de 2009.

La tabla N° 2 grafica el Modelo de Competencia Funcional, en este caso (a modo de ejemplo), para el cargo de Analista de Operaciones.

Cabe precisar que la estructura de los Módulos de Desarrollo incluye tanto Módulos Funcionales como Módulos Básicos. Dentro de los Módulos Funcionales, se cuentan: El Sistema de Gestión de Base de Datos, Microsoft (Acces); comunicación efectiva; herramientas de ofimática nivel básico; herramientas de ofimática nivel intermedio; Inducción Tesorería General de la República, entre otros.

Algunos módulos funcionales son: análisis de Contribuyentes; análisis de situación de deuda; normativa tributaria; gestión de personas, etc. Por último, es importante señalar que en la estructura de módulos de desarrollo se encuentran definidos los distintos cursos que deben desarrollar los funcionarios.

**Tabla N° 2 Modelo de Competencia Funcional**

<b>1. GESTIONAR CONVENIOS DE PAGO</b>		
<b>Criterios de desempeño:</b>		
1.1 <b>Analiza solicitud de convenio de pago</b> , indagando información del contribuyente, determinando tipo de deudor, cotejando información con CUT, SAE, Bases Patrimoniales, verificando movimientos, patrimonio, situación del cónyuge, de acuerdo a estándares de calidad.		
1.2 <b>Negocia convenio de pago</b> , pactando con el contribuyente tipo de pago contado, convenio por la deuda (total o parcial), sistema de abonos, entregando resolución y cuponera de pago, de acuerdo a normativas vigentes del sistema de convenios.		
1.3 <b>Efectúa seguimiento del convenio parcial</b> , chequeando cumplimiento de cuota de convenio y de no ser cumplido, contactando al contribuyente vía telefónica, o correo de acuerdo a estándares de calidad.		
<b>1. Conductas Asociadas:</b>		
1.1 <b>Capacidad de negociación:</b> es capaz de pactar las condiciones más convenientes para ambas partes, expresando los términos de su propuesta con firmeza y convicción.		
1.2 <b>Trabajo bajo presión:</b> mantiene una actitud tranquila y receptiva en condiciones de aumento de la demanda de trabajo o en situaciones de conflicto, logrando cumplir con los objetivos asociados a su función.		
1.3 <b>Probidad:</b> realiza sus funciones con transparencia, apegándose a la normativa establecida.		
1.4 <b>Proactividad:</b> moviliza los recursos necesarios para generar una solución rápida y efectiva a la solicitud del contribuyente.		
Conocimientos	Equipos y Herramientas	Perfiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa vigente de la TGR</li> <li>• Técnicas de negociación</li> <li>• Conocimiento de negocio de la Tesorería</li> <li>• Conocimiento general de las áreas y funciones de la Tesorería,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Cobranza</li> <li>• Bases Patrimoniales</li> </ul>	

**Fuente:** Sistema de Gestión Por Competencias, Implementando una herramienta de gestión de personas en la Tesorería General de la República 2008 – 2010 División de Personal. Disponible en Carpetas Publicas de la Tesorería General de República

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A partir del 2008, la Sección de Capacitación de la Tesorería General de la República comenzó a implementar un nuevo Sistema de Capacitación del Personal basado en el Modelo de Gestión por Competencias adoptado por la institución. En este contexto, se construyó una estructura de Módulos de Desarrollo *E-learning*, con 13 cursos básicos y funcionales que responden a los Modelos de Competencias Conductuales y Funcionales definidos en cada perfil profesional. En efecto, cada curso busca que los funcionarios logren aprendizajes significativos que involucren las metas propuestas por la institución. Para su total operatividad se determinó un periodo de 3 años, que comprende desde el año 2008 al 2010.

Si bien, resulta, prácticamente, natural que se produzca resistencia y que, eventualmente, surjan sentimientos de inseguridad entre el personal ante la migración de un Modelo de Capacitación a otro, los problemas se han acrecentado, debido a que entre los funcionarios se ha instalado un clima de desconfianza respecto a la pertinencia y finalidad de la capacitación recibida, puesto que al ser Cursos *E-learning* son estandarizados, por lo tanto, no necesariamente se adecúan a la solución de los complejos problemas que enfrentan en su diario desempeño y, la capacitación a distancia ha implicado la falta de mecanismos de aseguramiento de la calidad de la formación recibida, pues el sistema de evaluación proporciona informes ambiguos y generalizados.

Por ello, la renovación del conocimiento, el aprendizaje y su utilización es una constante que debe estar presente, entendiendo la importancia que implica ésto para el desarrollo de las personas y de un país en general, constituyendo la principal puerta de entrada al éxito tanto a nivel personal como colectivo y de la sociedad en su conjunto.

### **1.3 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Se obtuvieron los objetivos propuestos de aprendizaje como meta en la Capacitación basada en el Modelo de Gestión por Competencias, de la Tesorería General de la República, en las Tesorerías de la Región de Coquimbo?

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar si los cursos impartidos por la Sección de Capacitación, basados en el Modelo de Gestión por Competencias, logran los objetivos, que la TGR, espera en las Tesorerías de la Región de Coquimbo.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar teóricamente los núcleos de problematización asociados al Sistema de Capacitación por Competencias implementado por la Tesorería General de la República, Región de Coquimbo.
- Determinar la percepción de los funcionarios de la Tesorería General de la República de la Región de Coquimbo, respecto del Sistema de Capacitación basado en el Modelo de Gestión por Competencias, implementado desde el 2008.
- Analizar la pertinencia de los Cursos aplicados por la Sección de Capacitación, a los funcionarios de la Cuarta Región de la Tesorería General de la República, en relación a los perfiles de cargo definidos en el Modelo de Gestión por Competencias.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar, el presente estudio cobra valor práctico, pues pretende evaluar si el Sistema de Capacitación logra sus objetivos, con la aplicación de Cursos Vía E-learning a los funcionarios de la Tesorería General de la República de la Cuarta Región, los resultados que se obtengan podrían constituir un aporte para el mejoramiento de la gestión de la institución a nivel regional.

Al respecto, se debe señalar que debido a los cambios que han operado en la Tesorería General de la República producto de la implementación del Sistema de Capacitación basado en el Modelo de Gestión por Competencias, donde se establece que cada Funcionario tiene un perfil de competencias y debe estar capacitado para cumplir con éste, para garantizar que se encuentra en condiciones de entregar un servicio con altos estándares de calidad y eficiencia, resulta importante observar las metas propuestas por la organización y verificar si los contenidos abordados en los Cursos de Capacitación responden a los objetivos propuestos en los lineamientos estratégicos.

También, la investigación cobra relevancia práctica para los propios funcionarios de la Tesorería General de la República, de la Región de Coquimbo, puesto que a partir de los hallazgos del estudio podrían realizarse las adecuaciones correspondientes al nuevo Sistema de Capacitación basado en el Modelo de Gestión por Competencias. Así, se disminuiría entre los funcionarios la resistencia, indiferencia, y/o eventualmente, los sentimientos de inseguridad, que dañan el ambiente laboral y personal nacido a raíz de la migración a otro modo de capacitación totalmente distinto. Los recursos humanos constituyen el mayor potencial que poseen las organizaciones. Por ello, es imperioso, que el personal, constantemente se actualice frente al uso de nuevas tecnologías, sino, sus conocimientos tienden a quedar en desventaja, entonces, la capacitación, debe ser oportuna, pertinente y enfocada a

llenar brechas de conocimientos que posean los funcionarios y que les permita solucionar problemas de alta complejidad en el diario desempeño.

En el plano personal pragmático, este estudio resulta importante en el contexto de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación profesional en un contexto real y sobre la base de una problemática real.

Por otro lado, desde el punto de vista metodológico, se considera que la realización de una investigación de enfoque cuantitativo, que emplea una muestra de funcionarios de diferentes jerarquías, cobra especial importancia, como aporte realizado en el área de la gestión pública a nivel regional, ya que involucra las percepciones de los distintos actores.

En este ámbito, además, este estudio constituye un aporte al analizar la pertinencia de los Cursos aplicados por la Sección de Capacitación a los funcionarios de la Cuarta Región de la Tesorería General de la República en relación a los perfiles de cargo definidos en el Modelo de Gestión por Competencias.

Por último, desde el punto de vista teórico, esta investigación responde a una temática que si bien, ha sido tratada por investigaciones desarrolladas al interior del aparato estatal, éstas siguen siendo inespecíficas y poco profundas en su abordaje. Un ejemplo de esto es el “Análisis de la Encuesta de Evaluación de la Capacitación a Servicios Públicos” (2011) elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), dónde se aplicó un instrumento a través de correo electrónico a las Jefaturas de Gestión de Personas de Servicios Públicos con el fin de determinar el nivel de instalación y desarrollo de los procesos de capacitación en las instituciones públicas durante el año 2010. En consecuencia, a partir de este estudio, se abre una línea investigativa de la gestión pública que podría entenderse como holística, pues considera la percepción de distintas jerarquías de funcionarios y profundiza en los



contenidos de las capacitaciones, cuestión que permite la comprensión integral del problema de investigación.

En los antecedentes antes expuestos, se ha delimitado el marco en que se desarrolla esta investigación, lo cual, a su vez, ha provocado la necesidad de abordar algunos planteamientos teóricos de los conceptos más relevantes utilizados en este trabajo, cuestión que se realizará en el capítulo a continuación.

## **CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO**

Como consecuencia de la globalización y del continuo desarrollo tecnológico y comunicacional, se han generado cambios que han penetrado en forma transversal todos los ámbitos de la sociedad.

La educación, como elemento imprescindible de desarrollo, ha tomado estas nuevas herramientas para masificar el aprendizaje, de modo que, la educación vía E-learning se ha constituido como una nueva propuesta de formación académica según se podrá apreciar en las páginas a continuación.

Con el propósito de lograr una mejor comprensión, a lo largo de las siguientes páginas, se citaran, diversos autores que definen los conceptos básicos, utilizados en el tema de esta investigación.

### **2.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN**

“Se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar, y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía”<sup>1</sup>(Ley N° 19.518).

---

<sup>1</sup> (Ley N° 19.518, Artículo 10, publicada el 14-10-1997).

### 2.1.1 Concepto de Capacitación E-learning

En estudio realizado por <sup>2</sup>(Rojas Velasquez, Freddy F; Bolivar López, Juan M); El E-learning es una modalidad educativa totalmente a distancia; se desarrolla a través de la creación de ambientes virtuales flexibles, abiertos e interactivos; dispone de todos los materiales necesarios para el aprendizaje del estudiante e integra elementos interactivos de comunicación tales como foros, chat, videoconferencias, multimedia, videos, presentaciones y documentos que guían el desarrollo cognitivo. Posee una serie de características que la hacen una modalidad de enseñanza innovadora.

“El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), esta herramienta ha tenido un fuerte impacto en el sistema educativo, especialmente en el aprendizaje a distancia, pues en la medida que avanza la tecnología, la alfabetización digital se convierte en un requisito clave para interactuar en el mundo privado y laboral (RICYT, 2009), por ello, es importante considerar cómo aprenden los estudiantes, cómo se les puede enseñar mejor, cuáles son las estrategias de enseñanza más convenientes para la apropiación de contenidos y cómo organizar de forma eficiente los recursos educativos,<sup>3</sup>(Diana M. Cardona y Jenny M. Sanchez).

Por su parte, la Sociedad de la Información considera que el motor de desarrollo social y económico está en la información y el conocimiento, a través de la implantación y el uso de las TICs en todos los ámbitos (Katz y Hilbert 2003 citado en Diana M. Cardona y Jenny M. Sanchez)

---

<sup>2</sup>RojasVelasquez, Freddy F; Bolivar Lopez, Juan M. Autoconcepto estudiantil y modalidades de enseñanza a distancia (B-Learning y E-learning). **Paradigma**, Maracay, v. 30, n. 2, dic. 2009 . Disponible en <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512009000200007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512009000200007&lng=es&nrm=iso)>. accedido en 14 abr. 2014.

<sup>3</sup> Diana M. Cardona y Jenny M. Sánchez Indicadores Básicos para Evaluar el Proceso de Aprendizaje en Estudiantes de Educación a Distancia en Ambiente e-learning

La Educación a Distancia (EaD), se considera una modalidad de formación que permite a los estudiantes conseguir destrezas y actitudes necesarias para comunicarse, utilizando distintos lenguajes y medios, además de desarrollar su autonomía personal, su pensamiento crítico que le capacite para desarrollar una adecuada toma de decisiones <sup>4</sup>(Moore y Kearsley, 1996). Y aunque no existe en la literatura un consenso acerca de su definición, existen rasgos característicos que permiten una mejor comprensión <sup>5</sup>(Keegan, 1996), lo que le ha permitido evolucionar y estar vigente durante los últimos años. Por ello, después de una revisión de literatura <sup>6</sup>(Cardona-Román y Sánchez-Torres, 2010) se encontró que la definición que contiene la mayor parte de las características que definen a la EaD es la propuesta por Moore y Kearsley (1996), donde la definen como "aprendizaje planificado que normalmente ocurre en un lugar diferente al de la enseñanza y como consecuencia requiere técnicas especiales de diseño de cursos, técnicas instruccionales especiales, métodos especiales de comunicación electrónica y otras tecnologías, como también arreglos organizativos y administrativos especiales".

Así, las características fundamentales propuestas por Keegan (1996), citado en Diana M. Cardona y Jenny M. Sanchez), indica que debe darse las siguientes situaciones;

"1. La separación cuasi-permanente del profesor y el aprendiz a lo largo del proceso enseñanza-aprendizaje (ésto, la distingue de la educación convencional cara a cara);

2. La influencia de una organización educativa tanto en la planificación como en la preparación de los materiales de aprendizaje y en la provisión de servicios de soporte

---

<sup>4</sup> Moore, M.G. y Kearsley, G., Distance Education a Systems View. Belmont, Ca. Wadsworth Publishing Company (1996)

<sup>5</sup> Keegan, D., Foundations of Distance Education. USA Routledge (1996)

<sup>6</sup> Cardona-Román, D.M. y Sánchez-Torres, J.M., La Educación a Distancia y el e-learning en la Sociedad de la Información un Estado del Arte. Enviado para publicación Revista de la facultad de ingenierías Físico Mecánicas de la Universidad Industrial de Santander (2010)

a los estudiantes (esto, la distingue de los estudios particulares y los programas de auto-enseñanza);

3. El uso de medios técnicos (materiales impresos, audio, video o computadores) para unir al profesor y al aprendiz y transportar el contenido del curso;

4. La provisión de un medio de comunicación bi-direccional de forma tal que el estudiante pueda beneficiarse de este o aún iniciar el diálogo (esto la distingue de otros usos de la tecnología en la educación); y

5. La ausencia cuasi-permanente del grupo de aprendizaje a lo largo del proceso de aprendizaje de forma tal que la gente es enseñada usualmente como individuos más que como grupos, con la posibilidad de reuniones ocasionales, bien sea cara a cara o por medios electrónicos, para propósitos didácticos como de socialización."

Por su parte, la <sup>7</sup>UNESCO (2002) indica que "*para el estudiante/alumno*, el aprendizaje abierto y a distancia constituye un aumento de la flexibilidad en el acceso a la educación, y permite combinar educación y trabajo. Se trata también de un enfoque centrado principalmente en el alumno, de un aprendizaje más rico y de mejor calidad, que implica nuevas formas de interacción. *Para los empleadores*, este modelo de aprendizaje ofrece la posibilidad de un desarrollo profesional de más calidad en el lugar de trabajo, que implica con frecuencia una mejor relación costo-beneficio. También promueve una actualización profesional permanente, mayor productividad y el desarrollo de una nueva cultura de aprendizaje constante. Además, permite compartir los costos y la inversión de tiempo, a la vez que aumenta la naturaleza."

Estas ventajas para alumnos y empleadores también son características importantes desde la perspectiva de los Gobiernos.

---

<sup>7</sup> UNESCO 2002. Aprendizaje abierto y a distancia Consideraciones sobre tendencias, políticas y estrategias.

Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001284/128463s.pdf>

Tradicionalmente, los Gobiernos han apoyado la educación a distancia procurando:

- “Aumentar el acceso a las oportunidades educativas;
- Ofrecer mejores oportunidades para el enriquecimiento personal, así como para el perfeccionamiento y la actualización profesional;
- Mejorar la relación costo-beneficio de los recursos educativos;
- Apoyar la calidad y variedad de las estructuras educativas ya existentes;
- Desarrollar y consolidar las capacidades.”

A la luz de las experiencias de los últimos veinte años o más, hoy se reconocen otros beneficios relacionados. Algunos de ellos son:

- “Equilibrar la desigualdad entre grupos étnicos;
- Extender el acceso a la educación en términos geográficos;
- Difundir campañas educativas y otra información de valor educativo a grandes audiencias;
- Proporcionar capacitación rápida y eficiente para grupos meta específicos;
- Ampliar la capacidad de brindar capacitación en nuevas áreas multidisciplinarias;
- Ofrecer la posibilidad de combinar la educación con el trabajo y la vida familiar;
- Desarrollar múltiples competencias por medio de la educación continua y permanente;
- Destacar la dimensión internacional de la experiencia educativa;
- Mejorar la calidad de los servicios educativos existentes.” (UNESCO (2002)

## **2.2 APRENDIZAJE**

El concepto de aprendizaje y sus factores los expone <sup>8</sup>Idalberto Chiavenato (1999), partiendo de la persona, “La personalidad humana está constituida por dos factores importantes: el hereditario y el ambiental (aprendizaje). Por un lado, el bagaje genético con que nacemos y, por el otro, lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a ese bagaje en el transcurso de nuestras vidas”.

---

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos” Quinta Edición – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill.

El aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimiento de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. El aprendizaje se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, en respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de un individuo que tomó como base su experiencia. El aprendizaje es un concepto relacionado con la práctica, el refuerzo, la retención y el olvido. El aprendizaje obedece a la ley del efecto. Según la ley del efecto, la persona tiende a repetir el comportamiento que produce resultados o efectos positivos y a eliminar el comportamiento que no corresponde a las expectativas. Una recompensa obtenida de inmediato produce un aprendizaje más rápido que una recompensa retardada o aplazada.

1. **“El aprendizaje obedece a la ley del estímulo.** La recompensa estimula el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser más rápido y efectivo; por el contrario, si es pequeña, no atrae ni mantiene la atención de la persona.
2. **El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad.** La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determina el aprendizaje.
3. **El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia.** La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo al aprendizaje.
4. **El aprendizaje obedece a la ley de la continuidad.** Si la práctica y el ejercicio no son constantes, el aprendizaje da paso al olvido.
5. **El aprendizaje obedece a la ley del descongelamiento.** Aprender algo nuevo significa olvidar por supuesto algo viejo que existía en nuestra memoria.
6. **El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente.** El proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más sencillos, inmediatos y concretos y encaminarse, de manera paulatina, hacia los más complejos, mediatos y abstractos.” (Idalberto Chiavenato 1999)

El aprendizaje sería mejor y surtiría mas efecto si se consideraran estas condiciones: “producir efecto, estimular con recompensa inmediata, intensificar las practicas y

volverlas frecuentes y constantes, descongelar viejos paradigmas y comportamientos, tener en cuenta la complejidad creciente de lo que se debe aprender. Si se pretende cambiar algún comportamiento individual u organizacional”. (Idalberto Chiavenato 1999)

Según <sup>9</sup>Suazo Galdames Iván Claudio, en términos muy simples, el aprendizaje se define como la adquisición de nueva información o conocimientos (Bear, 2001), para que esta adquisición ocurra deberán estimularse nuestros sistemas sensoriales, activando sistemas de memoria, sea esta declarativa, que se refiere a los hechos o acontecimientos, o memoria de procedimiento, que incluye a las conductas y habilidades (Purves, 2001).

Otras definiciones abordan el concepto de aprendizaje desde el resultado o cambio que este provoca, es así como <sup>10</sup>Beltrán y María Acosta, exponen, "El termino aprendizaje se refiere a cualquier cambio relativamente permanente de la conducta derivado de la experiencia, es decir, a partir de las interacciones con el entorno”.

Para <sup>11</sup>Lahey, benjamín B. (1999), “El aprendizaje es considerado como una de las acciones más significativas y más universales del hombre. Y es precisamente por su importancia y por su carácter universal que el estudio, sobre el aprendizaje presenta grandes extensiones, que abarcan el conocimiento relacionado con el desarrollo integral del ser humano, desde su nacimiento, hasta la muerte”.

---

<sup>9</sup> Suazo Galdames Iván Claudio, Estilos de Aprendizaje y su Correlación con el Rendimiento Académico en Anatomía Humana Normal. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/polis/v7n21/art15.pdf>.

<sup>10</sup> Luis Beltrán Pérez Rojas y María Ofelia Acosta Trujillo, Teorías del Aprendizaje Disponible en: <http://www.slideshare.net/TAZITASALAS/1-teorias-del-aprendizaje-de-luis-beltran-y-ofelia-acosta>

<sup>11</sup> Lahey, benjamín B. (1999), Introducción a la Psicología – Madrid: McGraw-Hill Sexta Edición . p. 217.



## 2.3 ENFOQUES RELATIVOS AL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

### 2.3.1 Modelo funcionalista

Entre los principales exponentes del modelo funcionalista de la educación por competencias se reconoce a <sup>12</sup>Tardif (2008: 3), quien concibe el concepto de competencia como: “Un saber actuar complejo que se apoya sobre la movilización y la utilización eficaz de una variedad de recursos”.

A la vez, el autor antes citado, señala que su definición implica “la movilización y la utilización de recursos en los que se apoya una competencia. La puesta en funcionamiento de una competencia, sea en un contexto de aprendizaje o en un contexto de trabajo, exige echar mano juicioso de los recursos, teniendo en cuenta las características de la situación” (Tardif, 2008:3).

Para el desarrollo de un programa educacional basado en competencias, Tardif (2008) propone las siguientes ocho etapas:

1. “Determinación de las competencias que componen el programa.
2. Determinación del grado de desarrollo esperado por cada una de las competencias al término del programa de formación.
3. Determinación de los recursos internos –conocimientos, actitudes, conductas- a movilizar por las competencias.
4. Escalamiento del Profesorado. Revista de currículum y formación del Profesorado, competencias en el conjunto de la formación.
5. Determinación de las modalidades pedagógicas en el conjunto del programa.

---

<sup>12</sup> Tardif, J. (2008). Desarrollo de un Programa por Competencias: De la Intención a su Implementación.

6. Determinación de las modalidades de evaluación de las competencias en curso de la formación y en al término de la misma.
7. Determinación de la organización del trabajo de docentes y estudiantes en el marco de las diversas actividades de aprendizaje.
8. Establecimiento de las modalidades de acompañamiento de los aprendizajes de los y las estudiantes.

Tardif (2008), también, indica que las etapas antes señaladas presentan el problema de la secuenciación obligatoria en su ejecución. Sin embargo, reconoce la funcionalidad de su modelo educativo.

“La experiencia demuestra que esta secuencia es muy operativa y muy dinámica, y, que su fuerza principal radica en encuadrar los equipos docentes para que tengan en cuenta las competencias a privilegiar y los recursos de aprendizaje, antes de adoptar modalidades didácticas y de evaluación” (Tardif, 2008, 15).

Por último, Tardif (2008) explica que en la actualidad resultaría ingenuo pensar que los programas educacionales por competencias respetan la lógica interna del propio concepto de competencia.

### **2.3.2 Enfoque Laboral**

Según <sup>13</sup>McClelland (1973, citado en Charria *et al*, 2011) “el uso del concepto de competencia en el ámbito profesional y laboral dice relación con las deficiencias que presentaba el método clásico para evaluar la inteligencia de los futuros trabajadores de una empresa, así como las limitaciones de las comisiones evaluadoras para determinar el éxito futuro de los postulantes a los puestos laborales”.

---

<sup>13</sup> Víctor Hugo Charria Ortiz, Kewy Veruska Sarsosa Prowesk, Ana Fernanda Uribe Rodríguez, Claudia Natalia López Lesmes y Felipe Arenas Ortiz, Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el Caribe. issn 0123-417X N.º 28, junio-diciembre 2011.

Ante este panorama, dicen <sup>14</sup>Charria *et al* (2011: 9) se comienza a desarrollar “un proceso normativo mediante el cual varios asesores generan y evalúan listas de características que distinguen a los directivos excelentes, a partir de las cuales se elabora una lista de las competencias generales que son características de distintas categorías de puestos de gestión”. A este tipo de lista se les denomina modelo de competencia y son el marco de referencia para la evaluación de los directivos.

Profundizando la idea anterior, los autores referenciados explican que la elaboración de perfiles de competencias tuvieron bastante éxito en las décadas del '80 y '90, desarrollándose numerosos estudios (Finn, 1993; Klemp, 1980; 1981), entre otros.

Ahora bien, en Estados Unidos el tema de las competencias ha sido abordado con especial profundidad para el impulso del desarrollo profesional autónomo. Desde luego, según Charria *et al* (2011) señala que en 1983 McLagan definió las competencias en desarrollo de recursos humanos, siendo, posteriormente, actualizadas en el trabajo titulado “*Models for HRD practice*” de 1989, donde el desarrollo de recursos humanos se dividió en tres subcategorías: formación y desarrollo, desarrollo organizativo y desarrollo profesional.

En los años '90, añaden los autores antes citados, el foco estuvo en trabajos relacionados con la gestión, cuestión surgida a través de estudios de teóricos como Prahalad y Hamel (1990), quienes señalaban que las organizaciones debían evaluarse en relación a su capacidad de definir, cultivar y explotar competencias básicas para el crecimiento (Charria *et al*, 2011: 11). Complementariamente, Charria *et al* (2011) señalan que el concepto de competencia se ha empleado en forma posterior para elaborar sistemas de gestión competencias y desarrollar programas de formación basados en competencias.

---

<sup>14</sup> Víctor Hugo Charria Ortiz, Kewy Veruska Sarsosa Prowesk, Ana Fernanda Uribe Rodríguez, Claudia Natalia López Lesmes y Felipe Arenas Ortiz, Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*. issn 0123-417X N.º 28, junio-diciembre 2011.

<sup>15</sup>Díaz y Arancibia (2002), finalmente, aseveran que el enfoque por competencias se instala en el mundo laboral como producto del contexto nacional e internacional altamente competitivo, globalizado y exigente en que se ha vuelto imperiosa la necesidad de que el personal rinda, se capacite, logrando diferenciarse del resto. Al respecto, <sup>16</sup>Mertens (1996: 207-208, citado por Díaz y Arancibia, 2002) explica como sigue la importancia de este enfoque:

“Enfatizar la relación existente entre desarrollo socioeconómico y la capacidad de las personas para construirlo, ya que el enfoque subraya cómo las personas logran altos niveles de rendimiento.

Constituirse en un punto de convergencia entre capacitación y empleo, ya que la certificación de las competencias permite integrar las demandas del mercado de trabajo con una oferta educativa y capacitadora organizada en torno a competencias requeridas.

Permitir la flexibilidad requerida para enfrentar los fuertes procesos de cambio que actualmente se están dando. La mirada de las competencias enfatiza como las personas pueden enfrentar y administrar el cambio a través de aprendizajes permanentes y actualizados en torno a las nuevas demandas socioeconómicas”.

El enfoque o Movimientos de Competencias surge como respuesta a la necesidad de generar competencias competitivas basadas en las capacidades de las personas altamente eficaces que trabajen en una empresa o institución.

---

<sup>15</sup> Rogelio Díaz y Víctor Hugo Arancibia, El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. [www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/.../433/412](http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/.../433/412)

<sup>16</sup> Mertens L. (1996) Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTEFOR

## 2.4 CONCEPTO DE COMPETENCIA Y CLASIFICACIÓN

### 2.4.1 Concepto de Competencia

Durante las últimas décadas, el concepto de competencia se ha empleado en el desarrollo de la educación y la formación profesional. Ésto, se debe a la popularidad del concepto dentro, pero, también, fuera de la Unión Europea. Weigel y Mulder (2006) señalaron que las primeras contribuciones al área académica de la competencia datan de la década de los 70, aún así, esta fecha supuso el punto de arranque de la historia y del uso del concepto de competencia.

El primer uso del concepto lo encontramos en el trabajo de Platón (Lysis 215 A, 380 DC). La raíz de la palabra es “ikano”, un derivado de “iknoumai”, que significa llegar. El antiguo griego tenía un equivalente para competencia, que es ikanótiς (ικανότης). Se traduce como la cualidad de ser ikanos (capaz), tener la habilidad de conseguir algo, destreza. Epangelmatikesikanotita significa capacitado o competencia profesional/vocacional. Ésto, no debería ser confundido con dexiotis (δεξιότης) que tiene que ver más con la inteligencia.

Según los autores: Víctor Hugo Charria Ortiz, Kewy Veruska Sarsosa Prowesk, Ana Fernanda Uribe Rodríguez, Claudia Natalia López Lesmes y Felipe Arenas Ortiz, el concepto competencia se ha desarrollado desde la década de los veinte en gran parte del mundo, principalmente, en Inglaterra, Alemania, Australia, Estados Unidos y Argentina (Huerta, Pérez & Castellanos, 2000).

En países como Colombia,<sup>17</sup>(Charria 2011), su desarrollo es más reciente. En la revisión de la bibliografía sobre el origen del constructo competencia, se encontraron diferentes enfoques.

---

<sup>17</sup> Víctor Hugo Charria Ortiz, Kewy Veruska Sarsosa Prowesk, Ana Fernanda Uribe Rodríguez, Claudia Natalia López Lesmes y Felipe Arenas Ortiz, Definición y clasificación teórica de las

Así, desde un enfoque lingüístico, Chomsky, caracteriza en 1957 el concepto de competencia al establecer la diferencia en la dicotomía básica de la estructura sintáctica del lenguaje; competencia (*competence*) y actuación (*performance*), en la que iguala la primera al conocimiento y dominio que el hablante u oyente tiene de su lengua, y a la segunda con el uso real que da a la lengua en situaciones concretas.

Lo anterior, implica que los conocimientos que tiene una persona, así como las habilidades que tenga para aplicar sus conocimientos de la manera más adecuada y consiguiendo resultados óptimos, lo convierten en un experto, sujeto competente o adecuado para un contexto determinado.

En este mismo sentido, desde un enfoque sociolingüístico, Hymes (1972) apoya lo anterior, diferenciando la competencia de la acción que es realizada por la persona en un contexto determinado, al mismo tiempo que destaca que la competencia es influida por el contexto mismo.

De lo anterior, se entiende, entonces, que la competencia podría ser un sinónimo de habilidad, aptitud, destreza, dominio, atribución, disposición o idoneidad, con la consigna de que sea demostrable en un contexto, si bien, es inseparable de la acción y el conocimiento (Del Pino, 1979); subyace no solo bajo las acciones del individuo, sino, también, bajo sus potencialidades y la influencia que el ambiente ejerce sobre él (Masten & Coatsworth, 1998, citados por Castro, 2004).

En la década de los años sesenta, McClelland (1973), citado en Charria 2011) da la pauta para el uso del constructo en contextos laborales a partir de la caracterización de niveles de desempeño en los puestos de trabajo asociados a los comportamientos individuales y a la disposición que el individuo tenga para realizar todas las actividades necesarias. Desde la teoría de la motivación de McClelland, esta

disposición se denomina *talante* Levy- Leboyer, (1997). De esta manera, aspectos como la motivación, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social, que se relacionan con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto de trabajo, se integran al concepto de competencia Boyatzis, (1982) . De igual forma, cuando Goleman (1990) define la inteligencia emocional, fortalece el componente emocional en razón a que también precisa el concepto de competencia aludiendo a la habilidad del individuo para actuar en un contexto mediante la identificación y autorregulación de las emociones, que lo hace más productivo.

En la Psicología, el concepto de competencias empezó a ser utilizado en la práctica clínica ante las dificultades del paciente para alcanzar o no sus metas, es decir, al identificar las habilidades y estrategias del paciente para afrontar la realidad de su vida diaria o el conflicto en el que estaba en ese momento (Levy-Leboyer, 1997). Específicamente, en la Psicología Organizacional y del Trabajo, la competencia surge como una forma de denominar los rasgos de las personas que contribuye a solventar la debilidad de la predicción de la productividad a partir de los test que se utilizaban; por esta razón se le ha atribuido gran importancia a su uso como instrumento de medición. <sup>18</sup>Levy-Leboyer (1997) señala, entonces, que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. (...) Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas”. Sternberg (2000), por su parte, entiende la competencia como un conocimiento tácito que, aunque independiente de la inteligencia académica o general, está relacionado con la habilidad necesaria para resolver problemas específicos de la vida diaria. En este sentido, Huerta et ál.(2000), plantean que lo importante no es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos.

---

<sup>18</sup> Levy-Leboyer, C. (2002). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Por ello, Delgado (2000) y Levy-Leboyer (2002) proponen que la competencia es el eje integrador de varios aspectos de lo humano como lo cognoscitivo, lo afectivo y la experiencia. (Gallart & Jacinto, 1995; Huerta et ál., 2000).

El concepto de competencia muestra interés, por tanto, en los objetivos significativos y en el contenido del aprendizaje que constituirá el desarrollo personal de los estudiantes y su posición en el dominio del conocimiento que mejor los prepare para funcionar de manera efectiva en la sociedad.

### **2.4.2 Hacia un Modelo de Competencias**

De la experiencia internacional se desprende la importancia de contar con señales sobre las competencias requeridas para mejorar el desempeño laboral en distintos campos.

Disponer de un modelo de competencias es central para definir estándares de desempeño que permitan evaluar aprendizajes, diseñar programas e itinerarios formativos y reconocer formalmente conocimientos y capacidades adquiridos a lo largo de la vida, dentro y fuera de contexto educativos formales. <sup>19</sup>La OECD ha propuesto definir competencias como la “capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, incluyendo las actitudes, valores, conocimientos y destrezas que hacen posible la acción efectiva”.

Los aspectos centrales de esta definición son las nociones de “demanda compleja” y la conjunción de “actitudes, valores, conocimientos y destrezas” en la respuesta exitosa a la tarea que se enfrenta.

---

<sup>19</sup> Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica, [OECD]. (2005). Perspectiva del empleo en la OECD. Extraído el 06 febrero de 2008 desde: <http://www.oecd.org/dataoecd/0/45/36777876.pdf>.



Esta definición aplica a contextos muy diversos desde el ámbito propiamente laboral y educativo hasta otros como vida familiar, ejercicio de la ciudadanía o resolución de problemas en la vida cotidiana. Esto, abre la posibilidad teórica y práctica de identificar en esos ámbitos de acción criterios de desempeño o realización en conformidad con estándares consensuados y de informar iniciativas destinadas al desarrollo de las competencias correspondientes.

En cuanto al segundo aspecto, el concepto de competencias reconoce que la eficacia de toda acción en un entorno práctico involucra aspectos cognitivos y no cognitivos, hecho que tiene profundas implicancias para cualquier esfuerzo destinado a evaluar competencias así como a desarrollarlas.

### 2.4.3 Competencias Genéricas

La reflexión teórica en el campo educativo-laboral ha dado lugar a una cantidad ingente de competencias definidas y clasificadas de acuerdo al ámbito de acción en el cual se manifiestan. Por ello, muchas veces, su abordaje resulta complejo, debido a la disparidad de planteamientos presentados.

Coherente con el desarrollo de estos programas y desde un modelo basado en competencias, se consideran las **competencias básicas** que corresponden a las competencias de entrada del sujeto, es decir, las que posee al egresar de la Educación Media y las que requiere para ingresar a la Educación Superior. Tales competencias se desarrollan en el marco de un programa integrador que comprende el desarrollo del sujeto en distintos ámbitos complementarios con la finalidad de formarlos como profesionales.

A partir de la definición de competencia revisada con anterioridad, se abordan a continuación algunas competencias genéricas propuestas por <sup>20</sup>Poblete y Villa (2007), donde se establece una **tipología** de competencias básicas que se adquieren en el período de formación profesional.

1. “**Resolución de problemas:** Abordar de forma pertinente los problemas, identificándolos conscientemente para analizar y definir los elementos significativos que constituyen un problema y así resolver con el mejor criterio posible y efectivamente.
2. **Toma de decisiones:** Consiste en elegir la mejor opción para actuar, de forma sistemática, responsable y consecuente con la decisión tomada, según sea el caso.
3. **Planificación:** Seleccionar eficaz y lógicamente los objetivos, prioridades, métodos y controles para proceder en una tarea determinada, organizando de esta manera el tiempo y la disposición de los medios posibles.
4. **Orientación al aprendizaje:** Esta competencia es observable cuando el estudiante utiliza lo aprendido de manera estratégica y adecuada según el objetivo propuesto, a partir de los procesos de metacognición.
5. **Comunicación verbal:** Desenvolverse de manera eficaz en la comunicación de conceptos, saberes y sentimientos por medio de la palabra, en distintas situaciones y con auditorios heterogéneos.
6. **Comunicación escrita:** Al igual que la competencia anterior su objetivo está orientado a un proceso de comunicación efectiva, pero en este caso a partir de la escritura y los apoyos gráficos. Además, lo anterior implica el desarrollo las habilidades de lectura”. (Poblete y Villa 2007)

Las competencias genéricas aquí revisadas sirven como referencia básica para la comprensión de las responsabilidades implicadas en la labor de todo profesional. Por

---

<sup>20</sup> Dr. Manuel Poblete Ruiz, Profesor de la Universidad de Deusto. **Evaluación de Competencias en la Educación Superior** . Seminario: Evaluación de Competencias. Pucón, Chile

supuesto, las definiciones de competencias referidas al ámbito profesional se acotan y centran en aspectos más específicos.

#### 2.4.4 Competencias Específicas

“las competencias específicas, a diferencia de las genéricas, son propias de cada profesión y le dan identidad a una ocupación, (en este sentido, hablamos de las competencias específicas del profesional en educación física, del profesional en ingeniería de sistemas o del profesional en psicología)”. <sup>21</sup>Tobon (2006)

#### 2.4.5 Competencias Profesionales

En la presente investigación, se clasifican las **competencias profesionales**, según dos criterios: **nivel de intervención y nivel de profesionalización**. De esta forma, desde el primer nivel, se desprenden el nivel epistémico y el de desarrollo curricular-didáctico, mientras que en el segundo, se distinguen las competencias genéricas y específicas que operan de base para el desarrollo de las competencias profesionales.

En el sub-nivel epistemológico, <sup>22</sup>Tobón (2005) propone los siguientes enfoques:

“1. **Conductual**: Este enfoque plantea las conductas observables como objeto de mediación y evaluación en el tratamiento de competencias. Por ende, parte de una matriz epistemológica de carácter neo-positivista.

2. **Funcionalista**: Este enfoque supone re-direccionar el foco de atención hacia el sujeto, puesto que se enfatizan los atributos que deben tener las personas.

---

<sup>21</sup> Tobón Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias. Talca: Proyecto Mesesup, 2006

<sup>22</sup> Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias (2ª edic.). Bogotá: ECOE.

3. **Constructivista:** asume las competencias como habilidades y actitudes para resolver dificultades en el ámbito educativo. Por lo tanto, se asienta epistemológicamente en el constructivismo vinculado al planteamiento y resolución de la enseñanza basada en problemas.

4. **Complejo:** Este enfoque se descompone en cinco elementos que actúan simultáneamente en el desarrollo y despliegue de las competencias. El elemento complejo propiamente tal, el de desempeño, la idoneidad, la acción contextualizada y la dimensión ética”. (Tobón 2005)

Una vez explicados los sub-niveles epistemológico y curricular-didáctico; y precisados los enfoques y perspectivas que, respectivamente, se desprenden de ellos, es pertinente definir qué se entenderá por competencias y cuáles son los tipos de ellas que sustentan y guían esta investigación.

Se entenderá, entonces, por **competencia**, en general, a la “[...] **característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con el desempeño referido a un criterio superior o efectivo en un trabajo o situación**”.<sup>23</sup>(Spencer & Spencer 1993, en de Miguel, 2005: 22).

Según la definición anterior, la **competencia** está arraigada de tal manera en la persona que se resume en un haz de rasgos manifestados simultáneamente a través de su desempeño contextualizado. Esta característica, aplicada en el ámbito educativo, obliga a modificar el paradigma de mediación pedagógico-didáctica de contenidos, hacia uno más abarcador. En este sentido, los contenidos, junto con las habilidades, sólo constituyen la parte superficial y más visible de la competencia; ésta, además, contiene elementos de base o invisibles como los motivos, los rasgos de la personalidad y el autoconcepto (de Miguel, 2005).

---

<sup>23</sup> Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competency at work: models for superior performance*. New York: Wiley and Sons.

De manera simultánea, el **enfoque por competencias**, a nivel general, re-significa el cambio de paradigma desde la enseñanza hacia el aprendizaje, tomando como punto de partida el aprendizaje esperado del estudiante en la acción contextualizada.

Una postura similar es la que presentan Irigoni y Vargas (2002), quienes sostienen que las principales fuentes proveedoras de definiciones relativas a **competencia laboral** surgen del mundo laboral y educacional.

Sin embargo, los autores sostienen que es necesario establecer las fronteras entre ambos ámbitos, puesto que refieren a dos aristas distintas.

En efecto, según <sup>24</sup>Irigoni y Vargas (2002: 43) desde el **mundo laboral** se concibe la **competencia** como: “**Una capacidad que solo se puede desplegar en una situación de trabajo, despliegue que tiene sus reglas, procedimientos, instrumentos y consecuencias**”.

<sup>25</sup>Mertens (1996), citado en Irigoni y Vargas, 2002), por su parte, para profundizar en la comprensión del tema distingue entre calificación y competencia y, determina la relación existente entre competencia y puesto de trabajo.

Respecto de la **dicotomía calificación y competencia**, el autor indica que la **calificación** “es el reconocimiento del logro alcanzado por un sujeto en su formación y corresponde al total de las actividades desarrolladas en un puesto de trabajo; mientras que la **competencia** implica sólo una parte del cúmulo de conocimientos que el individuo ha adquirido, vale decir, corresponden a aquellas habilidades que el

---

<sup>24</sup> Maria Irigoin y Fernando Vargas, “Competencia Laboral Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) 2002. Disponible en: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_ops.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)

<sup>25</sup> Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: OIT/Cinterfor.

sujeto pone en práctica para obtener determinados resultados”.<sup>26</sup>(Irigoni y Vargas 2002)

En relación a la **dualidad competencia y trabajo**,<sup>27</sup>Mertens (1996, citado en Irigoni y Vargas, 2002) dice que “las competencias expresan los resultados laborales específicos más allá de los puestos laborales en que éstas tienen lugar”. Al mismo tiempo, señala que “entre ambos conceptos se da una relación indisoluble, puesto que los puestos están cambiando constantemente, por lo tanto, resulta crucial la movilización de las competencias para responder a dicha demanda”.

Finalmente, Charria *et al* (2011), comenta que las **competencias profesionales** han sido definidas por distintos organismos y autores, entre ellos, la Organización Internacional del Trabajo (1993); Boyatis (1982) y Levy-Leboyer (1997). No obstante, los autores relevan la importancia del aporte realizado por <sup>28</sup>Miller (1990), quien propone **un modelo de cuatro niveles, que representan el conocimiento y comportamiento del individuo, cuyo resultado es la calidad profesional**.

De acuerdo a Miller, (1990), la **competencia profesional** está compuesta por **conocimientos (saber y saber cómo) y comportamiento (mostrar y hacer)**. A su vez, el autor, **categoriza la competencia** en relación a la **formación académica** y plantea el concepto de **calidad académica**, que nace de la **interrelación y adecuación entre conocimiento y comportamiento**. En otras palabras, según esta taxonomía la competencia es la mezcla entre ambos términos.

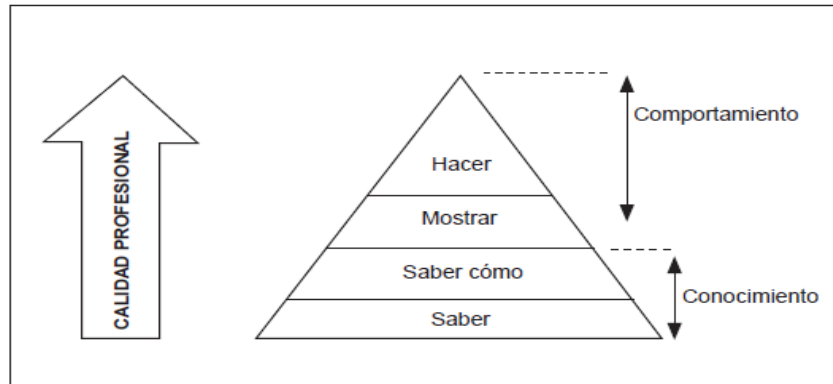
---

<sup>26</sup> Maria Irigoin y Fernando Vargas, “Competencia Laboral Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) 2002. Disponible en: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_ops.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)

<sup>27</sup> Mertens L. (1996) Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTEFOR

<sup>28</sup> Miller, G. (1990). The assessment of clinical skills/competence/performance. *Academic Medicine*, 65, 63-67.

### Esquema 2. Modelo de Competencia Profesional de Miller (1990)



Fuente: Miller, 1990, citado en Charria et al, 2011: 143

## 2.5 CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL

El concepto de competencia laboral se define claramente en Charria *et al* (2011), donde los autores “consideran que dada la complejidad de la realidad a la cual aluden es pertinente **diferenciar conceptualmente competencias profesionales de competencias laborales**, puesto que éstas últimas aluden a **habilidades que permiten mostrar al mercado cuan empleable es un sujeto y cómo este se desarrolla en los contextos laborales**”.

Concomitantemente, <sup>29</sup>Cotton (1993, citado en Charria *et al*, 2011), dice que “las **competencias laborales** son las habilidades que tiene una persona para llevar a cabo una determinada función de acuerdo al puesto laboral al que ha sido asignado, teniendo mayor competitividad que otros frente a la misma situación”.

<sup>29</sup> Cotton, K. (1993). Developing Employability Skills. School Improvement Research Series (SIRS). Office of Educational Research and Improvement (OERI), U. S. Department of Education NWREL. Extraído el 02 noviembre de 2007 desde <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/8/c015.html>.

Por su parte, Sánchez, Martínez y Marrero (2004), sostienen que el **uso** del concepto de competencia laboral surge a raíz de la necesidad de acercar el control de la actividad laboral con los procesos reales, cuestión que tiene su énfasis en partir de los resultados, los objetivos y las funciones a efectuar.

Por otra parte existen tres enfoques teóricos que han orientado el estudio del **concepto competencia laboral: Conductista, funcionalista y constructivista**<sup>30</sup>(Gomez 2005 citado en Charria et all 2011).

El primer enfoque, dice el autor, es el **conductista**, cuyo principal exponente es McClelland (1973), quien en los años '70 da pie a los estudios del constructo en el contexto laboral. Básicamente, entendía **competencia** como:

“La característica esencial de una persona que le permite tener un rendimiento eficiente en el trabajo. Por tanto, para predecir una competencia en mayor grado es preciso estudiar directamente a las personas y sus comportamientos en su puesto de trabajo, diferenciando las características de quienes tienen un desempeño exitoso de uno promedio”. (Charria *et al*, 2011: 146, citando a McClelland, 1973).

Para <sup>31</sup>(Mertens 1996 citado en Charria et all 2011), el enfoque **conductista**, pone el foco en las características propias de los seres humanos, partiendo por el estudio de las personas que realizan bien su trabajo y logran desempeños exitosos.

Algunas definiciones que es posible reconocer como parte de este enfoque son las propuestas por Ducci (1997); INEM (1998); Delgado (2002), entre otros.

---

<sup>30</sup> Gómez, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y Educadores*, 8, 45-66.

<sup>31</sup> Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: OIT/Cinterfor.



El enfoque **funcionalista**, de origen inglés, en que la competencia se asocia a la eficiencia y la productiva en el desempeño de un cargo. Según <sup>32</sup>Charria *et al* (2011: 147) “este enfoque retoma la evaluación de los resultados de todas las actividades que las personas obtienen en su trabajo, desde el análisis de funciones hasta llegar a las competencias”.

Algunas definiciones que adscriben a estos planteamiento son las del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba (MTSS, 1999) y la de Conocer (1997)”.

Los autores antes citados, además, comentan que bajo esta perspectiva, la **competencia laboral** es entendida como un lugar de encuentro entre el sector educativo y productivo, ya que aglutina la formación de los trabajadores y los logros que éstos tienen en el campo laboral.

Finalmente, en el enfoque **constructivista**, cuyo nacimiento se reconoce en Francia, parte de la idea que no es posible determinar a priori las competencias, puesto que éstas se construyen en la práctica del puesto laboral. Por lo tanto, las competencias laborales se construyen en relación al ejercicio profesional. De acuerdo a <sup>33</sup>Charria *et al* (2011: 148) en este enfoque “para definir una competencia no se tiene en cuenta solamente la función que la persona desempeña, sino también los objetivos y potencialidades que tiene”.

Realizado este compendio destinado a definir conceptos, pasaremos a describir los parámetros que se utilizaron para realizar el presente estudio.

---

<sup>32</sup>Charria Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el caribe issn 0123-417X N.º 28, junio-diciembre 2011

<sup>33</sup> Víctor Hugo Charria Ortiz, Kewy Veruska Sarsosa Prowesk, Ana Fernanda Uribe Rodríguez, Claudia Natalia López Lesmes y Felipe Arenas Ortiz, Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el Caribe. issn 0123-417X N.º 28, junio-diciembre 2011

### **CAPITULO 3 MARCO METODOLOGICO**

En el capítulo anterior se estableció el marco teórico de este trabajo en el ámbito de la educación vía E-learning y la Gestión por Competencia

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación se inscribe en los estudios de alcance descriptivo, pues se “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de (un) fenómeno (...)” (Hernández et al, 2010: 80).

Particularmente, en este caso, se trata de un estudio descriptivo, atendiendo las palabras de Cortés e Iglesias (2004: 20-21), quienes dicen:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describen situaciones, eventos o hechos, recolectando datos sobre una serie de cuestiones y se efectúan mediciones sobre ellas, buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Estos estudios presentan correlaciones muy incipientes o poco elaboradas”.

Cabe señalar que esta investigación busca indagar la efectividad de los cursos vía E-learning del Modelo de Capacitación basado en el Sistema de Gestión por Competencias.

Este estudio corresponde a un diseño no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan éstas y sus relaciones en su contexto natural sin intervención de la investigadora.

### 3.2 POBLACION-MUESTRA

La población objeto de la investigación está constituida dentro de los 73 funcionarios pertenecientes al Servicio de Tesorería General de la República, Región de Coquimbo,

**Tabla N° 3. Caracterización de la Muestra Funcionarios de la Tesorería General de la República de la Región de Coquimbo**

Institución	Dirección Regional y Provincial	Tesorerías Provinciales	Subtotal Muestra
Tesorería General de la República Región Coquimbo	Directora Regional	Tesorería Provincial de La Serena: 28 funcionarios	28
	Tesorero Provincial de Coquimbo	Tesorería Provincial de Coquimbo: 15 funcionarios	15
	Tesorero Provincial de Ovalle	Tesorería Provincial de Ovalle: 15 funcionarios	15
	Tesorero Provincial de Illapel	Tesorería Provincial de Illapel: 15 funcionarios	15
Total Muestra			73

Creada por la autora

Fuente: Elaboración propia

Los criterios de selección son los siguientes: funcionarios de la Tesorería General de la República de la Región de Coquimbo, quienes han participado en las capacitaciones *E-learning* desarrolladas bajo el Modelo de Gestión de Competencias. Cabe señalar que las muestras antes descritas corresponden a una muestra no probabilística, pues responde a decisiones tomadas por la investigadora a raíz de los objetivos planteados en el presente estudio y la contribución que se espera hacer con el presente trabajo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

La búsqueda de información se realizará a través de encuestas cerradas, dirigida directamente a los funcionarios que corresponden al universo – muestra antes mencionada.

Además en concordancia con los objetivos de esta investigación, se llevara a cabo una encuesta de tipo descriptiva, con 18 enunciados afirmativos, que se elaboraron a partir de los factores que componen las competencias que el actual Sistema de Capacitación por vía E-learning está desarrollando.

Las variables que mide la encuesta están determinadas por la Escala Likert Se utilizarán 5 opciones graduadas de aprobación a desaprobación.

Para la clasificación de los ítems, se asignó un puntaje según tabla adjunta

**Tabla N° 4. Variables y puntuación asignada.**

Connotación	Variables	Puntajes
Satisfacción Total	Muy de acuerdo	5
Satisfacción	De acuerdo	4
Neutral	Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
Insatisfacción	En desacuerdo	2
Insatisfacción total	Muy en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

Las siguientes tablas -N°-5 y 6-, ilustran los dos tipos de competencias que constituyen las metas de capacitación: las competencias transversales y las competencias para gestionar relaciones.

**Tabla N° 5. Definición de las Competencias Transversales.**

<b>Integridad</b>	Los funcionarios de la Tesorería General de la Republica se comportan de manera consistente con lo que expresan que es importante, con la visión, la misión y los valores de la organización, es decir, “actúan de acuerdo a lo que dicen”. Comunican sus intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y aprecian la apertura, la honestidad y la probidad, aún en situaciones difíciles.
<b>Compromiso con la TGR</b>	Consiste en la identificación de los(as) Funcionarios(as) con la Tesorería General de la República y su voluntad por alcanzar al máximo los objetivos de su área y de la organización. Las personas que manifiestan esta competencia, demuestran la habilidad para alinear su comportamiento a las necesidades, prioridades e iniciativas de la Tesorería.

Elaboración propia

**Tabla Nº 6. Definición de las competencias para gestionar relaciones.**

<b>Liderazgo</b>	Establecer con claridad los objetivos y metas a sus colaboradores de manera individual y grupal. Implica orientar y motivar a sus colaboradores, comprometiéndoles y generando un entorno de trabajo adecuado, que estimule el aprendizaje y cooperación entre ellos, para promover la eficacia y eficiencia individual y grupal. También es utilizar apropiadamente el poder o la autoridad que el puesto confiere. El estilo puede variar según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta participativo y delegador.
<b>Desarrollo de sí mismo y de otros</b>	Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de sí mismo y de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional y los conocimientos requeridos para desarrollar el trabajo
<b>Trabajo en equipo y colaboración</b>	Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Debe existir un interés genuino por los otros y considerar siempre que el individuo forme parte de un grupo de gente que funciona como equipo.
<b>Autocontrol</b>	Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles, con el fin de lograr los objetivos organizacionales encomendados. Implica el resistir con vitalidad en condiciones constantes de estrés.

Elaboración propia

### 3.4 INSTRUMENTO ENCUESTA

El instrumento de medición que se eligió es el de encuesta-cerrada, lo que admite repetir los resultados, ya que las respuestas serán iguales y comparables entre sí, permitiendo medir las variables presentadas.

A continuación se adjunta a el formato de encuesta realizada



## **ENCUESTA**

### **Funcionari@s del Servicio de Tesorería General de la República, Región de Coquimbo.**

Con el propósito de investigar y conocer la importancia que significa su percepción basada en su experiencia y visión del Sistema de Capacitación E-learning de nuestra institución, agradecemos a Ud., contestar la siguiente encuesta, apreciando su valiosa colaboración y el gran aporte que nos entrega al responder las siguientes preguntas:

**PARTE I.:** A continuación, agradeceremos a Ud., marcar (X) la respuesta que Ud., estime más adecuada, según la clasificación que se describe a continuación:

- *MUY DE ACUERDO: Satisfacción total.*
- *DE ACUERDO: Satisfacción.*
- *NI ACUERDO NI DESACUERDO: Neutral*
- *EN DESACUERDO: Insatisfacción.*
- *MUY EN DESACUERDO: Insatisfacción total.*

### ***INSTRUCCIONES***

*Para responder Usted, debe tener en cuenta dos condiciones básicas:*

- ✓ *Marque solo una alternativa por cada afirmación, aquella que se aproxime más a su opinión respecto de la situación propuesta.*
- ✓ *Recuerde responder honesta y sinceramente cada afirmación.*

N		MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1	El sistema de capacitación e-learning basado en competencias elevan los estándares de calidad del trabajo.					
2	El sistema de capacitación e-learning entrega herramientas para entender las necesidades de los clientes externos e internos.					
3	La capacitación e-learning por competencias estimula la iniciativa y pro actividad.					
4	Las relaciones de la Tesorería General con los contribuyentes y servicios giradores quedan claras en los cursos e-learning.					
5	Los cursos e-learning establecen las responsabilidades que los funcionarios deben asumir en el cumplimiento de sus funciones.					
6	La capacitación e-learning define claramente las actitudes que debe adoptar un líder.					
7	El sistema de capacitación e-learning facilita la formación y desarrollo de los funcionarios.					
8	Los cursos e-learning estimulan el trabajo en equipo y desarrollan el sentido de colaboración.					
9	Los cursos e-learning entregan herramientas eficaces de comunicación.					



		<b>MUY DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI ACUERDO NI DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>MUY EN DESACUERDO</b>
<b>10</b>	Los cursos e-learning entregan herramientas para aplicar en situaciones difíciles tanto con los usuarios como en periodos de stress personal.					
<b>11</b>	El nivel de excelencia en el trabajo se debe a la continua capacitación basada en competencias que la Tesorería General de la República imparte vía e-learning.					
<b>12</b>	Para desinstalar el individualismo y competitividad, la Tesorería General de la República imparte cursos vía e-learning.					
<b>13</b>	La capacitación e-learning prepara a los funcionarios para tomar decisiones en forma rápida y oportuna.					
<b>14</b>	Los cursos e-learning entregan los conocimientos necesarios acerca de la labor de nuestra institución.					
<b>15</b>	La capacitación e-learning está orientada a aclarar los roles de cada funcionario.					
<b>16</b>	La Tesorería General de la República forma líderes capaces de motivar a sus subalternos por medio de cursos vía e-learning.					
<b>17</b>	Los cursos e-learning satisfacen en forma oportuna las brechas de conocimientos de los funcionarios.					

N		MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
18	Los cursos de capacitación e-learning constituyen una herramienta fundamental para el buen desempeño laboral.					

**PARTE II.** Por Favor, lea cuidadosamente estas preguntas y marque con una cruz (“X”) según corresponda.

2.1.- ¿Ud. está conforme con el sistema de capacitación vía e-learning implementado en la Tesorería General de la República?

SI	NO

2.2.- ¿Ud. prefiere el sistema de capacitación presencial?

SI	NO

¡MUCHAS GRACIAS!

ROSA RODRIGUEZ

Ingeniería de Ejecución y Gestión Pública  
Universidad Academia Humanismo Cristiano

## **CAPITULO 4. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS**

De un total de 73 encuestas solo fueron contestadas 68, debido que las 5 que no fueron respondidas, correspondió a funcionarios que no se encontraban en sus puestos de trabajo, debido a que estaban con licencias médicas, permisos administrativos y comisiones de servicios, aún así, la cantidad de encuestas aplicadas permite ser un número representativo de los funcionarios de esta Región para nuestro objetivo.

### **4.1 METODOLOGIA ANALISIS DE ENCUESTA**

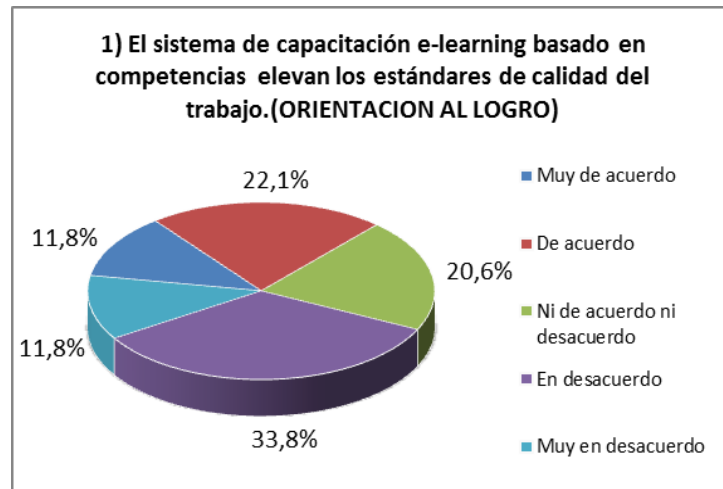
A través de las 68 encuestas contestadas por los funcionarios, se busca conocer la percepción y motivaciones que tienen los funcionarios para aceptar o rechazar la modalidad implementada por el Servicio de Tesorería basado en el Modelo de Competencias vía E-learning.

En la primera parte de la encuesta, se definió realizar dieciocho preguntas cerradas a cinco alternativas de respuesta, “Muy de Acuerdo, De Acuerdo, Ni Acuerdo ni Desacuerdo y Muy en Desacuerdo”, en donde se pretende identificar el o los impactos y estimulaciones que enmarcan las disposiciones de las personas para aprender, motivar y entregar las herramientas necesarias y efectivas para cada función o cargo en particular, las que serán analizadas en su totalidad.

Las preguntas 2.1 y 2.2 de la segunda parte, son de respuestas cerradas, con alternativas Si y No, que pretenden conocer el grado de conformidad y aceptación respecto del nuevo Sistema de Capacitación implementado por el Nivel Central, ya que el resultado que se obtengan de estas preguntas nos permitirá tener claridad respecto a la percepción de los encuestados sobre el acuerdo de este nuevo Sistema de Capacitación.

#### 4.1 ENCUESTA PARTE 1: PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS DE PREGUNTAS

**Grafico N° 1**



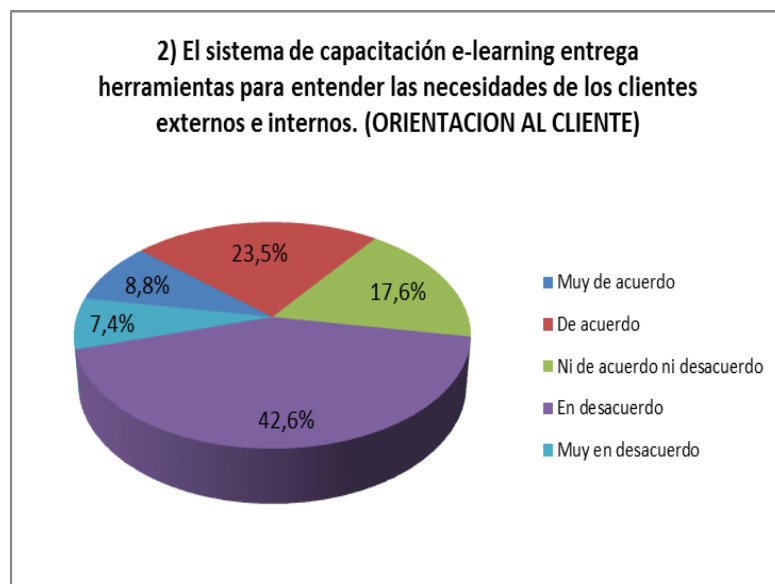
Un punto de significativa importancia a analizar dentro de las realidades en un servicio u organización, es la importancia que se le da a la consideración cuando un Funcionario ha experimentado mejoras en sus competencias, lo que a su vez, implicaría, además, de mejorar los estándares de calidad del trabajo y de los servicios entregados a los usuarios finales, es decir, al Contribuyente.

No obstante, en el Gráfico de la Pregunta N°1, se puede calificar que los Funcionarios se encuentran insatisfechos en cuanto a la efectividad de este sistema, ya que el 33,8% de los encuestados ha manifestado que el sistema E-learning no eleva los estándares de calidad en el trabajo, o sea, está en “desacuerdo”, situación que demuestra que existe insatisfacción en cuanto a las nuevas políticas y estrategias emanadas del nivel central que dicen relación con la mejora continua del servicio.

Sin embargo, es un tanto inusual observar que existe un igual porcentaje entre los funcionarios que califican como “Muy de acuerdo” y “Muy en desacuerdo”, pues en ambas situaciones, se presenta con un 11,8% cuando se consulta sobre este tema.

Por otra parte, existe un porcentaje significativo de un 20,6%, el cual demuestra que no es de mayor incidencia en relación a la consulta “el Sistema de Capacitación E-learning” contribuye a mejorar los estándares de calidad del trabajo.

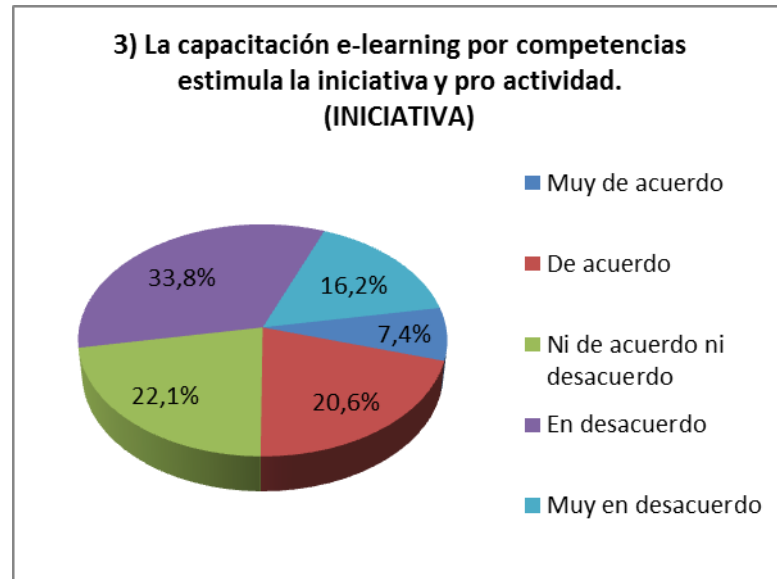
**Gráfico N° 2**



En el Gráfico de la Pregunta N° 2, se demuestra y se reafirma lo explicado anteriormente, existe una relación directa entre “orientación al logro” y “orientación al cliente”, donde claramente las herramientas que proporciona este nuevo sistema implementado no aporta con la preparación y capacitación efectiva, ya que el 42,6% está “en desacuerdo” y un 7,4% “muy en desacuerdo”, lo cual podría afectar en cierta medida los resultados esperados por el nivel central, así como también, la calidad de los servicios esperados por los clientes externos y las necesidades reales de entrenamiento que deben poseer los Funcionarios. Si bien, es cierto, existen un porcentaje que expresa estar “de acuerdo”, con un 23,5% de los encuestados, y un

8,8% está “muy de acuerdo” con las herramientas que proporciona la capacitación vía E-learning.

**Gráfico N° 3**



Como se puede apreciar en el Gráfico N° 3, el 33,8% y el 16,2% de los encuestados señala que este Sistema de Capacitación “No” estimula la iniciativa ni tampoco la pro actividad,.

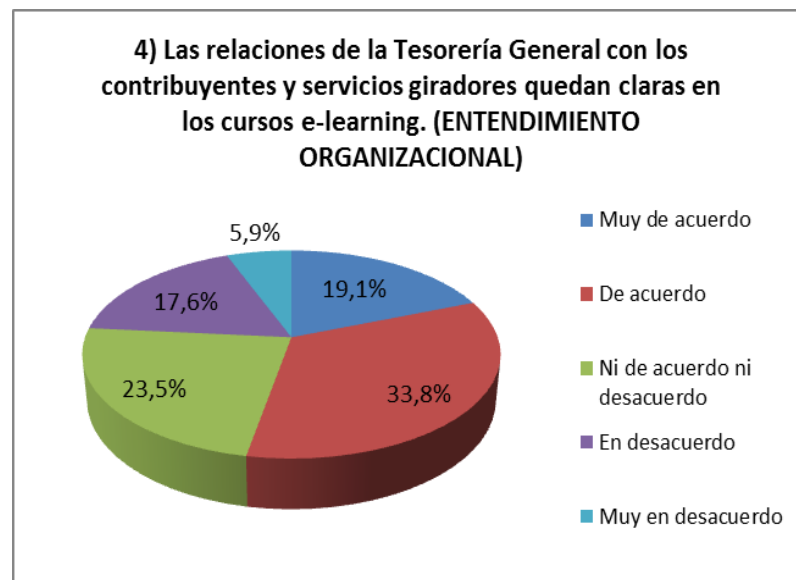
Si bien, es cierto, existen muchos factores que incidirán en la postura que se tenga frente a estas aptitudes, ya que pueden ser innatas y/o adquiridas o desarrolladas por las experiencias y entrenamientos que ha alcanzado el Funcionario.

Por otra parte, se puede apreciar que existe un grupo importante de la población muestra que manifiesta “ni de acuerdo ni desacuerdo”, representada por un 22,1%, y solo un 7,4% expresa estar en “muy desacuerdo”, que este método no estimula la iniciativa ni la pro actividad.

Si bien, no todos están en pleno acuerdo en que exista un grado de estimulación por parte de este Sistema de Capacitación “E-learning por competencias”.

No obstante existe un porcentaje no menos importante, representado por un 20,6% que considera que “SÍ” estimula la iniciativa y la pro actividad este sistema, esto se debe a factores que dicen relación con el grado de adaptación y conocimientos tecnológicos que podrían tener algunos Funcionarios, como por ejemplo, el manejo de herramientas informáticas e internet.

**Gráfico N° 4**



Por otra parte, el Gráfico de la pregunta 4 nos muestra como es el tipo de relación que existe entre La Tesorería con los Contribuyentes y servicios giradores, destacando que un rango de 33,8% y un 19,1% están “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, respectivamente, en relación al entendimiento organizacional, lo que demuestra que en este sentido, se entregan las herramientas necesarias para establecer

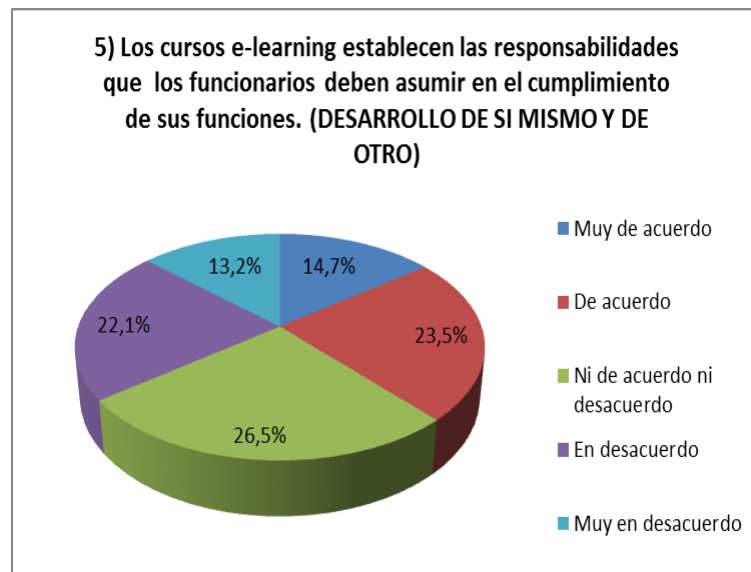


los flujos de información y comunicación entre estos actores que forman parte del medio y entorno en que se desenvuelve nuestro Servicio de Tesorería.

Así mismo, existe un 23,5% de los encuestados que expresan “ni de acuerdo ni desacuerdo” respecto a las relaciones entre el Servicio y sus principales agentes con los que se relaciona.

Sin embargo, desde el plano de apreciación en cuanto a la satisfacción, existe un porcentaje que indica estar “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, representado por 17,6% y 5,9%, respectivamente, lo que podría haber afectado a un determinado proceso o tarea y por consiguiente, el resultado final esperado tanto por el Contribuyente, como por los agentes giradores y el propio Funcionario.

**Gráfico N° 5**



Al referirnos al Gráfico de la pregunta N° 5, señalamos que en nuestro Servicio la mayor parte de las personas consideran que el Sistema de Capacitación E-learning, es un sistema que “no” entrega garantías claras a las personas, ya que existe un

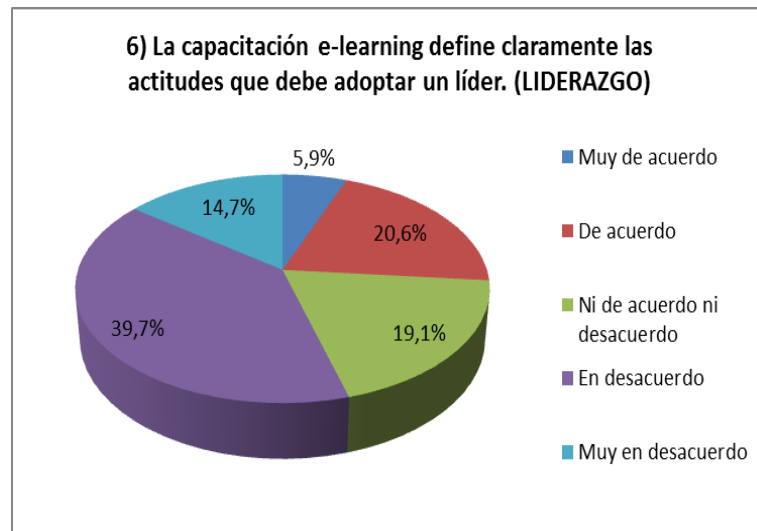
porcentaje importante que se manifiesta de forma neutral, “ni de acuerdo ni desacuerdo”, cuyo porcentaje corresponde a un 26,5% de la población muestra.

Por otra parte, en contraste, existe un porcentaje importante, de un 23,5% y un 14,7% como “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, respectivamente, donde se demuestra que “sí” se establecen las responsabilidades de sus funciones por medio de este Sistema de Capacitación.

No obstante, se puede apreciar un importante número de Funcionarios que se manifestaron en “desacuerdo”, representado por un 22,1% de los encuestados y, simultáneamente, otro porcentaje, constituido por un 13,2% que se manifestó “muy en desacuerdo”.

Por lo antes analizado se puede inferir que existe una tendencia clara del total de la muestra en que este sistema define claramente las responsabilidades según sus funciones, pero, también, es importante considerar que un cierto porcentaje se manifestó neutral, lo que podría ser una señal, que este grupo no tiene claro el nivel de responsabilidades que debería instruir el Sistema de Capacitación E-learning por Competencias.

Gráfico N° 6



Al consultar respecto a: si el Sistema de Capacitación E-learning define las actitudes que debe adoptar un líder, en el Gráfico de la pregunta N° 6, se observa que la tendencia va dirigida a un “desacuerdo”, representado por un 39,7% y por un 14,7% como “muy desacuerdo”, esto, probablemente se deba a que los cursos de formación de líderes están dirigidos a los Profesionales que ocupan cargos de mayor jerarquía, lo que se puede ver reflejado claramente por el 5,9% de las respuestas obtenidas para este caso.

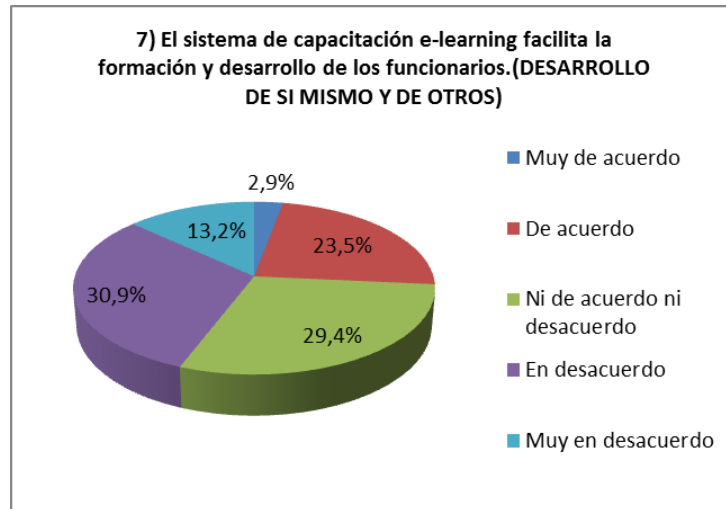
No obstante, también, se aprecia una leve tendencia que manifiesta un cierto grado de satisfacción respecto a la consulta, donde un 20,6% está “de acuerdo” con las herramientas proporcionadas por este Sistema de Capacitación.

Por otra parte, se evidencia un porcentaje de los encuestados que no están “ni de acuerdo ni desacuerdo”, representado por un 19,6% de la población muestra.

Además, y según lo revisado en la literatura, va en contraste con lo enunciado por Moore y Kearsley, ya que no le entrega las herramientas que le permitan desarrollar

su autonomía personal, y su pensamiento crítico, que le capacite para desarrollar una adecuada toma de decisiones.

**Gráfico N° 7**

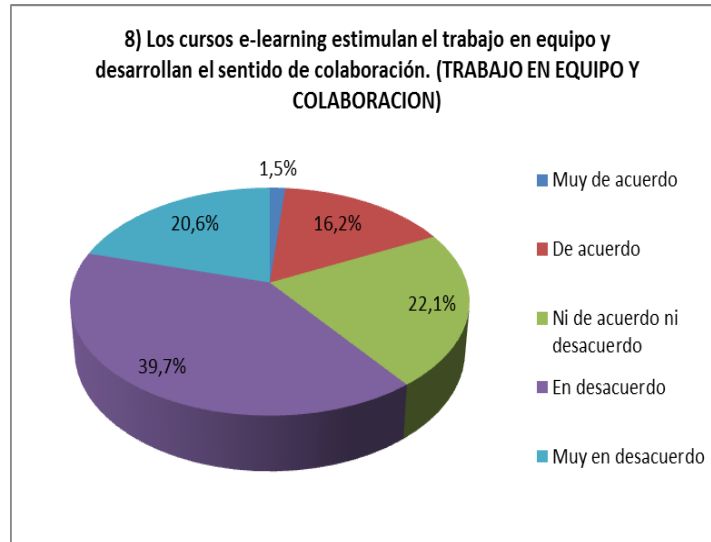


Respecto a la pregunta: si el Sistema de Capacitación E-learning facilita la formación y desarrollo de los funcionarios, un rango de 30,9% y 13,2% como “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, respectivamente manifestaron cierto grado de insatisfacción, evidenciando claramente la necesidad de desarrollo profesional y de carrera dentro de la institución.

Por lo tanto, el sistema aplicado en la actualidad, no es efectivo y los problemas provocados por la carencia de entrenamiento han mantenido estancados a los Funcionarios.

Se puede presumir, que aquellos Funcionarios que se desempeñan en esta Tesorería no tienen la posibilidad de hacer carrera funcionaria, sobre todo para aquellos que no poseen niveles de educación superior.

**Gráfico N° 8**



Como se puede apreciar en Gráfico N° 8, un 39,7% de la muestra manifiesta estar “en desacuerdo” y un 20,6% “muy en desacuerdo” en que el sistema no estimula ni desarrollan la colaboración o trabajo en equipo.

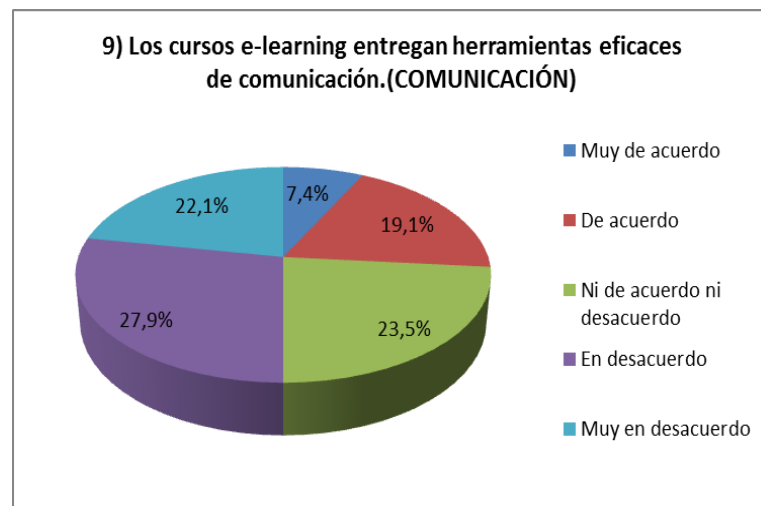
De acuerdo a lo anterior, se debe tener en consideración que es un factor muy importante tanto para la institución como para cada Funcionario el desarrollo de las habilidades consultadas en este punto, ya que incide significativamente en los resultados esperados, así como también, en la capacidad de desarrollar una mejor conducta enfocada en la orientación al logro y trabajo en equipo.

Sin embargo, existe un pequeño porcentaje que manifiesta estar “muy de acuerdo”, con un 1,5% y “de acuerdo”, representando por un 16,2%.

Por otro lado, se puede apreciar un 22,1% de la población muestra que respondieron estar “ni de acuerdo ni desacuerdo”.

Por lo tanto, el sistema aplicado en la actualidad, no ofrece las posibilidades de poder desarrollar las potencialidades de sus Funcionarios, que permitan mejorar esta habilidad, la cual es un constituyente de la mejora continua, generando sinergia y más eficacia para el Servicio.

**Gráfico N° 9**



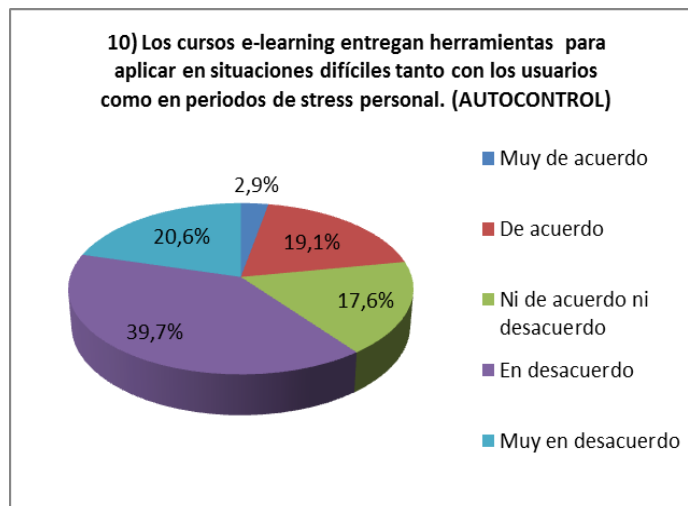
En el Gráfico N° 9, aparecen representados los distintos porcentajes que dicen relación con la eficacia de las herramientas de comunicación que entrega este método de capacitación “E-learning” por Competencias, en el se aprecia una tendencia clara de insatisfacción, dada por un 27,9% y 22,1%, que se manifestó como “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, respectivamente.

Por otra parte, se tiene un 23,5% de los encuestados que no están “ni de acuerdo ni desacuerdo” al preguntar sobre la eficacia de las herramientas de comunicación que entrega este método.

No obstante, se aprecia solo un 19,1% y 7,4% como “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, respectivamente, que las herramientas proporcionadas “sí” son eficaces en términos de comunicación.

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede aseverar que “La Educación a Distancia (EaD), NO permite a los estudiantes conseguir destrezas y actitudes necesarias para comunicarse, (Moore y Kearsley, 1996).

**Gráfico N° 10**

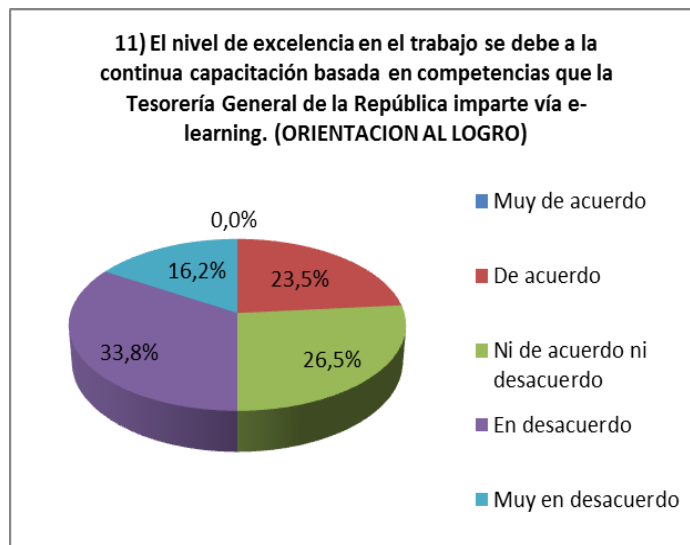


De acuerdo a los datos recogidos, se considera notoriamente una propensión en que los Cursos impartidos por este método no han dado resultado en cuanto a la entrega de herramientas que permitan enfrentar situaciones difíciles o de stress, lo cual está representado por un 39,7% y un 20,6%, quienes están “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, paralelamente. Por otra parte, se puede observar la existencia de un 17,6% que esta “ni de acuerdo ni desacuerdo”.

En contraste, existe un 19,1% del total de la muestra, quienes manifestaron estar “de acuerdo”, en que este sistema proporciona las herramientas para emplear en situaciones difíciles (autocontrol), seguido por tan solo un 2,9% “muy de acuerdo”.

Adiferencia de lo expuesto en el marco teórico, donde las “competencias”, es Saber movilizar y combinar recursos personales (conocimientos, habilidades, capital social y cultural, entre otros) y recursos del entorno (tecnología, organización, etc.) para responder a situaciones complejas, no se estaría proveyendo las herramientas y desarrollo de competencias para responder a estas situaciones que demandan tener un poder de autocontrol e inteligencia emocional

**Gráfico N° 11**



Siguiendo con lo expuesto en el caso anterior, donde “No” existe un sistema que aporte con el desarrollo de las competencias a través de este método, ésto se ve reflejado en el Grafico precedente de la consulta N° 11, donde un 33,8% y un 16,2% respectivamente señalan estar “en desacuerdo” y “muy desacuerdo” con este sistema.



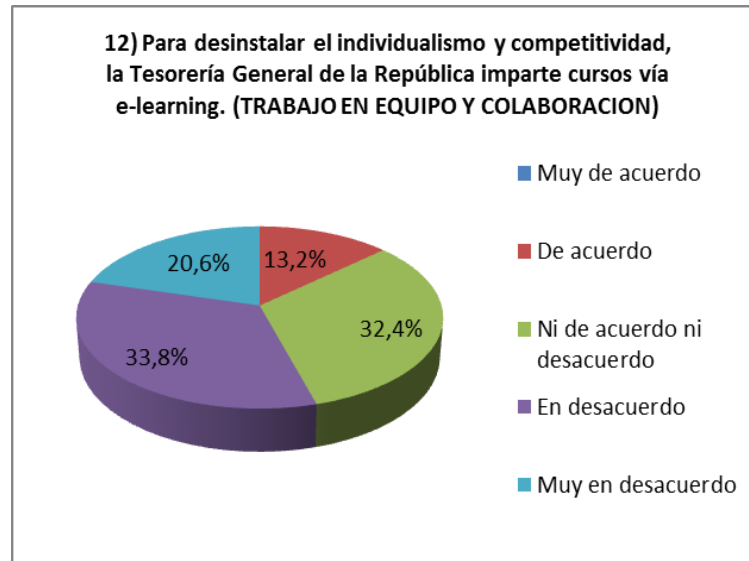
Además, se aprecia otro porcentaje importante de los consultados, con un 26,5%, denotando su estado de neutralidad, es decir, “ni de acuerdo ni desacuerdo”.

Por otro lado, existe tan solo un 23,5% de los encuestados que están “de acuerdo”, y consideran que la excelencia en el trabajo se debe a la continua capacitación basada en las “competencias” (orientación al logro).

“La característica esencial de una persona que le permite tener un rendimiento eficiente en el trabajo” según McClelland (1973).

Por lo anterior, se puede deducir que las personas que sienten que han recibido una capacitación, que les ha entregado las herramientas necesarias para desarrollar un trabajo de excelencia, enfocados en la orientación al logro, podrían ser aquellos que recibieron un curso a la medida y adaptado a sus necesidades así como de sus propias características individuales, como también, del cargo que ocupan en la organización, es decir, aquellos cargos que podrían estar en directa relación con el nivel de mando y toma de decisiones.

Gráfico N° 12



Como se puede apreciar en el Gráfico N° 12, un 33,8% de la muestra revela estar “en desacuerdo” y un 20,6% “muy en desacuerdo” en que este Sistema E-learning no estimula ni desarrollan la colaboración o trabajo en equipo, al igual que en el gráfico de la pregunta N° 8.

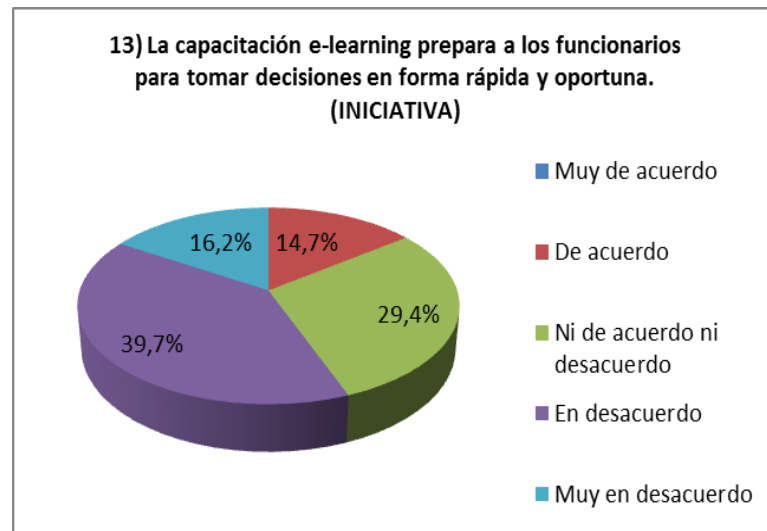
Por otra parte, al analizar esta pregunta, también, podemos apreciar que un porcentaje importante de la población muestra manifiesta neutralidad, “ni de acuerdo ni desacuerdo”, el cual está dado por un 32,4%.

En este gráfico, además, se refleja que tan solo un 13,2% de los encuestados considera estar “de acuerdo”, es decir, los Cursos que imparte la Tesorería General de la República entregarían herramientas que permiten desinstalar el individualismo y competitividad, proporcionando a través de estos Cursos el desarrollo del trabajo en equipo y cooperativo.

En razón de lo anterior, adquiere relevancia, desarrollar un Programa por parte del Área de Capacitación de Recursos Humanos, que permita la generación de sistemas de desarrollo de competencias y habilidades del trabajo en equipo.

Cabe destacar, que en Chile, se están haciendo esfuerzos por mejorar la Gestión de los Recursos Humanos orientados hacia la capacitación vía E-learning, para la renovación de los conocimientos y desarrollo de sus potenciales.

**Gráfico N° 13**

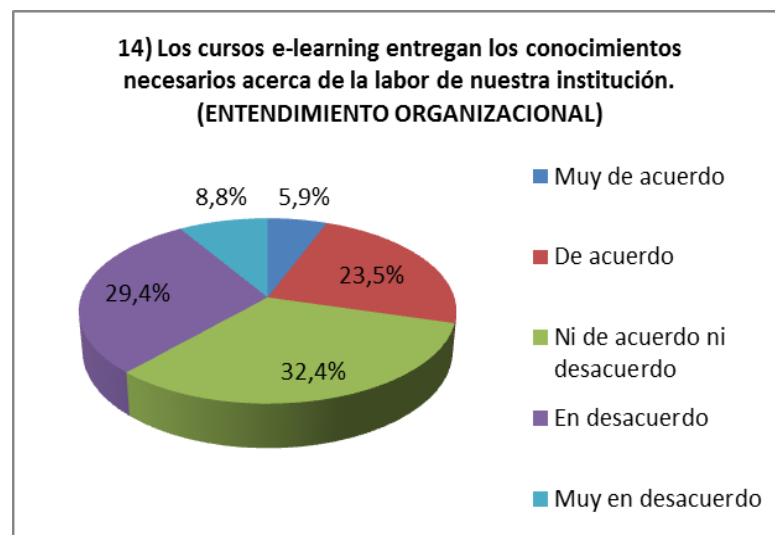


En el Gráfico de la pregunta N° 13, podemos manifestar, que la Capacitación vía E-learning “No” prepara a los Funcionarios para la toma de las decisiones de forma oportuna y rápida según los hallazgos encontrados en esta consulta, donde el 39,7% de los encuestados considera estar “en desacuerdo”, respecto a esta información obtenida, seguidamente por un 29,4%, que se manifestó estar en un punto neutro, “ni de acuerdo ni desacuerdo”. También, existe un porcentaje de los encuestados que están “muy en desacuerdo”, representado por un 16,2%.

Esto, no se ve reflejado, según lo enunciado por (Moore y Kearsley, 1996): “La Educación a Distancia (EaD), se considera una modalidad de formación que permite a los estudiantes conseguir destrezas y actitudes necesarias para comunicarse, utilizando distintos lenguajes y medios, además, de desarrollar su autonomía personal, su pensamiento crítico, que le capacite para desarrollar una adecuada toma de decisiones”

Dentro del universo muestra, además, existe un grupo menor que se manifestó estar en “de acuerdo” con las herramientas proporcionadas por este método, el cual estaría preparando y desarrollando el potencial, respecto a la iniciativa. Este porcentaje tan sólo corresponde a un 14,7% de los consultados.

**GRÁFICO N° 14**



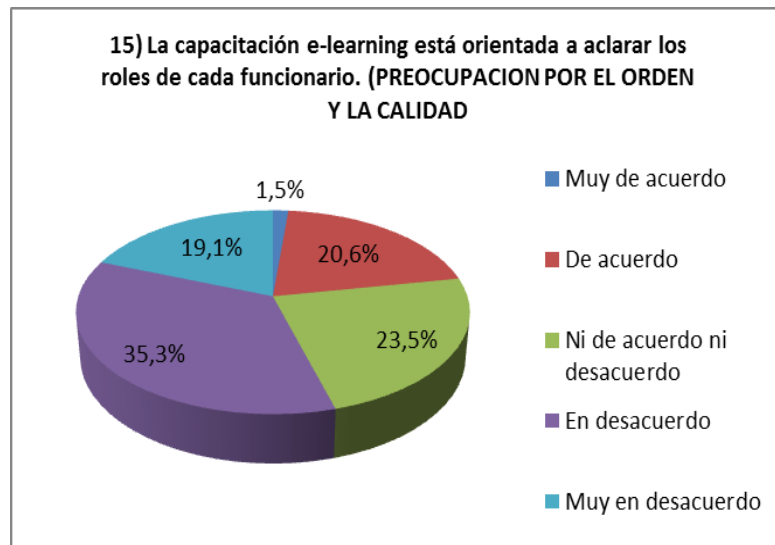
Al observar los datos recogidos para esta consulta, “si los Cursos E-learning entregan los conocimientos necesarios a cerca de la labor de nuestra institución”, nos podemos dar cuenta que la tendencia está enmarcada en un 32,4% de los encuestados que están “ni de acuerdo ni desacuerdo”, se encuentran en una posición neutral, ésto se

debe tal vez, a que no han sentido que las inducciones o entrega de la información pertinente y a la calidad de ésta.

Por otra parte, se aprecia ligeramente una tendencia de un 29,4% que esta “en desacuerdo”, es decir, consideran que este sistema “No” provee los conocimientos necesarios o puntuales respecto a nuestra labor como institución, así mismo, existe un 8,8% demuestra estar “muy en desacuerdo”. No obstante, existe una leve tendencia a estar “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, con un 23,5% y un 5,9%, respectivamente.

De acuerdo a lo antes descrito, es imperioso que los Funcionarios conozcan muy bien su labor, el hacer y saber hacer, por ello, es importante, que los Funcionarios se actualicen, sino sus conocimientos quedaran obsoletos y en desventaja para la ejecución de sus tareas.

**Gráfico N° 15**



Al analizar el Gráfico de la consulta N° 15 sobre la Capacitación por Competencias vía E-learning, esta, “No” está orientada a aclarar los roles que deben poseer cada

Funcionario, lo cual se ve reflejado en los resultados arrojados, donde un 35,3% y un 19,1%, respectivamente se manifestaron estar “en desacuerdo” y “muy desacuerdo”.

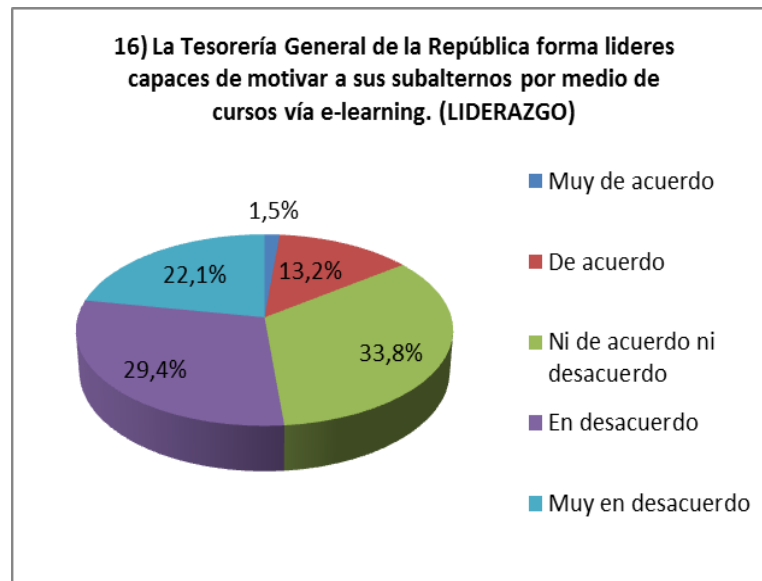
Por lo antes citado, esto se contrapone con lo revisado en la literatura, ya que este nuevo método busca entregar un conjunto de elementos que permitan desarrollar estrategias de enseñanzas con contenidos apropiados y adaptados a los estudiantes según sus necesidades reales de capacitación.

Así mismo, existe un porcentaje importante que manifiesta un grado de neutralidad, con un 23,5% de los encuestados que no tienen claro el aporte de este nuevo método en relación a la consulta expuesta en este gráfico.

Lo anterior, nos hace suponer claramente que este Sistema de Gestión por Competencias vía E-learning, No se ha plasmado como herramienta de apoyo al desarrollo de las personas, que contribuya a la mejora permanente de la institución y la calidad de los servicios entregados.

Finalmente, existe un grupo que manifestó su grado de satisfacción, con un 20,6% y un 1,5% como “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, respectivamente.

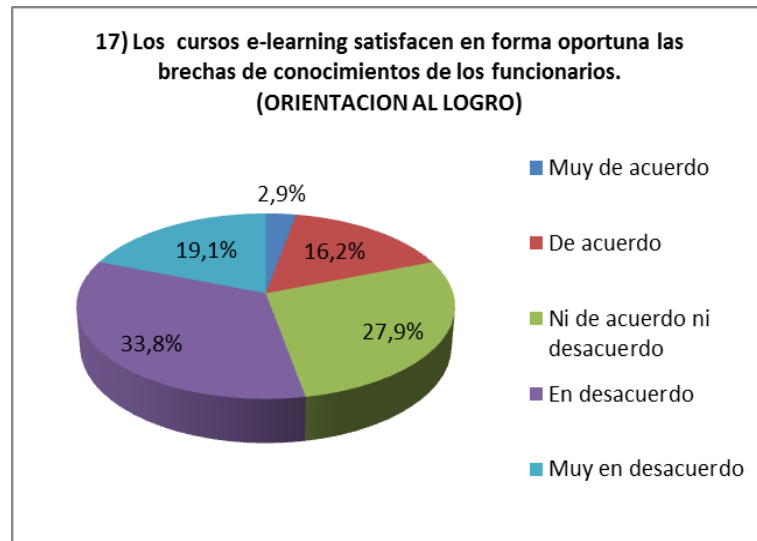
Gráfico N° 16



En el Gráfico N° 16, se demuestra que un 33,8% de los encuestados no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo” al consultar sobre la formación de líderes por medio de este Sistema de Capacitación vía On line, seguido por un 29,4% y un 22,1% del total de la muestra, quienes se mostraron en “desacuerdo” y “muy desacuerdo”, respectivamente. Si bien, es cierto, esto, puede variar según las personas y las circunstancias, es importante que el sistema debiese procurar en entregar mejores herramientas para el desarrollo de las destrezas que debe poseer un líder.

En este gráfico, también, aparecen representados los porcentajes que se inclinaron favorablemente hacia este sistema, el cual está representado por un 13,2% y 1,5% respectivamente, es decir, “de acuerdo” y “muy de acuerdo”.

Gráfico N° 17



“Se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar, y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, (Ley N° 19.518, publicada el 14-10-1997).

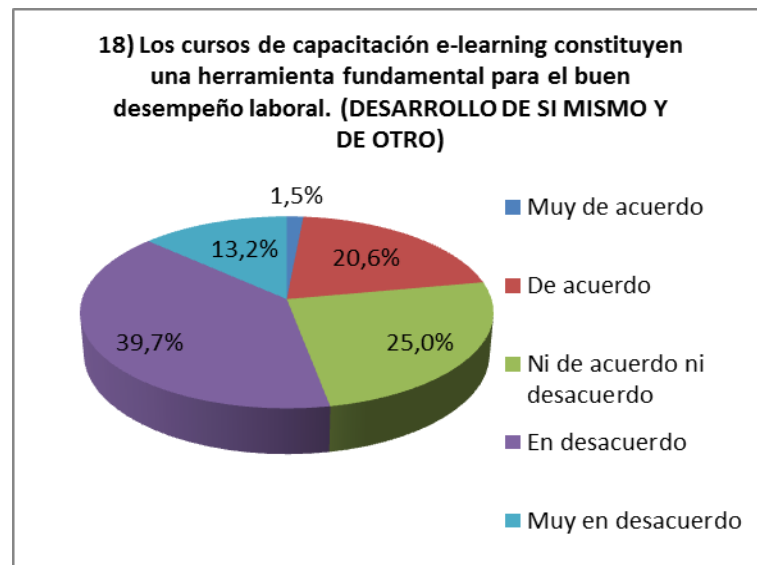
De acuerdo al enunciado anterior y analizando los resultados obtenidos para esta consulta, existe un claro descontento con la calidad de los contenidos, su oportunidad y la efectividad para minimizar las brechas que existen en sus conocimientos, esto está dado por un 33,8% y un 19,1% de los encuestados, quienes revelan su “desacuerdo” y “muy desacuerdo”.

Por otro lado, existe un 27,9% que están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Finalmente, se puede apreciar una pequeña tendencia que aprueba o siente un cierto grado de satisfacción en cuanto a los contenidos proporcionados, su oportunidad y por sobre todo la calidad de los conocimientos adquiridos por medio de este sistema, el cual corresponde tan solo a un 16,2% y un 2,9%, es decir, “de acuerdo y “muy de acuerdo”, respectivamente.



Gráfico N° 18



De los datos recogidos se demuestra claramente que las capacitaciones impartidas a través de este medio “No” constituyen una herramienta fundamental para el buen desempeño laboral, donde los resultados arrojados son de un 39,7% y de un 13,2%, que están “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, seguidamente. Esto se debe notoriamente, ya que las instrucciones y contenidos que se han entregado no han sido los adecuados y ajustados a cada caso en particular y según sus reales necesidades de capacitación y de sus competencias, reforzando ésto con lo revisado en la literatura, “El Aprendizaje”, no se estaría reforzando y/o retroalimentado lo aprendido.

Por otra parte, existe un 25% de los encuestados que estaría “ni de acuerdo ni desacuerdo”. No obstante, también, se observa una participación que estaría “de acuerdo”, con un 20% y un 1,5% “muy de acuerdo”.

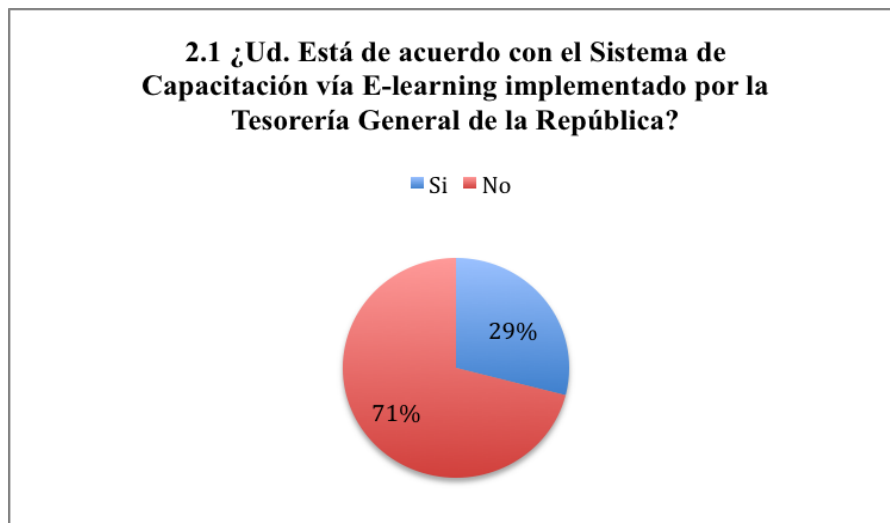
Podemos deducir según lo evidenciado, que existe claramente la necesidad de desarrollo profesional y de una capacitación que garantice tanto la calidad de sus contenidos y su oportunidad como también la carrera funcionaria sobre todo para

aquellos que presentan las mayores brechas y no poseen niveles de educación superior.

#### **4.2 ENCUESTA PARTE II: PERCEPCIÓN Y ANÁLISIS PREGUNTAS N° 2.1 y 2.2**

En este punto se dará a conocer la percepción respecto al nuevo Método de Capacitación implementado por el nivel central de la Tesorería General de la República, a través de estas consultas podremos visualizar el grado de aceptación que manifiestan los encuestados para estas dos consultas.

**Gráfico N° 19**

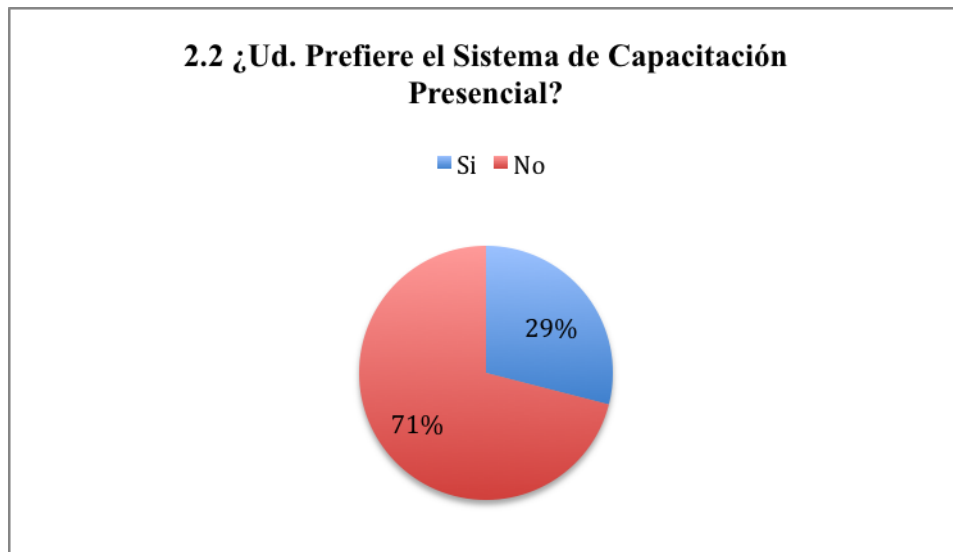


De acuerdo a los resultados obtenidos para este caso, se puede apreciar claramente que más de las  $\frac{3}{4}$  partes de los encuestados, es decir, un 71% de ellos al consultar “¿Ud. Está de acuerdo con el Sistema de Capacitación vía E-learning implementado por la Tesorería General de la República?”, éstos respondieron que “No”.

Por otra parte, existe un pequeño porcentaje de la población muestra que “SI” están de acuerdo con este sistema, el cual corresponde solo a un 29%.

Lo expuesto precedentemente nos revela una contradicción con los objetivos perseguidos por la institución y requiere técnicas especiales de diseño de cursos, técnicas instruccionales especiales, métodos especiales de comunicación electrónica y otras tecnologías, como también arreglos organizativos y administrativos especiales. Moore y Kearsley (1996). Donde la EaD la definen como "aprendizaje planificado", esto, a su vez, provoca un cierto grado de estancamiento en el desarrollo de la carrera funcionaria.

**Gráfico N° 20**



Consecuentemente con lo expuesto en el grafico anterior, es menester la existencia de un Sistema de Capacitación eficaz que permita mejorar los niveles y la calidad de los

conocimientos y herramientas que debería proporcionar el Sistema E-learning según las competencias que demandan los puestos de trabajos para sus Funcionarios.

En base a lo anterior, surge la apreciación del por qué para la gran mayoría de los encuestados el sistema impartido “No” es preferido en forma virtual, es decir, un 85% de la muestra prefiere asistir presencialmente a las capacitaciones, y tan solo un 15% lo prefiere en forma virtual.

## CAPITULO 5. CONCLUSIÓN

Empezaremos a concluir nuestro estudio desde la pregunta de investigación: ¿Se obtuvieron los objetivos propuestos de aprendizaje como meta en la Capacitación basada en el Modelo de Gestión por Competencias en las Tesorerías de la República, de la Región Coquimbo?

La formación a distancia no puede plantearse bajo una perspectiva única de acceso a la información por muy bien estructurada que esta esté.

El participante no puede ser un receptor pasivo de la misma, sino que, es necesario, generar entornos que promuevan su participación y una actitud activa orientada tanto hacia el trabajo individual como hacia el trabajo en equipo.

No obstante, según los datos analizados y sus respectivos resultados, se concluye que las herramientas proporcionadas por el nuevo método “NO” están cumpliendo con los objetivos y lineamientos establecidos por la Tesorería General de la República.

Así, el aprendizaje debe ser considerado como un proceso activo y constructivo, el cual debe mantener al participante en continuo movimiento, es decir, en una actitud orientada a la investigación, el análisis, la organización de la información y la generación de preguntas e inquietudes a través de una comunicación abierta y permanente, no sólo con el formador, sino, también, con el resto de los participantes de los grupos o equipos de trabajo, donde en este caso, no ha transformado las actitudes de los participantes para pasar a ser trabajadores con capacidad de análisis, colaboradores y participativos, vale decir, no ha potenciado el trabajo en equipo.

Así mismo, la capacitación se convierte en la herramienta por excelencia para incentivar el cambio en las instituciones tanto públicas como privadas, facilitando

espacios compartidos para producir conocimiento e incorporarlo en el contexto profesional.

Sin embargo, según los datos arrojados por esta investigación, los Cursos “No” está cumpliendo con este objetivo.

Además, la capacitación exige una planificación que integre diferentes componentes y cuyo resultado final sea de calidad, pero que según las respuestas recogidas, la calidad de éstos no es lo suficiente o apto para dar respuesta a las reales necesidades de capacitación que necesitan los Funcionarios para poder disminuir las brechas que existen, en la actualidad.

Con todas las ventajas conocidas que ofrece el E-Learning corporativo en cuanto a escalabilidad, consistencia, reducción de tiempos, reducción de costos, mayor productividad, impacto en la rentabilidad y otros, es necesario que los Directivos del Área de Capacitación sepan cómo medir la efectividad del E-Learning para constatar que el proyecto realmente agrega valor y así poder asegurar el éxito en una estrategia completa de E-Learning que involucre diferentes áreas de una corporación.

Siguiendo con lo anterior, el aprendizaje sería superior y proporcionaría más efecto si se consideraran ciertas condiciones como fue abordado en el marco teórico de esta investigación, como por ejemplo: producir efecto, estimular con recompensa inmediata, intensificar las prácticas y volverlas frecuentes y constantes para asegurar la continuidad de lo aprendido, y descongelar viejos paradigmas y estándares de comportamiento, así como tener en cuenta la complejidad creciente de lo que debe aprenderse. Si se pretende cambiar algún comportamiento individual u organizacional, estos aspectos son fundamentales.

Finalmente, esta cambiante realidad y según los datos obtenidos mediante esta investigación un gran porcentaje de los encuestados demandan claramente que los

Docentes tengan una actitud abierta y crítica, una predisposición hacia el aprendizaje continuo y permanente, así como el desarrollo de las siguientes competencias: competencias digitales, comunicativas, de organización, capacidad de resolución de problemas, liderazgo, las cuales deberían ser didácticas, que les permitan atender las necesidades de los contenidos educativos para proporcionar una educación de calidad en un modelo educativo innovador y transformador.

El aprendizaje a distancia no está exento de esta transformación y necesita mejores métodos de instrucción para prevenir el desgaste en su proceso de enseñanza que requiere este Servicio y, en particular, cada uno de los Funcionarios, a objeto de poder dar respuestas de forma eficiente, oportuna y eficaz tanto para el Cliente externo como interno.

### **5.1 SUGERENCIAS HERRAMIENTAS APLICABLES PARA UN PROCESO DE CAPACITACIÓN VÍA E-LEARNING**

De acuerdo a los resultados arrojados y a los análisis efectuados, y considerando los factores o recursos económicos con que cuenta el Servicio. Lo primero, que hemos de tener en cuenta, es que el diseño y desarrollo de un Curso a distancia se debería basar por lo menos en cuatro aspectos Fundamentales, los cuales deben estar correctamente ajustado y compensado, según las necesidades reales que necesitan los Funcionarios del Servicio. Por consiguiente, las técnicas más eficaces serán aquellas orientadas a la creación de **“dinámicas y actividades de trabajo en grupo”**, ya que aumentan de manera importante la **“motivación”** del participante y su **“capacidad de asimilación”** y **“adquisición del conocimiento”**.

## **5.2 ELEMENTOS PARA EL DESARROLLO DE UN PROCESO**

### **5.2.1 Medios para Inventariar Necesidades de Entrenamiento o Capacitación**

#### **Desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:**

Si bien, existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**, la propuesta se basa en la aplicación de un Cuestionario integral que pueda ser utilizado para levantar la información. Orienta la estructuración y desarrollo de Planes y Programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes del personal de la Tesorería General de la República, de la Región de Coquimbo.



## CUESTIONARIO MODELO

### 1) Identificación del Puesto:

1. Nombre del puesto:
2. Área/Sección :
3. Dependencia Directa:
4. Fecha de aplicación:

### 2) Identificación del ocupante del puesto que responde el cuestionario:

1. Nombre:
2. Grado:
3. Estamento:
4. Antigüedad en el Servicio:

Responda el siguiente cuestionario marcando con una "X"

1. Piensa que está apto para desempeñar su trabajo. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
2. Estaría dispuesto a asumir mayores responsabilidades. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
3. Sus conocimientos le dan confianza para hacer su trabajo. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
4. Recibió capacitación al momento de ingresar al Servicio Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
5. Crees necesaria la capacitación en su área de trabajo. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
6. Las capacitaciones han sido específicas en su área. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
7. Tiene habilidad para llegar a una decisión mutua. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
8. Tiene habilidad para liderar un equipo de trabajo. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
9. Tiene habilidad para toma decisiones propias. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
10. Le han impartido alguna capacitación que haya permitido mejorar su desempeño.  
Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### 5.3 PLANEACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

Se sugiere una **planeación** que incluya aspectos tales como:

- ✓ Enfoque de una necesidad específica.
- ✓ Objetivos de la capacitación.
- ✓ Determinación del contenido.
- ✓ Elección de los métodos de entrenamiento.
- ✓ Definición de la población objetivo.
- ✓ Lugar donde se efectuará el entrenamiento (presencial y/o vía E-learning).

#### 5.3.1 Comunicación y colaboración

#### Entrega de Información y Capacitación

Exposiciones breves, sencillas y sólidas (máximo 30 minutos) de las temáticas, a cargo de expertos en los diferentes temas, se sugiere que el responsable sea el Jefe directo a cargo del o los funcionarios seleccionados.

### 5.4 CONTROL Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS

La etapa final del proceso de entrenamiento es la **evaluación de los resultados obtenidos**. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- ✓ Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ✓ Verificar si los resultados de las capacitaciones presentan relación con la consecución de las metas del servicio.

Además, de estos dos aspectos, es necesario, comprobar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas.

**BIBLIOGRAFIA**

- Cardona-Román, D.M. y Sánchez-Torres, J.M.,(2010) La Educación a Distancia y el e-learning en la Sociedad de la Información un Estado del Arte. Enviado para publicación Revista de la facultad de ingenierías Físico Mecánicas de la Universidad Industrial de Santander (2010)
- Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales Las competencias del psicólogo en Colombia. Psicología desde el Caribe issn 0123-417X N.º 28, junio-diciembre 2011
- Diana M. Cardona y Jenny M. Sánchez Indicadores Básicos para Evaluar el Proceso de Aprendizaje en Estudiantes de Educación a Distancia en Ambiente e-learning
- Gómez, I. (2005) Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. Educación y Educadores, 8, 45-66.
- Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos” Quinta Edición – Noviembre de 1999 – Editorial Mc Graw Hill.
- Lahey, benjamín B. (1999), Introducción a la Psicología – Madrid: McGraw-Hill Sexta Edición . p. 217.
- Levy-Leboyer, C. (2002). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mertens L. (1996) Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTEFOR
- Moore, M.G. y Kearsley, G., (1996) Distance Education a Systems View. Belmont, Ca. Wadsworth Publishing Company
- Sistema de Gestión Por Competencias Implementando una herramienta de gestión de personas en la Tesorería General de la República 2008 – 2010 División de Personal. Disponible en Carpetas Publicas de la Tesorería General de República

- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competency at work: models for superior performance. New York: Wiley and Sons.
- Tardif, J. (2008). Desarrollo de un Programa por Competencias: De la Intención a su Implementación. Talca: Proyecto Mesesup, 2006
- Tobón Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias. Talca: Proyecto Mesesup, 2006
- Tobón, S. (2005). Formación basada en competencias (2ª edic.). Bogotá: ECOE
- Miller, G. (1990). The assessment of clinical skills/ competence /performance. Academic Medicine, 65, 63-67.
- Keegan, D., (1996) Foundations of Distance Education. USA Routledge

### Fuentes Electrónicas

- Cotton, K. (1993). Developing Employability Skills. School Improvement Research Series (SIRS). Office of Educational Research and Improvement (OERI), U. S. Department of Education NWREL. Extraído el 02 noviembre de 2007 <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/8/c015.html>
- Ley N° 19.518, Artículo 10, publicada el 14-10-1997. Disponible en: [www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/](http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/).
- Luis Beltrán Pérez Rojas y María Ofelia Acosta Trujillo, Teorías del Aprendizaje Disponible en: <http://www.slideshare.net/TAZITASALAS/1-teorias-del-aprendizaje-de-luis-beltran-y-ofelia-acosta>
- María Irigoin y Fernando Vargas, “Competencia Laboral Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen el Sector Salud Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT) 2002.

- Disponibile en:  
[http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/man\\_ops.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_ops.pdf)
- Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica, [OECD]. (2005). Perspectiva del empleo en la OECD. Extraído el 06 febrero de 2008 desde:  
<http://www.oecd.org/dataoecd/0/45/36777876.pdf>
- Rogelio Díaz y Víctor Hugo Arancibia, El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas.  
 Disponible en:  
[www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/.../433/412](http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/.../433/412)
- Rojas Velásquez, Freddy F; Bolívar López, Juan M. Auto concepto estudiantil y modalidades de enseñanza a distancia (B-Learning y E-learning). Paradigma, Maracay, v. 30, n. 2, dic. 2009 .  
 Disponible en:  
 <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512009000200007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512009000200007&lng=es&nrm=iso)>.  
 accedido en 14 abr. 2014.
- Suazo Galdámez Iván Claudio, Estilos de Aprendizaje y su Correlación con el Rendimiento Académico en Anatomía Humana Normal.  
 Disponible en:  
<http://www.scielo.cl/pdf/polis/v7n21/art15.pdf>
- UNESCO 2002. Aprendizaje abierto y a distancia Consideraciones sobre tendencias, políticas y estrategias.  
 Disponible en:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001284/128463s.pdf>
- Víctor Hugo Charria Ortiz, Kewy Veruska Sarsosa Prowesk, Ana Fernanda Uribe Rodríguez, Claudia Natalia López Lesmes y Felipe Arenas Ortiz, Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia.  
 Disponible en:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-417X2011000200007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2011000200007)

