

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



**“GESTION POR COMPETENCIAS EN LA  
UNIVERSIDAD DE VALPARAISO:  
ANÁLISIS DEL ESTAMENTO FUNCIONARIO”**

**Seminario de Título para optar al Grado Académico de Licenciado  
en Servicio Social y al Título Profesional de Asistente Social.**

**Institución Patrocinante:  
Universidad de Valparaíso  
Dirección de Gestión de la Calidad.**

**Profesora Guía:** - Sra. Patricia Castañeda Meneses.

**Equipo Seminarista:** - Srta. Marcela Leiva Inostroza.  
- Srta. Gabriela Merino Vásquez.  
- Srta. M<sup>a</sup> Fernanda Torres Sánchez.  
- Srta. Nicol Valdés Vivanco.

Dirección de Gestión  
de la Calidad



Universidad de Valparaíso

*Tesis Patrocinada por:*

**Universidad de Valparaíso  
Dirección de Gestión de la Calidad.**

## **PRESENTACIÓN GENERAL**

Debido a la dinámica de los cambios que se han producido en el ámbito sociolaboral en las últimas décadas, el mundo ha experimentado diversos procesos de transformación en cuanto a los referentes y demandas que impone una sociedad globalizada y un mercado laboral inestable y competitivo.

Este fenómeno introduce aspectos que van determinando los nuevos procesos laborales viéndose enfrentados, dentro de un sin número de elementos, a la incorporación de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, como también a la concepción de nuevos requisitos personales y profesionales, referidos a las capacidades, aptitudes, habilidades y conocimientos de las personas para la inserción en el mercado del trabajo.

Surgen también nuevas metodologías de administración institucionales, las cuales se traducen, en un lenguaje acorde a los tiempos, en modelos de gestión organizacional que distan de acuerdo a su enfoque central, determinados por los diferentes componentes que configuran una estructura.

El Seminario de Título que se expone a continuación, se enmarca en una experiencia de carácter investigativo y descriptivo sobre la realidad laboral a la que se ven enfrentados en la actualidad los/as funcionarios/as que se desempeñan en los diferentes contextos institucionales de la Universidad de Valparaíso (Facultades, Escuelas y Servicios Centrales).

Bajo esta óptica es que surge la inquietud de encauzar el desempeño de todos/as los/as funcionarios/as de esta casa de estudios desde un enfoque centrado en funciones y tareas hacia otro centrado en competencias, habilidades y destrezas que se correspondan a los requerimientos de una organización adecuada a los nuevos escenarios que se van presentando.

Así mismo, se consideran las exigencias que esto implica, teniendo presentes las necesidades de capacitación y perfeccionamiento laboral que emanen de los procesos de actualización de conocimientos que permitan una adecuada adaptación a las nuevas condiciones de trabajo.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, se desarrolla la presente experiencia de Seminario de Título, la que es organizada en cinco capítulos, los que corresponden a: **Capítulo I Contextos de la Experiencia**, en donde se sitúan los escenarios que se considerarán para proporcionar los principales referentes institucionales en que se inscribe la experiencia desarrollada.

El **Capítulo II Marco de Referencia** expone los conceptos concernientes al tema a abordar, brindando los fundamentos teóricos que darán respaldo a la realización de la investigación en curso, incluyendo sus implicancias en el escenario universitario determinado y su relación con los fenómenos que suceden en la actualidad. El **Capítulo III Diseño Metodológico**, contiene los referentes metodológicos que guiarán el proceso de investigación a realizar.

En el **Capítulo IV Resultados de Investigación** se presentan los resultados surgidos en el desarrollo de la experiencia, identificando las funciones y tareas realizadas por los diferentes cargos del colectivo y en cada uno de los contextos analizados; realizar un perfil de desempeño en base a las competencias requeridas por éstos/as para una adecuada adaptación a la contingencia; y definir aquellas necesidades de capacitación que se producen de acuerdo a la brecha existente entre los dos primeros focos de análisis.

Finalmente, en el **Capítulo V Conclusiones** se presentan las reflexiones finales realizadas por el equipo seminarista, presentando una referencia a todos los aspectos que determinaron la experiencia llevada a cabo, así como la convergencia de los principales temas y contextos abordados.

A modo de complementar la información de la presente investigación, se adjunta un apartado, denominado **Anexos**, que incluye las bases de datos y documentos de información utilizados para la realización del estudio. También se presentan los instrumentos de recolección de datos e imágenes representativas de la experiencia.

## ABSTRACT

<b>Seminario de Título</b>	“GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO: ANÁLISIS DEL ESTAMENTO FUNCIONARIO”
<b>Docente Guía</b>	Patricia Castañeda Meneses.
<b>Alumnos/as Seminaristas</b>	Marcela Leiva Inostroza. Gabriela Merino Vásquez. María Fernanda Torres Sánchez. Nicol Valdés Vivanco.
<b>Institución Patrocinante</b>	Universidad de Valparaíso. Dirección de Gestión de la Calidad (DIRCAL).
<b>Año académico</b>	2006

◆ **Fundamentación.**

En la actualidad el mundo está enfrentado a una gran transición, donde los cambios se producen aceleradamente y el proceso de globalización, pocas veces entendido, debe ser puesto al servicio de todos.

Es bajo este contexto, donde la educación superior chilena constituye un motor sustancial de desarrollo y uno de los polos de educación más importante a lo largo de la vida. Ésta es considerada un instrumento de transmisión de la experiencia cultural y científica acumulada por la humanidad, por lo que ha debido responder a las presiones sociales y requerimientos del mercado del trabajo, y a la generación y transmisión de conocimiento a través de una diversificación y ampliación de oportunidades de acceso al sistema de educación formal.

El futuro de cualquier sociedad está condicionado por sus sistemas educativos y, sobre todo, por sus respectivas *instituciones de educación superior*. Éstas y la sociedad se necesitan de manera recíproca, es por ello que en el mundo del conocimiento es necesario tener en cuenta aquellas habilidades y destrezas propias de la persona, que faciliten la integración del saber y que permitan contribuir al éxito de la misma en un ámbito laboral determinado. Ante estas necesidades surge como respuesta la denominada *Competencia*

*laboral*, como un enfoque integral de formación y desarrollo que desde su diseño mismo conecta al mundo del trabajo y a la sociedad con el mundo de la educación.

Según el autor Leonard Mertens, la Competencia Laboral es entendida como la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. Como el autor menciona, estas competencias se pueden clasificar en tres categorías: Competencias Básicas; Competencias Genéricas; y Competencias Específicas que permiten clarificar las habilidades y destrezas de un/a funcionario/a, insertándolo/a adecuadamente al cargo más idóneo para éste/a.

Para lo anterior es necesario que las instituciones sean flexibles y tengan la capacidad de readecuarse a los nuevos contextos laborales que se vayan presentando, ya que ni los oficios aprendidos en el trabajo ni los títulos profesionales aseguran la empleabilidad y la permanencia en el mismo. Es por ello que al aumentar la capacidad del *capital humano* de una organización a través del entrenamiento, la educación y la experiencia, referidas al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo provocan un aumento en la producción del trabajo, la cual será alcanzada, además, con mejoras en el rendimiento del los/as funcionarios/as.

Para lo anterior, es necesario profundizar en el ámbito de las competencias laborales a través de la creación del *Modelo de Gestión por Competencias*, el cual permitirá una ampliación del enfoque utilizado habitualmente, de manera que ya no sólo importa la selección del capital humano basado en competencias, sino que es fundamental evaluar cada cierto período el desempeño del funcionario/a en su quehacer laboral, aportando así al mejoramiento de la competitividad de la organización.

Es en esta realidad, que se deben identificar atributos que no siempre son tangibles en la gestión de una institución, por ello es imperioso el diseño de *Perfiles de Competencia*, los que permiten definir un óptimo repertorio de aptitudes y competencias que consentirán el éxito de una organización.

#### ◆ **Diseño Metodológico.**

En cuanto a la metodología utilizada para la presente investigación, ésta se define según el enfoque cualitativo, debido a que el objetivo es indagar sobre la existencia de

perfiles de cargos del Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso, identificando aquellos aspectos que definan los requerimientos necesarios para el ingreso del personal a la institución, mediante la recolección de información a través de entrevistas semi-estructuradas a los principales sujetos involucrados relacionados con el estatuto en estudio, desde la perspectiva de la comunidad universitaria (directivos/as, docentes, funcionarios/as y alumnos/as).

Esta experiencia se caracteriza por ser exploratoria y descriptiva ya que el tema en cuestión no ha sido anteriormente investigado y se trata de apuntar a un análisis detallado de los resultados obtenidos.

Su objetivo principal es “Configurar perfiles de competencias para el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso en los contextos organizacionales de Escuela, Facultad y Servicios Centrales.”

◆ **Resultados de la Investigación.**

A través de los datos recogidos para efectuar el análisis de los resultados de la investigación de este Seminario de Título, se demuestra que las funciones y tareas desarrolladas por los diferentes cargos del Estamento Funcionario no se encuentran formalmente definidas en un documento oficial al momento del ingreso laboral a la institución. Sin embargo, se pudieron identificar todas aquellas funciones y tareas realizadas por los/as funcionarios/as diariamente en sus labores.

De acuerdo al enfoque utilizado y al objetivo perseguido se elaboraron perfiles en base a las competencias requeridas, por cada uno de los cargos pertenecientes a los contextos de Escuela, Facultad y Servicios Centrales. Posteriormente se establece la brecha existente entre el modelo de gestión basado en funciones y tareas utilizado por este colectivo en la actualidad y el modelo de gestión basado en competencias que permite vislumbrar aquellas necesidades de capacitación susceptibles a ser desarrolladas, las que pudiesen propender al mejoramiento de la gestión universitaria.

## ÍNDICE

<b>Presentación General</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Contextos Institucionales.</b>	<b>5</b>
A. Universidad de Valparaíso.	5
B. Dirección de Gestión de Calidad de la Universidad de Valparaíso.	10
<b>1.2. Contexto Temático: Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo II</b>	<b>27</b>
<b>2. Marco de Referencia</b>	<b>28</b>
2.1. Universidad. Una Institución de Educación Superior.	28
2.2. Competencias. Nuevo énfasis en el ámbito laboral.	34
2.3. Capital Humano. Un valor Agregado a la actividad laboral.	42
2.4. Gestión por Competencias.	46
<b>Capítulo III</b>	<b>59</b>
<b>3. Diseño Metodológico</b>	<b>60</b>
3.1. Presentación.	60
3.2. Enfoque Metodológico.	60
<b>Capítulo IV</b>	<b>65</b>
<b>4. Resultados de la Investigación</b>	<b>66</b>
4.1 Presentación.	66
4.2. Contexto Escuela	67
4.3. Contexto Facultad.	123
4.4. Contexto Servicio Central.	194
4.5. Sugerencias para la mejora de la gestión universitaria.	263
<b>Capítulo V</b>	<b>267</b>
<b>5. Conclusiones</b>	<b>268</b>
5.1. Conclusiones Metodológicas.	268
5.2. Conclusiones Temáticas.	269
<b>Bibliografía</b>	<b>272</b>
<b>Anexos</b>	<b>276</b>

# CAPÍTULO I

## CONTEXTOS INSTITUCIONALES



## CAPITULO I

### 1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

#### **A. UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

La Universidad de Valparaíso, continuadora y sucesora legal de la sede Valparaíso de la Universidad de Chile, fue creada el 12 de Febrero de 1981, mediante la publicación del Decreto con Fuerza de Ley N° 6, del Ministerio de Educación Pública<sup>1</sup>, como una institución pública de educación superior, compleja y extensiva, de carácter estatal, con patrimonio propio, que se rige mediante su estatuto y su reglamento orgánico, inspirada en los principios esenciales de la libertad, la democracia y el pluralismo.<sup>2</sup>

##### **a) Visión.**

Esta tiene como misión el “cumplir sus funciones tradicionales de creación, desarrollo, preservación y transmisión del conocimiento y la cultura; las de expansión, trascendencia, vinculación e integración con la sociedad; las de investigación, formación profesional y técnica, extensión y creación artística y las propias de su gestión institucional”.<sup>3</sup>

##### **b) Misión.**

Su visión se apunta a “procurar ser una institución de la más alta calidad; creativa e innovadora, racional y reflexiva, rigurosa y flexible, libre de tuteladas ideológicas, políticas, religiosas o filosóficas; reconocida públicamente como una de las universidades más importantes del país, formadora de personas cultas, con valores éticos y morales propios del humanismo; reconocida por su mentalidad emprendedora, comprometida con los principios de responsabilidad social y servicio a la comunidad, y depositaria de las competencias profesionales y técnicas que el país requiere, para satisfacer las demandas y la problemática de la sociedad.”<sup>4</sup>

La Universidad de Valparaíso busca educar a sus estudiantes de manera activa e integral utilizando los avances tecnológicos, encauzando la energía de sus alumnos hacia la excelencia y el perfeccionamiento en sus respectivas disciplinas y formando emprendedores capaces de lidiar con la incertidumbre propia de un mundo globalizado, para que sus

---

<sup>1</sup> UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. *Anexo de antecedentes para la Estrategia de Planificación UV 2005 – 2010.*

<sup>2</sup> UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. [en línea]; documento electrónico. [fecha de consulta: Agosto 2006]. Disponible en: [www.uv.cl](http://www.uv.cl).

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

egresados sean capaces de interactuar eficientemente en el medio social y cultural donde se desempeñen, enfocando su accionar hacia el bien común de la nación y orientando la toma de decisiones que a ellos/as corresponda a favor del mayor desarrollo y bienestar del país y la sociedad global.<sup>5</sup>

Busca también alcanzar una mayor presencia institucional, que le permita acrecentar sus esfuerzos de cooperación regional, nacional e internacional, para constituirse en un espacio más abierto al diálogo, en el que puedan debatirse los grandes temas de interés local y mundial, donde tengan especial cabida la impugnación científica, la autonomía del pensamiento y la libertad académica, condiciones imprescindibles para lograr una mayor excelencia en los resultados de sus procesos formativos, sin perder la larga tradición de responsabilidad social que la ha caracterizado, ni el prestigio de sus acciones formativas, rigurosas e innovadoras, ni la fluida vinculación que ha mantenido con su entorno.<sup>6</sup>

La institución, por su identidad y tradición, se mantiene fiel a los valores y estilos de su *Alma Mater*, como el pluralismo, la tolerancia, la diversidad y la excelencia, y a lo que el mismo Bello se refirió como *“la búsqueda razonada de lo ideal y su adaptación a los límites de lo posible”*.<sup>7</sup>

### c) **Objetivos Institucionales.**<sup>8</sup>

Los grandes objetivos de la Universidad de Valparaíso son:

- Promover un sistema de educación continua y pertinente, acordes con los requerimientos del desarrollo nacional y de los procesos de evaluación externa.
- Promover una política de investigación, creación y difusión del conocimiento, cuyo resultado beneficien una posición de excelencia de la Universidad.
- Optimizar la situación financiera de la Universidad de Valparaíso.
- Generar condiciones, instancias y formas de organización que aseguren el cumplimiento de los objetivos corporativos y un clima institucional regular y armónico.

---

<sup>5</sup> Ibid. Nº 2.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> UNIVERSIDAD DE VALAPARAÍSO. Op. Cit. Nº 1.

- Diseñar un modelo de gestión por competencias que mejore la efectividad de los servicios internos y la calidad de la labor académica.
- Progresar en la relación y en el compromiso de la Universidad con los requerimientos de su entorno.
- Acrecentar la incorporación de infraestructura y tecnologías innovadoras que mejoren la productividad de los procesos institucionales.
- Aumentar el nivel de satisfacción y fidelidad de sus usuarios/as.

**d) Estructura organizacional.**

La estructura orgánica institucional tiene un doble carácter, una referida al ámbito académico, y la otra al ámbito administrativo.

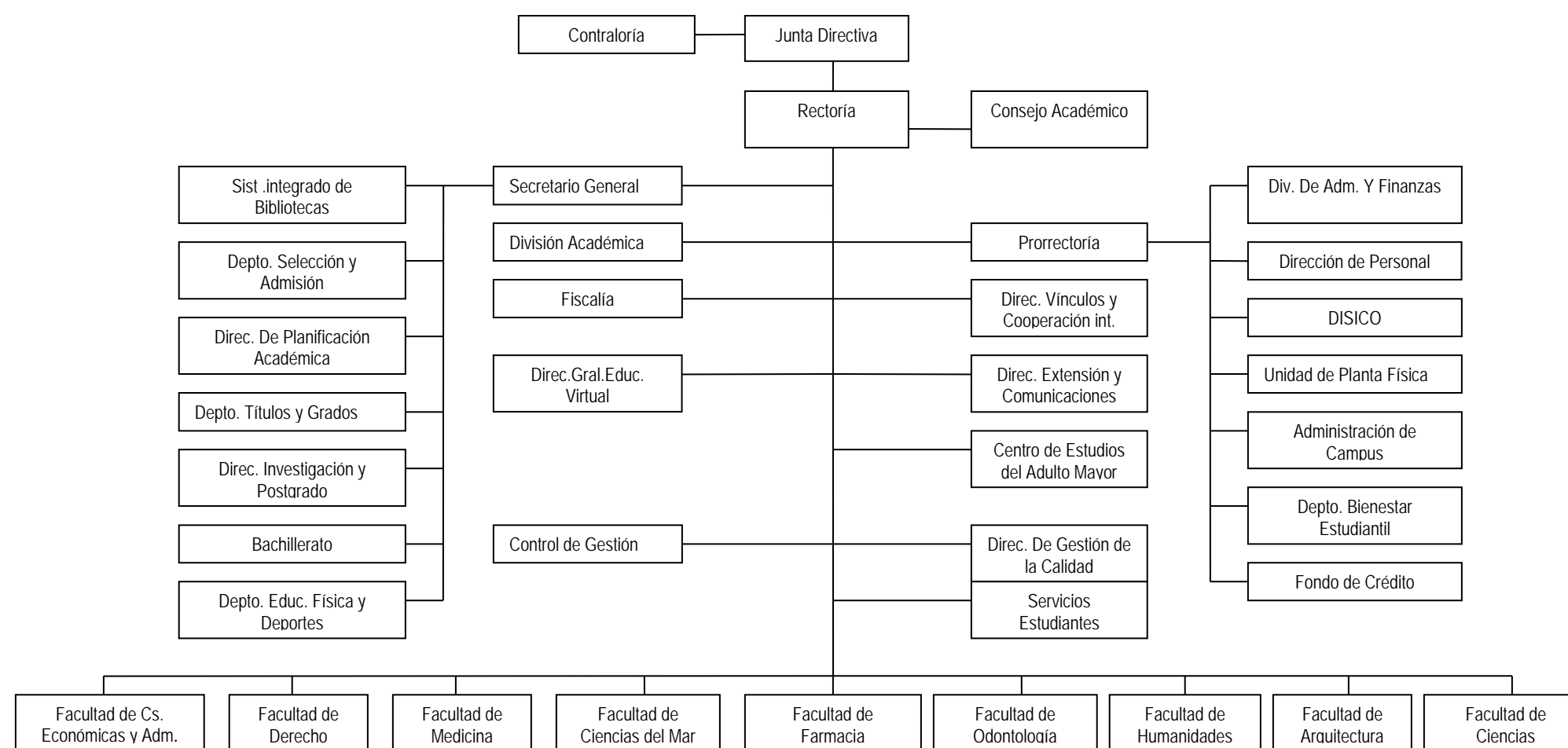
La primera está compuesta por División Académica, las Facultades, las Escuelas, los Institutos y las Carreras; y, al interior de algunas Facultades existen también Departamentos, Cátedras y Secciones. La segunda corresponde a la Fiscalía General, la División de Administración y Finanzas, la Dirección de Personal, la Dirección de Vínculos y de Cooperación Internacional, la Dirección de Extensión y Comunicaciones, la Dirección General de Educación Virtual, el Departamento de Bienestar del Personal, el Departamento de Bienestar Estudiantil, el Departamento Médico y Dental de Alumnos, Departamento de Educación Física, Deportes y Recreación, el Sistema Integrado de Bibliotecas y la Unidad de Planta Física y Construcciones Universitarias, y Dirección de Gestión de la Calidad.<sup>9</sup>

En la actualidad la institución cuenta con una matrícula de aproximadamente 15.000 alumnos/as y un cuerpo docente compuesto por alrededor de 897 académicos que desarrollan sus actividades a través de 44 carreras, escuelas e institutos que son las unidades académicas que imparten docencia de pre y postgrado, realizan investigación científica y tecnológica, y se encargan de la creación artística; desarrollan extensión en determinadas disciplinas y áreas del conocimiento. Estas carreras, escuelas e institutos se encuentran agrupadas en nueve facultades.

---

<sup>9</sup> UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. Op. Cit. N° 2

e) Organigrama.<sup>10</sup>



<sup>10</sup> UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. Documento de Acreditación Institucional de la Universidad de Valparaíso.

En los últimos años del siglo XX, la Universidad de Valparaíso se desarrolló geográfica y académicamente hacia la creación de nuevos programas y remodelaciones en infraestructuras. Diversas unidades académicas bosquejaban proyectos que darían vida a nuevas instancias dentro de la casa de estudios superiores.<sup>11</sup>

Con la llegada del siglo XXI también se comenzaron a contemplar cambios significativos reflejados en la agresiva política de desarrollo que comenzó a aplicar la Universidad de Valparaíso, con el propósito de contar con una planta física totalmente renovada.<sup>12</sup>

Es así como a partir del año 2001 se comenzaron a desarrollar mejoras y renovaciones en los diferentes espacios físicos de la institución a fin de ampliar el número de salas para albergar a las nuevas carreras que se impartirían y mejorar la calidad de las dependencias de la institución en su totalidad. Dentro del sin número de proyectos educativos que se han desarrollado en el último tiempo se puede mencionar la creación de nuevos campus, sedes y carreras, con la fuerte inversión tanto económica como humana que esto implica.

Es menester destacar que todos estos esfuerzos universitarios se han llevado a cabo con el importante apoyo de la comunidad educativa institucional y los organismos estatales y privados con los cuales se mantiene estrecha relación, y que reconocen en esta casa de estudios una gran cuna para el desarrollo educativo tanto regional como nacional.

Por otra parte, la Universidad de Valparaíso ha decidido someterse voluntariamente a los procesos de evaluación de la Comisión Nacional de Acreditación de Pre grado (CNAP), que permitirán certificar la calidad académica y el nivel de desarrollo alcanzado por esta casa de estudios.<sup>13</sup>

Es así, como el plantel ya ha acreditado a las carreras de Medicina, Odontología, Biología Marina, Diseño, Química y Farmacia, y el Doctorado de Neurociencias, además de la carrera de Arquitectura que está certificada por el Royal Institute of British Architects,(R.I.B.A).<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. Op. Cit. N° 2. *"La Universidad de Valparaíso en el siglo XXI"*

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

## **B.- DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

La Dirección de Gestión de la Calidad (DIRCAL) es una dirección dentro de la organización de la Universidad de Valparaíso que tiene por misión: “Implantar, dentro de la institución, los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, en todos los niveles y ámbitos, con el propósito de aumentar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del quehacer institucional en el cumplimiento de su misión”.

La DIRCAL cumple dicha misión conjunta y coordinadamente con todos los otros organismos de la Universidad en los cuales se debe introducir y mantener los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, representando a la Universidad frente a los organismos nacionales y extranjeros relacionados con el tema.

### **a) Objetivos.**

La tarea de implantar en la Universidad de Valparaíso los procesos de mejoramiento continuo de la calidad se materializa mediante el logro de los siguientes objetivos:

- Estimular el establecimiento de procesos de auto evaluación en todos los ámbitos y niveles de la universidad, académicos, administrativos y servicios de apoyo.
- Facilitar los procesos de Acreditación Institucional de la Universidad y de las carreras de pre grado y de los postgrados, manteniéndolas a través del tiempo.
- Construir indicadores que faciliten las evaluaciones, análisis y mediciones de los procesos evaluativos y el diseño de proyectos orientados a la mejora.
- Promover la formulación de proyectos de mejora tendientes al aseguramiento de la calidad y al fortalecimiento institucional, que atraigan recursos externos y sustenten la actualización permanente de la institución.
- Promover una filosofía de la calidad al interior de la Universidad.
- Diseñar e implementar estrategias educativas orientadas a la formación de las personas.

- Promover estudios e investigaciones que faciliten aprendizaje organizacional, generen nuevo conocimiento y sustenten el proceso de cambio institucional.

**b) Procesos.**

Con el fin de lograr los objetivos antes descritos, la DIRCAL dirige el cumplimiento de su misión en base a los procesos que se mencionan a continuación:

◆ ***De impulso, asesoría y seguimiento de procesos evaluativos.***

La DIRCAL impulsa y realiza actividades orientadas a la facilitación durante el inicio, desarrollo y término de procesos evaluativos. Estas acciones consisten fundamentalmente en la entrega de apoyo informativo, formativo-cognitivo, tecnológico y de coordinación según el nivel y ámbito de que se trate, a aquellos grupos y/o unidades que deciden emprenderlos, llevando además un registro de esta situación al interior de la institución.

El resultado de estos procesos aportan información que permite actualizar el diagnóstico organizacional, realizar estudios de tendencias en las distintas variables que incluyen: retroalimentar políticas institucionales, establecer planes de mejoramiento, registrar información de fortalezas y debilidades institucionales, facilitando la focalización de la asignación de recursos, formulación de proyectos y planes de desarrollo y facilitar el aprendizaje organizacional, entre las más relevantes.

◆ ***De sustento informativo, construcción de indicadores, asesoría y seguimiento de planes y proyectos.***

La DIRCAL realiza estudios del escenario universitario, construye catálogos de indicadores y/o los rastrea y difunde, informa las alternativas de fondos concursables para postular a proyectos de mejoramiento; impulsa, motiva y asesora técnicamente a los interesados en la formulación de proyectos que promuevan la calidad institucional; vela por que los diversos planes internos mantengan su coherencia y congruencia institucional; y establece sistemas de control y seguimiento de los proyectos ganados y planes comprometidos.

Dentro de este proceso, dicha dirección, espera facilitar el atraer recursos institucionales orientados a la calidad, dar el mayor grado de racionalidad a la gestión al asociar el resultado de procesos de evaluación con proyectos, acortar los procesos de evaluación, introducción de medidas correctivas ante la dificultad de cumplimiento de metas

en planes y/o proyectos comprometidos, contar con información sobre tendencias y referentes universitarios de programas e instituciones que le permitan identificar y analizar su propia realidad en relación al resto y medir su evolución en el tiempo.

◆ ***De impulso del aprendizaje organizacional, excelencia en la gestión institucional, fomento de la cultura evaluativa, formación y difusión de la calidad.***

La DIRCAL organiza e implementa respuestas educativas-formativas, orientadas a diferentes necesidades y actores institucionales e interinstitucionales. En el plano de generar conocimiento podrá auspiciar a tesis y/o patrocinar distintas modalidades de estudios internos o investigaciones sobre la diversidad de aspectos que abarca la calidad y que favorezcan el desarrollo institucional. Además, podrá formar alianzas estratégicas con otras instituciones para este fin, coordinándose con especialistas nacionales o internacionales.

Esta dirección también contribuye a instaurar en la institución una filosofía de la calidad expresada en una cultura de la evaluación, promueve el cambio de mentalidad de la comunidad universitaria a través de actividades que permiten repensar permanentemente la institución y facilitar su proceso de actualización, generar conocimiento en el área de la gestión de calidad que oriente los cambios y la retroalimentación de políticas institucionales. La participación de los distintos actores universitarios en actividades educativas formativas que contribuyan al mejoramiento de la gestión institucional permitirá afianzar y actualizar su compromiso con ésta.

Se espera con algunas de estas actividades, contribuir a generar, en algún grado, financiamiento para esta dirección.

◆ ***Otras funciones respecto a los indicadores de calidad son:***

La DIRCAL deberá proponer al Rector, de la Universidad de Valparaíso, para su aprobación, los indicadores de calidad e índices de control de gestión de la calidad de cada uno de los procesos e indicadores de cumplimiento de los objetivos fijados.

**c) Estructura Organizacional.**

Para el efectivo cumplimiento de las labores que derivan de sus cometidos, la DIRCAL de la Universidad de Valparaíso cuenta con la siguiente estructura organizacional:

- Dirección.
- Unidad de Procesos de Evaluación.
- Unidad Planes, Proyectos y Construcción de Indicadores.
- Unidad de Estudios y Aprendizaje Organizacional.
- Unidad Apoyo Bibliográfico y Centro de Documentación Institucional.
- Secretaría administrativa.

◆ **Dirección.**

El Director tiene la autoridad, atribuciones y deberes inherentes a su calidad de jefe superior del organismo a su cargo. La dirección y las unidades subordinadas tendrán las funciones, atribuciones y responsabilidades que se indica, y se relacionarán con los organismos internos de la Universidad y los externos a ésta.

◆ **Unidad de Procesos Evaluativos.**

Su tarea es promover el mejoramiento continuo y la acreditación. Sus principales funciones son:

- Promover procesos de evaluación que favorezcan la mejora continua de los pregrados, postgrados y en general de la gestión institucional.
- Facilitar la preparación de los procesos de acreditación de carácter oficial y validez en el territorio nacional en primer grado e internacional posteriormente.
- Acompañar en su proceso evaluativo a los programas y la institución con un conjunto de funciones que facilitan la obtención de su meta.

◆ **Unidad de seguimiento de planes, proyectos y construcción de indicadores.**

Su tarea es situar los procesos académicos y administrativos de la Universidad en los mayores grados de pertinencia social, eficiencia y eficacia para el logro del mejoramiento continuo. Sus funciones principales corresponden a:

- Implementar y mantener actualizado los sistemas de información con base tecnológica que den soporte a la toma de decisiones, formulación de planes estratégicos, de calidad que permitan el seguimiento de estos.
- Poner a disposición de los usuarios internos un sistema de referentes de información con estándares nacionales e internacionales de calidad apoyada en catálogos de indicadores que sustenten la acreditación de programas de pregrado

y postgrado a nivel nacional e internacional, que sean contrastables y comparables.

- Diseñar y tabular, instrumentos de evaluación orientados a medir los resultados de las actividades realizadas de acuerdo a indicadores y hacer llegar los resultados a los responsables de la toma de decisiones.
- Impulsar, motivar, coordinar y asesorar en la formulación de proyectos de mejoramiento institucional y velar por la coherencia y congruencia de ellos en todos los niveles, con la misión institucional.

◆ **Unidad de Aprendizaje Organizacional.**

Su tarea se relaciona con ofrecer en forma sistemática los sustentos informativos y cognitivos orientados a generar y potenciar la mentalidad de cambio necesaria en la comunidad universitaria para facilitar a la institución el enfrentamiento de los nuevos desafíos de la gestión de excelencia. Sus principales funciones son las siguientes:

- *De educación y Socialización.*

De Educación:

- La entrega de capacitación sobre procesos evaluativos y estrategia organizacional.
- Implementar mecanismos de evaluación programáticos e institucionales, de sentido formativo y proactivo que favorezcan el aprendizaje organizacional.
- Implementar acciones sistemáticas de aprendizaje organizacional que promuevan el análisis crítico de la institución y faciliten redefinir sus estructuras y racionalizar sus normativas.
- Implementar, fomentar o gestionar actividades educativas y formativas que promuevan la generación de conocimiento en esta área, tales como:
  - Estudios institucionales, investigaciones, publicaciones en el ámbito de la calidad.
  - Conferencias, Seminarios, Diplomados, Magíster, Doctorados.
  - Encuentros, Alianzas estratégicas, etc. que motiven la excelencia en la gestión y fomenten la cultura de la calidad.

- Prestar servicios de asesoría externos en el ámbito de la calidad que permita proyectar el aprendizaje logrado.

De socialización:

- Proponer a la Rectoría sistemas y niveles de reconocimiento y estímulos a las personas o grupos que se distinguen por su aporte y logros en el plano de la calidad.
- *De Estudios e Investigación.*
  - Proponer, auspiciar, patrocinar estudios e investigaciones en el área de la calidad tendientes a enriquecer los procesos institucionales y/o sustentar los cambios.
- *De Información y Difusión.*
  - Proponer, implementar y auspiciar proyectos e iniciativas de difusión de la calidad en todos sus niveles y ámbitos.
  - Disponer información sobre el estado de la calidad cuando se requieran para estadísticas de gestión y/o diseño de proyectos del sistema interno y del sistema nacional de calidad.
  - Difundir internamente, en la Universidad de Valparaíso, el acontecer en materia de calidad.

◆ **Unidad Bibliográfica de apoyo y Centro de Documentación Institucional.**

- Tareas:
  - La unidad bibliográfica de apoyo constituirá un soporte actualizado y especializado para las actividades de calidad y gestión institucional.
  - El centro de documentación será la memoria histórica de la organización en el ámbito de la calidad y desarrollo institucional.

- Funciones:

- Unidad Bibliográfica de Apoyo

- Mantenimiento y actualización de legislatura nacional e internacional, y publicaciones actualizadas en materias de calidad, gestión institucional, educación superior, entre otros.
- Velar por la adecuada atención y orientación de servicio al cliente interno y externo.
- Velar por el cumplimiento de la reglamentación en el uso de bienes disponibles de la unidad.

- Centro de Documentación Institucional

- Mantenimiento de un catálogo documental de la Universidad de Valparaíso, de uso restringido en materia de estudios evaluativos, planes de estratégicos, y otros de interés en esta área.
- Implementar medidas de microfilmación o digitalización del patrimonio documental.
- Velar por el cumplimiento de la reglamentación en el uso de bienes disponibles del centro de documentos institucionales.

Además, existe un comité de calidad institucional como órgano asesor del Rector. Este tiene como misión recoger, las inquietudes y proposiciones de mejoramiento continuo de la Calidad y presentar las prioridades a la DIRCAL, así como la revisión constante de políticas institucionales en esta materia, en cada uno de sus niveles.

**1.2. CONTEXTO TEMÁTICO: ESTAMENTO FUNCIONARIO DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**<sup>15</sup>

◆ **Principales características de los procesos de selección de personal de la Universidad de Valparaíso.**

La Universidad de Valparaíso está constituida por 668 funcionarios/as según información existente en los archivos de la Oficina de Dirección de Personal de la casa de estudios<sup>16</sup>. La estructura del estamento que los/as contiene esta dividido según la calidad del cargo y el lugar donde desempeñan su labor (Facultad, Escuela o Servicios Centrales).

En cuanto a calidad de cargo estos se dividen en:

- Cargo titular (210 funcionarios/as A Agosto del 2006) y,
- Los/as funcionarios/as a contrata (459 personas a Agosto del 2006).

Existen trabajadores que prestan servicios a honorarios de los cuales no cuenta con un registro formal y confiable de su cantidad.

**A.- Proceso de selección de personal en la Universidad de Valparaíso**

*Procedimiento.*

a) Solicitud inicial.

Les corresponderá exclusivamente a los/as Directores/as de una unidad académica y/o Directores de nivel central *la detección, justificación y solicitud* de nuevas contrataciones de personal para sus respectivas unidades.

El criterio para esto es que al interior de cada una de las unidades específicas se realice una detección de las necesidades de contratación más acorde con las características y niveles de complejidad de las funciones y tareas a realizar.

Los/as Directores/as deberán presentar a sus respectivas Decanaturas un formulario adecuado, el cual debe contener obligatoriamente la siguiente información:

---

<sup>15</sup> MÉNDEZ, Pablo. LIRA, Gonzalo. YURI, Jessica. DÍAZ, Jorge. Julio 2006. *Informe Final, Comisión de variables mínimas de ingreso a la Universidad de Valparaíso para personal no Académico, (AFUV).*

<sup>16</sup> UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. Julio 2006. *Dirección de Personal Funcionarios no académicos según calidad del cargo de la Universidad de Valparaíso.*

- Fundamentación y justificación de la necesidad de la vacancia.
- Descripción sintética del cargo y de las tareas fundamentales a realizar.
- Descripción sintética de las características y perfil deseado para el/la ocupante.

En el caso de las direcciones de nivel central, las solicitudes deberán presentarse a Rectoría en forma directa.

b) Determinación de pertinencia por la Decanatura.

Le corresponderá a los Sr. (s) Decanos, en primera instancia, el pronunciarse explícitamente respecto de la pertinencia o no de la solicitud de contratación realizada por las diferentes unidades de la institución.

Para estos efectos, los Sr. (s) Decanos deberán deprecionar el formulario ad hoc de solicitud realizado por el director de la unidad académica, analizar la pertinencia y justificación de la solicitud, y aprobarla o rechazarla en base a sus méritos y justificación.

Los Sr. (s) Decanos deberán, en lo posible, integrar al coordinador administrativo de la Facultad para la evaluación y ponderación de cada una de estas solicitudes, considerando como criterios de análisis los siguientes puntos:

- Pertinencia y racionalidad administrativa.
- Sustentabilidad económica.
- Adecuada fundamentación.

c) Recepción y evaluación por Rectoría.

Para este procedimiento se define a la Rectoría como “sistema de ventanilla única” para la tramitación de la totalidad de las solicitudes de la contratación de personal.

Los formularios enviados por los Sr. (s) Decanos serán recepcionados por el Secretario General de la Universidad, y distribuidos en forma inmediata a la División de Administración y Finanzas, y Dirección de Personal; instancias que procederán a la evaluación de la pertinencia y sustentabilidad de las solicitudes, retroalimentando al Rector en base a criterios técnicos para la adopción de la decisión respecto del cargo.

En la División de Administración y Finanzas se procederá a realizar el estudio de la factibilidad económica de la contratación y el origen y fuente de financiamiento.

En la Oficina de Personal se verificará la existencia de la vacancia para el cargo respecto del cual se solicita la contratación y se determinarán los elementos de descripción específica de individualización del cargo a contratar, debiendo establecerse explícitamente los siguientes aspectos:

- Nombre del cargo.
- Grado.
- Nivel de renta.
- Forma de financiamiento.
- Jornada de trabajo.
- Horario.

#### **B.- Reclutamiento y Selección de Postulantes**

En caso de la que solicitud sea aprobada, los antecedentes a disposición de la Dirección de Personal, se derivarán a la unidad de selección, la que procederá a:

- Conformar una comisión de selección de carácter mixto, conformada por el/la psicólogo/a de la unidad, un/a representante de la unidad académica que solicita la contratación y un/a representante de la AFUV.
- Determinar y ejecutar una estrategia de reclutamiento para llenar la vacante solicitada, con los/as postulantes más idóneos.
- Realizar el análisis curricular de los/as postulantes.
- Aplicar las pruebas psicológicas de selección.
- Realizar las entrevistas personales.
- Elaborar el informe de selección para cada uno de los y las postulantes pre seleccionados.
- Informar a las respectivas Decanaturas y Direcciones de los resultados del proceso, identificando en el caso de más de un/a postulante, la conformación de una terna para la decisión final del/la ocupante del cargo.

El proceso de selección concluye con la elección del/la candidato/a para ocupar el cargo definido por parte de la Dirección de la unidad solicitante.

Esta elección deberá ser informada por medio de oficio a la Decanatura respectiva y al Jefe de la Dirección de Personal. Este proceso concluye con el nombramiento y contratación formal del postulante.

### **C.- Pronunciamiento de la Unidad de Selección**

El pronunciamiento de la unidad de selección se constituye como una orientación para la toma de decisión de la selección del/la postulante al cargo por parte del respectivo Director/a de la unidad. Sin embargo, no se podrá contratar a postulantes que hayan sido rechazados (informe psicológico de selección no recomendable) en el proceso de selección.

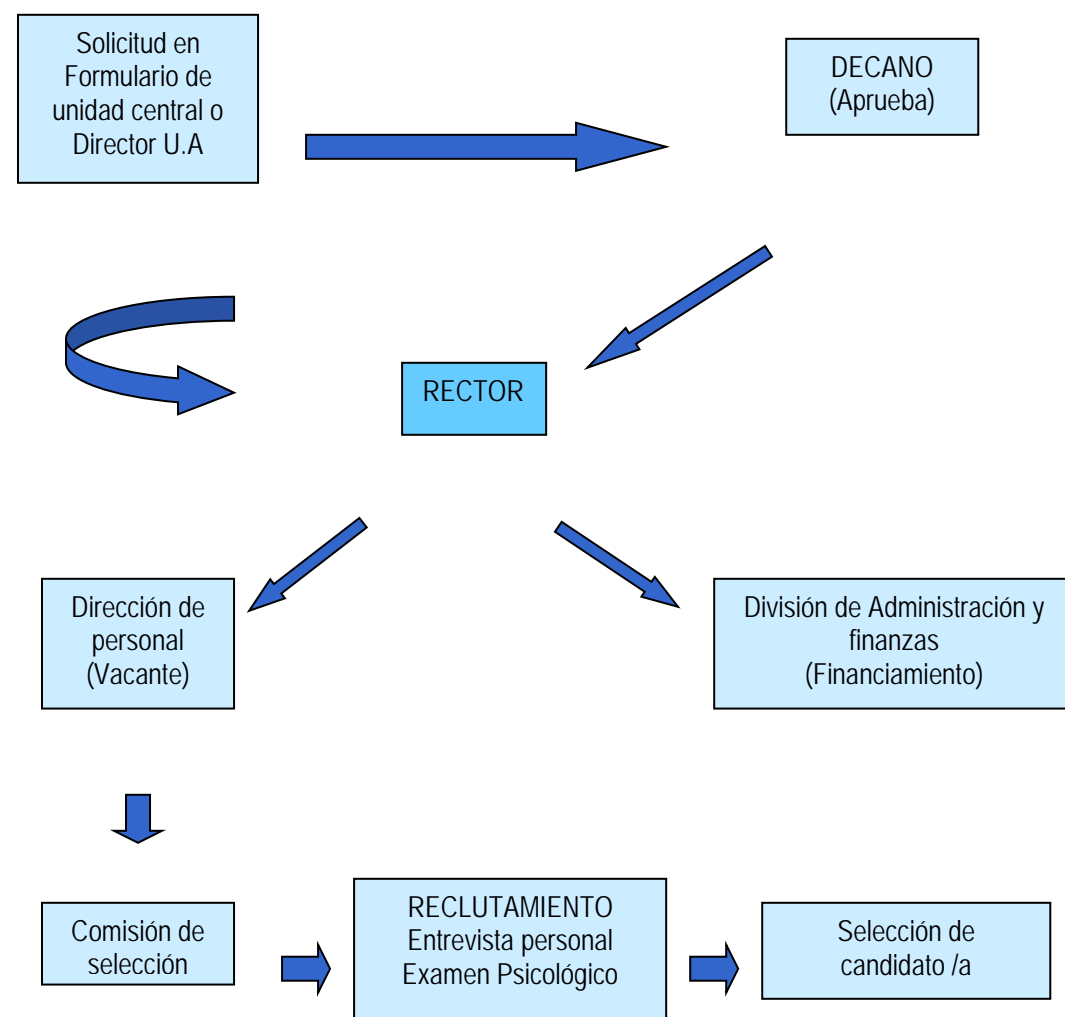
### **D.- Instrumentos de Medición**

#### **Examen Psicológico de Selección.**

El examen psicológico apunta a comparar y determinar las brechas existentes entre el perfil de competencias deseadas para el cargo y el conjunto de características y potencialidades del/la postulante.

El instrumento utilizado para medir lo anterior, es la aplicación de un *modelo de evaluación relativo* y lo central es determinar en que grado el o la postulante se acerca o se aleja del perfil del cargo; de este modo se realiza una predicción del óptimo desempeño en el cargo.

## E.- Síntesis del procedimiento de Selección de Personal



## F.- Escalafones del Personal Funcionario de la Universidad de Valparaíso.

La Universidad de Valparaíso estructura, en la actualidad, su capital humano en base a dos estamentos básico:

- Estamento Docentes.
- Estamento Funcionarios.

## Estructura de los estamentos.

## ◆ Docente.

Está constituido por Directivos y Docentes de las diversas unidades de la institución (Facultades, Escuela y Servicios Centrales). Cabe destacar que los cargos de dirección son ocupados preferentemente por docentes.

◆ **Funcionarios/as.**

La constitución de este estamento se desglosa de la siguiente manera:

- Escalafón de Auxiliares.
- Escalafón de Personal Administrativo.
- Escalafón de Técnicos.

**G.- Definición de requisitos mínimos por escalafón para el ingreso de personal a la Universidad de Valparaíso.**

◆ **Escalafón de Auxiliares.**

Cargos prototípicos: Auxiliares de Servicio.

Mayordomos.

1) Auxiliar de Servicio:

*Requisitos mínimos:*

- Cuarto año medio aprobado.
- Experiencia previa en el área (deseable)
- Conocimiento básico en el manejo de equipos computacionales y audiovisuales (deseable)
- Conocimiento básico en oficios como carpintería, gasfitería y/o electricista (deseable)

*Síntesis del cargo:*

Las áreas fundamentales de desempeño del cargo incluyen funciones y tareas relacionadas con el aseo, manutención y seguridad del local universitario asignado, así como el adecuado uso y manejo de los equipos audiovisuales de apoyo a la docencia.

*Tareas y funciones.*

Aseo de oficinas, salas de clase, patios y pasillos, manutención de baños, limpieza de muebles y equipos; barrido de pisos, aspirado de cortinas, limpieza de vidrios, eliminar la basura; ordenamiento de salas para la docencia, traslado y retiro de equipos de apoyo a la docencia; monitoreo de las condiciones de funcionamiento del local, monitoreo del

funcionamiento eléctrico del local, monitoreo de chapas, puertas y ventanas; monitoreo de visitantes al local, primera orientación a visitantes del local, entre otras.

*Perfil de características deseables.*

Adecuación a un trato formal y respetuoso, adecuación a normas y a figuras de autoridad; capacidad para participar en equipos de trabajo; honestidad, confiabilidad, salud compatible con el cargo, iniciativa y autonomía, capacidad para enfrentar y proponer soluciones a problemas.

2) Mayordomo:

*Requisitos mínimos:*

- Cuarto año medio aprobado.
- Experiencia previa como auxiliar de servicio o en tareas equivalentes no inferior a 5 años.
- Conocimiento a nivel usuario en el manejo de equipos computacionales y audiovisuales.
- Conocimientos medios en oficios como carpintería, pintura, gasfitería y/o electricista (deseable).

*Síntesis del cargo:*

Las áreas fundamentales de desempeño del cargo incluyen funciones y tareas relacionadas con la coordinación y planificación operativa del aseo, mantención y seguridad del local universitario asignado, así como la supervisión del adecuado uso y manejo de los equipos audiovisuales de apoyo a la docencia; supervisar a nocheros, porteros y auxiliares de servicio.

*Tareas y funciones.*

Coordinar diariamente las tareas de aseo, mantención y seguridad del local; supervisar la ejecución de las tareas de nocheros, porteros y auxiliares de servicio; monitoreo del adecuado estado y cantidad de los elementos y materiales para las tareas de aseo, mantención y seguridad del local; manejo y control de las llaves del local, mantención de extintores en condiciones óptimas; apoyar a docentes y alumnos en el quehacer docente; trasladar y retirar los equipos de apoyo a la docencia, supervisar periódicamente los equipos de apoyo a la docencia; supervisar periódicamente las condiciones de funcionamiento del local, supervisar periódicamente el funcionamiento eléctrico del local, supervisar

periódicamente las chapas de puertas y ventanas; informar periódicamente al coordinador administrativo de la unidad del funcionamiento general del local, atención básica de público y de visitantes en general.

*Perfil de características deseables.*

Adecuación a un trato formal y respetuoso, adecuación a normas y a figuras de autoridad; capacidad para participar en equipos de trabajo, capacidad para la dirección básica de grupos y personas; honestidad, confiabilidad, salud compatible con el cargo, iniciativa y autonomía; orden y planificación normal-alto; capacidad para enfrentar y proponer soluciones a problemas.

◆ **Escalafón del Personal Administrativo.**

Cargos prototípicos: Secretarías

Administrativos contables.

Asistentes de bibliotecas.

1) Secretarías:

*Requisitos Mínimos:*

- Cuarto año medio aprobado o egresado de Enseñanza Técnico Profesional.
- Título Profesional de Secretaria obtenido en un Centro de Formación Técnica reconocida por el Estado y con una duración de estudio de 5 semestres.
- Experiencia previa en tareas o funciones equivalentes de 3 años.
- Conocimiento a nivel usuario en el manejo de equipos computacionales (manejo de Programa Word y Excel como mínimo)
- Conocimientos básicos en contabilidad (deseable)

*Síntesis del cargo:*

Las áreas fundamentales de desempeño del cargo, incluyen la realización de funciones administrativas, de atención a público y secretariado en la unidad asignada.

*Tareas y Funciones:*

Contactar a personas por teléfono, de acuerdo con requerimientos diarios; digitar memorandums, cartas y certificados; realizar seguimiento de documentos administrativos; solicitar documentos a alumnos, docentes y/o directivos para la confección de expedientes;

coordinar envíos de cartas, folletos y/o afiches (correspondencia); cotizar compra de material para alumnos, docentes y/o directivos; completar y tramitar solicitud de ordenes de compra; completar formulario de solicitud de fondo fijo y realizar su seguimiento; efectuar rendición de fondo fijo, imprimir o fotocopiar documentos; ingreso de datos a planillas electrónicas relativas a antecedentes académicos y/o administrativos de la unidad; gestionar y dar seguimiento a solicitudes de convenios honorarios; tramitar pago de facturas, otorgar atención e información telefónica, personal y vía correo electrónico; recepcionar documentos y correspondencia externa.

*Perfil de características deseables:*

Adecuación a un trato formal y respetuoso, adecuación a normas y figuras de autoridad; apego a procedimientos institucionalizados; adecuado uso del lenguaje, excelente presentación personal; honestidad, confiabilidad en el manejo de información, capacidad de tolerancia al estrés y a la frustración, iniciativa y autonomía normales; orden y planificación normal superior.

◆ **Escalafón de Técnicos.**

Cargos prototípicos: Técnicos laboratoristas.

Técnicos en Servicio Social.

Auxiliares de Párvulos.

Técnicos Jurídicos.

Técnicos Informáticos.

*Requisitos Mínimos:*

- Cuarto año medio aprobado o egresado de Enseñanza Técnico Profesional.
- Título Técnico obtenido en un Centro de Formación Técnica o Instituto Profesional reconocido por el Estado, y con una duración de estudios de 4 semestres.
- Experiencia Laboral previa en tareas o funciones equivalentes de 3 años.

Es preciso mencionar que los datos expuestos corresponden al principal y formal intento de la Universidad de Valparaíso por regularizar las labores encomendadas a sus funcionarios, así como aquellos que ingresen a trabajar a la institución.

Esto se refleja en el “Informe Final sobre la Comisión de variables mínimas de ingreso a la Universidad de Valparaíso para personal no Académico” desarrollado por diversas autoridades de la institución junto con la Asociación de Funcionarios de la Universidad de Valparaíso (AFUV). Este documento fue aprobado y enviado, para el conocimiento de las autoridades de cada unidad, durante el mes de Julio del presente año, comenzando su aplicación a partir de Agosto del mismo.

# CAPÍTULO II

## MARCO DE REFERENCIA



**Rectoría Universidad de Valparaíso.**

## CAPITULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 Universidad. Una Institución de Educación Superior.

##### 2.1.1. Sus primeras concepciones.

El hombre por su naturaleza mantiene una inquietud y necesidad por comprender los sucesos y acontecimientos que ocurren en el medio que lo rodea. Es por ello que siempre esta en búsqueda del saber. Bajo ésta concepción, surge la idea de crear entidades dedicadas exclusivamente a brindar una formación de carácter intelectual a las personas.

Esta entidad a la cual se hace alusión corresponde a la *Universidad*, término que procede del latín "*Universitas*", nombre abstracto formado sobre el adjetivo UNIVERSUS-A-UM (todo, entero, universal), derivado a la vez de UNUS-A-UM (uno)<sup>1</sup>.

En el latín medieval *Universitas* se empleó originariamente para designar "*cualquier comunidad o corporación considerada en su aspecto colectivo*". Cuando se usaba en su sentido moderno denotaba un "*cuerpo dedicado a la enseñanza y a la educación*", la cual requería la adicción de un complemento para redondear su significado "*Universitas Magistrorum Et Scholarium*": «*Ayuntamiento de maestros et de escolares que es fecho en algún lugar con voluntat et con entendimiento de aprender los saberes.*» (*Partid. II, título XXXI, ley 1.*)

A través de los años las funciones de la universidad se relacionaron exclusivamente con la enseñanza, la investigación, la extensión o servicio y la promoción de una sociedad democrática.<sup>2</sup>

En cuanto a su misión emprendió acciones relativas al hombre, a la ciencia y a la sociedad

---

<sup>1</sup> De la "*Universitas*" a la "*Universidad*", Significado del término "*Universitas*". Alma Mater Hispalense. [en línea]; documento electrónico. [fecha de consulta: Mayo 2006]. Disponible en: [www.personal.us.es/alporu/historia/universitas\\_termino.htm](http://www.personal.us.es/alporu/historia/universitas_termino.htm).

<sup>2</sup>Ibid.

### 2.1.2. Evolución histórica de la Educación Superior en Chile

La historia contemporánea de la educación superior en Chile, se enmarcó bajo la premisa mundial de entregar una formación profesional de manera académica y formal. En el contexto nacional esta realidad puede dividirse en cuatro etapas:

#### ◆ El período anterior a la Reforma Universitaria de 1967-1968.<sup>3</sup>

En este período la Educación Superior en Chile fue dominada por el Estado. El concepto del “*Estado Docente*”, hasta el último cuarto del siglo XX, capturaba la noción de que la educación era una responsabilidad del Estado. En cuanto a las entidades privadas involucradas en la educación, éstas eran reconocidas como colaboradoras en la misión y función educacional de éste.

El acceso a la educación superior chilena hacia fines de los ‘60, se expresaba en un sistema pequeño y homogéneo compuesto por dos universidades públicas y seis universidades privadas, las cuales contaban con subsidios estatales.

#### ◆ La era de la Reforma entre 1960 y 1973.<sup>4</sup>

La Reforma Universitaria fue un proceso de intensa discusión sobre la naturaleza de la universidad y su papel en la sociedad chilena, y de experimentación de nuevas formas de organización y gobierno. Fue iniciada por estudiantes en la Universidad Católica de Valparaíso y la Universidad de Chile en el año 1967.

Junto con significativas manifestaciones, la reforma trajo una transformación sin precedentes de la universidad chilena. El gobierno institucional fue reorganizado, y bajo el estandarte de la democratización, los rectores, decanos y directores de unidades académicas comenzaron a ser elegidos por los profesores y se introdujo la representación de estudiantes y funcionarios en los órganos colegiados de gobierno.

El financiamiento público se duplicó entre 1969 y 1974 para aumentar la cantidad de matrículas y lograr incorporar a un mayor número de académicos de jornada completa dedicados exclusivamente a la investigación.

---

<sup>3</sup> UNESCO. Agosto 2003 - [en línea] [fecha de consulta: Mayo 2006]. *Digital Observatory For Higher Education In Latin America And The Caribbean*. [documento electrónico]. Disponible en: [http://www.unesco.org/ve/programas/nacionales/chile/infnac\\_cl.pdf](http://www.unesco.org/ve/programas/nacionales/chile/infnac_cl.pdf).

<sup>4</sup> Ibid.

Las universidades experimentan en este período una suerte de polarización ya que se convirtieron en el reflejo de los conflictos políticos y sociales del país.

◆ **El período entre 1973 y 1980, anterior a la Reforma de 1980.**<sup>5</sup>

Llegado el año 1973, tres semanas después del pronunciamiento militar del 11 de Septiembre, el nuevo gobierno intervino las ocho universidades a través de rectores militares que asumieron la plenitud de las atribuciones de gobierno universitario previamente distribuidas entre diversas autoridades y órganos colegiados.

Profesores, alumnos y funcionarios asociados con el depuesto gobierno fueron expulsados de las universidades. Se dismantelaron unidades académicas enteras, especialmente en el área de las ciencias sociales.

Con esta nueva realidad finalizando los años '70 la educación superior chilena presentaba un creciente desajuste entre los requerimientos sociales y las opciones ofrecidas por el sistema formal. En consecuencia, las universidades experimentaban escasez de recursos, ejerciendo una presión por la entrega de mayores aportes fiscales. Paralelamente, y como manera de suplir los vacíos dejados por el sistema universitario, fueron adquiriendo vigor organismos orientados a satisfacer una mayor demanda por educación de un nivel técnico, donde se impartían carreras cortas, en nuevas instituciones de carácter educativo.

El gobierno militar estipuló que el sistema universitario se había convertido “*en un esquema cerrado y virtualmente monopólico de 8 universidades sustancialmente financiadas todas por el Estado*” (las que escapaban a todo control de eficacia y eficiencia) convirtiéndose “*en las únicas entidades de la República que gozaban de un financiamiento estatal alto, asegurado y carente de todo control*”. Esto habría generado, según el gobierno militar, una falta de competitividad entre las universidades y un bajo crecimiento de las mismas.

◆ **La etapa que comienza con las Reformas de 1981 y que perdura hasta hoy.**<sup>6</sup>

A principios de los años '80, durante el gobierno militar se producen profundas reformas al orden constitucional, entre ellas: la ley laboral, la seguridad social, la salud, los mercados de capitales y la educación pública. En ésta última se otorga mayor prioridad a la educación superior fundamentalmente.

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid pag. (cita3)

Con los objetivos de expandir la matrícula, de diversificar el sistema de educación superior, y de estimular la competencia entre las instituciones, se autorizó en el año 1981 la creación de universidades privadas y de nuevas instituciones no-universitarias de educación superior, llamadas: Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.

Los Institutos Profesionales fueron autorizados para otorgar los títulos profesionales no reservados a las universidades, y los Centros de Formación Técnica quedaron a cargo de las carreras técnicas de dos años de duración.

En esta época se propendió a reducir y controlar el potencial de activismo político de las grandes universidades públicas, el cual fue procurado a través de la transformación de los colegios regionales de la Universidad de Chile y la Universidad Técnica del Estado en 14 pequeñas universidades públicas independientes (entre estas la Universidad de Valparaíso).

Estas nuevas universidades, así como sus dos progenitoras, fueron dotadas en 1981 de nuevos estatutos por el gobierno, permitiéndoles establecer sus propios reglamentos y organización, pero siempre dentro de los límites de sus estatutos y de las reglas generales aplicables al sector público y sujetas a la supervisión de rectores delegados con poderes soberanos y a las restricciones impuestas por un régimen político represivo.

El financiamiento también fue rediseñado en 1981, creándose un subsidio por parte del Estado a través de dos instrumentos: un aporte fiscal directo, o AFD, distribuido entre las universidades públicas y las universidades privadas antiguas, y un aporte fiscal indirecto, o AFI, introducido a modo de incentivo y premio a la calidad, repartido entre las instituciones de educación superior en proporción al número de alumnos de primer año matriculados en cada una de ellas.<sup>7</sup>

Las nuevas universidades privadas debían financiarse íntegramente a través de los aranceles que cancelaban sus estudiantes. Estos no tenían acceso al programa de créditos para la educación superior, pero tanto ellas como los Institutos Profesionales y los Centros de Formación Técnica fueron autorizados a competir en la distribución del AFI a contar de 1989.

Para resguardar un desarrollo conforme a exigencias de calidad y de estabilidad congruentes con el interés público, se crea el 10 de marzo de 1990 la Ley N°18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza, que establece un nuevo mecanismo de supervisión

---

<sup>7</sup> Ley N°18.591. *Normas sobre fondos solidarios de crédito universitario*. Modificada por la Ley N° 19.287 – Diario Oficial de la República de Chile, Santiago de Chile, 04 de Febrero de 1994.

de las nuevas instituciones privadas, basado en la acreditación desarrollada por parte de un Consejo Superior de educación autónomo y de carácter predominantemente técnico.

### 2.1.3. La Universidad hacia el Futuro.

Actualmente el mundo está enfrentado una gran transición entre cambios acelerados y un proceso de globalización no siempre entendido, que debe ser puesto al servicio de todos.<sup>8</sup>

Esta nueva realidad repercute en que la actividad universitaria sea inmensamente compleja e incierta. De esta forma, las instituciones de enseñanza superior están situadas en un lugar privilegiado, que les otorga nuevas oportunidades y opciones, con el propósito de colmar el déficit del saber y enriquecer el diálogo entre los pueblos y entre las culturas<sup>9</sup>.

En este escenario, la Educación Superior se constituye en uno de los motores del desarrollo y uno de los polos de la educación a lo largo de la vida. Es a la vez depositaria y creadora de conocimientos. Es el principal instrumento de transmisión de la experiencia cultural y científica acumulada por la humanidad.

En un mundo donde los recursos cognoscitivos tendrán cada día más importancia que los recursos materiales como factores de desarrollo, aumentará forzosamente la importancia de la enseñanza superior y de las instituciones dedicadas a ella. Asimismo a causa de la innovación y del progreso tecnológico, las economías exigirán cada vez más competencias laborales que requieran un nivel elevado de estudios<sup>10</sup>.

En este contexto la Universidad como institución ha debido responder a las presiones sociales; a las transformaciones y requerimientos del mercado del trabajo; a la generación y transmisión del conocimiento a través de una diversificación y ampliación en cuanto a las oportunidades de acceso al sistema.

La tarea a realizar es cambiar de manera sustantiva las metas, planteamientos y recursos; además de todo lo referente al gobierno y gestión de la Universidad ante las nuevas perspectivas de la globalización y el aprendizaje.

---

<sup>8</sup> DIEZ, Ricardo. *Aprender Para El Futuro: Universidad Y Sociedad*. 2002.

<sup>9</sup> Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. La educación encierra un tesoro. 1997, Pág. 34-35.

<sup>10</sup> UNESCO. Opt. Cit .9. Pág. 144.

Para lograr que la educación superior sea capaz de cumplir con sus objetivos, es necesario considerar lo siguiente<sup>11</sup>:

- Nuevos escenarios en el campo productivo, el campo tecnológico, en la cultura de las organizaciones sociales y en los valores y actividades de las personas.
- Requerimientos de nuevas competencias laborales, demandadas por un mercado competitivo, cambiante e impredecible.
- Exploración de las potencialidades de los nuevos recursos tecnológicos para facilitar la adquisición de información, aceptar responsabilidades del propio aprendizaje y comprometerse con un aprendizaje indagativo.
- Entrega de competencias de socialización y de desarrollo personal.
- Capacitaciones que enfatizan una mayor capacidad de abstracción, de pensar en sistemas, de aprender a aprender, capacidades de comunicación y trabajo colaborativo, resolución de problemas, de manejo de la incertidumbre, de requerimientos morales.
- El incremento de trabajos que requieren de alto nivel de conocimientos.
- Los cambios en la organización laboral, fundamentalmente en la polarización de las jerarquías.

Un futuro sistema de Educación Superior tendrá que ser contemplado como un sistema de comunicación, no entendida en el contexto del clásico campus. Para ello se deberán ir adoptando comunicaciones a distancia que tomarán en cuenta factores que tendrán una especial importancia desde el punto de vista de los usuarios del sistema, estos son: *la flexibilidad, la interactividad, la inmediatez, la personalización y la accesibilidad*<sup>12</sup>.

El futuro de cualquier sociedad está condicionado por sus sistemas educativos y, sobre todo, por sus respectivas Universidades. Ninguna sociedad actual es superior a sus Universidades. Universidad y Sociedad se necesitan de manera recíproca.

---

<sup>11</sup> DEL REAL Bastidas, Marcela. "Competencias profesionales y Trabajo Social de las Prácticas Profesionales de la Escuela de Trabajo Social de la U. de Valparaíso. Período 1998-2004". Seminario de Título para optar al grado académico de licenciado en Servicio Social y al Título profesional de Asistente Social. Valparaíso, Chile, Universidad de Valparaíso, Escuela de Trabajo Social, 2004. Pág. 46.

<sup>12</sup> UNESCO. Opt. Cit. 9. Pág. 23.

## 2.2.- Competencias. Nuevo énfasis en el ámbito laboral.

### 2.2.1. Evolución histórica del concepto.

El mundo laboral y socio productivo a través de la historia ha presentado una evolución en sus significados y en sus requerimientos. Sus principales hitos han sido:

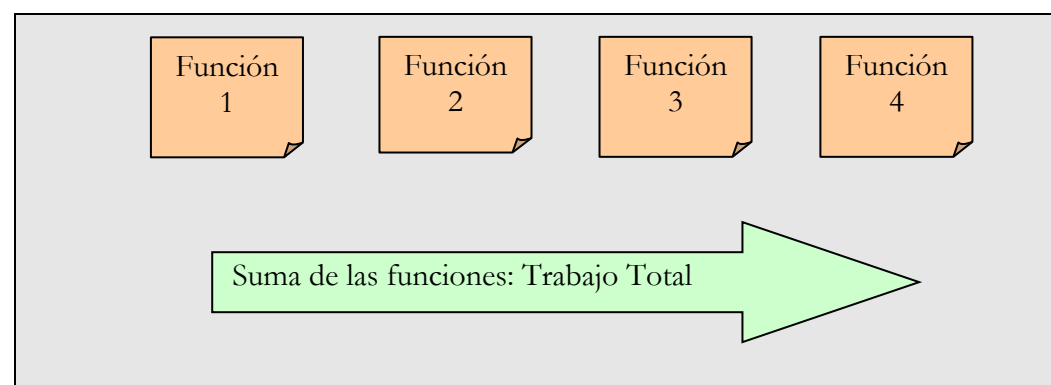
- **1960 –1970<sup>13</sup>**: Las características más importantes de la década estaban dirigidas a las nociones de *tareas específicas y segmentadas* que debían poseer los trabajadores. Estas eran los lineamientos que regían a todo trabajador de la época. Si los mencionados carecían de estas características eran mal evaluados por las empresas contratantes.

En cuanto a los oficios u ocupaciones estaban determinadas por la división del trabajo a través de *funciones*, las cuales impedían la flexibilización de tareas, siendo muy rígidas en su desempeño.

Además en estos años el trabajo no era visto de manera integrada (trabajo en equipo), sino muy por el contrario, había una pérdida del sentido de una tarea global (objetivos de una organización). (Ver Figura N° 1)

Se presentaban dificultades para transferir los conocimientos de una persona a otra ya que no se buscaba crear relaciones interpersonales al interior de cualquier campo laboral, sin presentarse así, una retroalimentación entre sus miembros.

**Figura N° 1:** División del Trabajo a través de funciones.



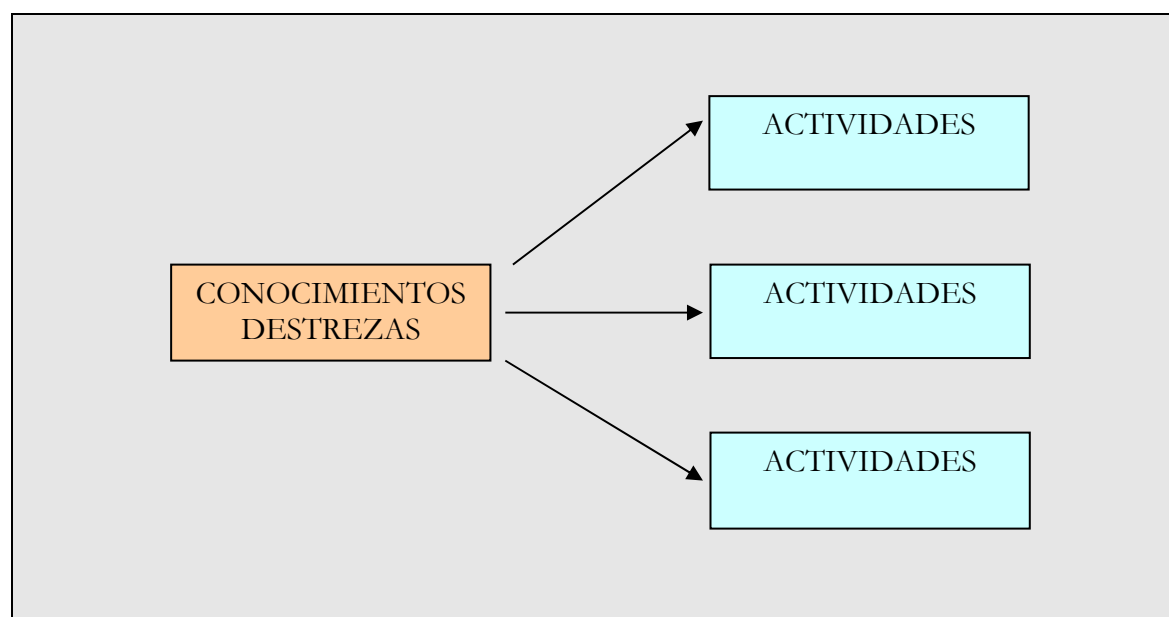
<sup>13</sup> CASTAÑEDA Meneses, Patricia y SALAMÉ, Ana María. Competencias Profesionales en Trabajo Social. Cuadernos de Trabajo Social N° 1. 2002.

- **1980<sup>14</sup>**: La característica más importante de la época estaba dirigida a las *cualificaciones*, las que obligaban a los trabajadores a poseer conocimientos y destrezas para desempeñar una amplia gama de actividades. Se puede observar una gran diferenciación con el período anterior, en donde el trabajo por función era prioritario.

En esta etapa fue posible visualizar el aporte individual del trabajador en su desempeño, por lo tanto se le reconoce como un ser autónomo y creativo, características esenciales para el mercado laboral, teniendo como resultado un adecuado desempeño. (Ver Figura N°2.)

Respecto a lo anterior, un trabajador valorado por su entorno laboral era el que aplicaba la polifuncionalidad al desempeño que ejerza en su organización.

**Figura N°2:** Diversificación de actividades en el ámbito laboral.



- **1980 – 1990<sup>15</sup>**: La característica más importante de esta década estaba dirigida a las denominadas *competencias*, concepto que emerge desde el mundo laboral y permite una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación.

En lo que se refiere a la gestión, provee de aquellas destrezas de coordinación que deben poseer las personas de mandos superiores dentro de una organización, cuyo fin es alcanzar los objetivos planteados a través de una eficiente y eficaz interacción entre la organización, el entorno y sus procesos.

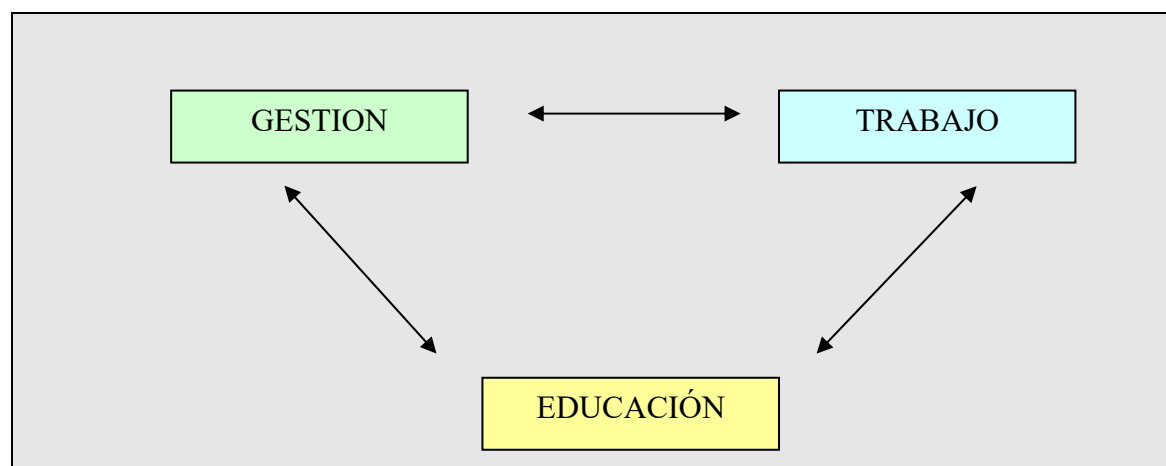
<sup>14</sup> Ibid. N° 13.

<sup>15</sup> Ibid. N° 13.

En cuanto al espacio de trabajo en su ejercicio la persona debe ser capaz de “aprender a aprender” y de superar sus limitaciones. Esto se traduce en su capacidad de adquirir nuevas competencias, las que ayudarán a mejorar su desempeño en cualquier ámbito laboral en que se participe.

Por su parte, la educación, no solo incluye a la de nivel formal, también se le da importancia al aprendizaje obtenido por el trabajador en su cotidianeidad laboral y vivencial. (Ver Figura N°3.)

**Figura N°3:** Articulación de ejes centrales que favorecen la Competencia.



### 2.2.2. Algunas definiciones de Competencia.

El concepto de competencia tiene diversas definiciones breves con las cuales se identifican. Estas son:<sup>16</sup>

- Es un saber hacer en conciencia.
- Es un saber hacer en acción.
- Es un saber cuyo sentido inmediato no es describir la realidad, sino modificarla. No definir problemas sino solucionarlos.
- Es un saber que puede ser reconocido y validado desde la experiencia.

La Competencia se identifica como una contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo. Este concepto significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir se deben tener en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito” los que evalúan que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Ibid. N° 13.

<sup>17</sup> *Manual de Orientación Profesional. Definición de Competencias.* [en línea] [fecha de consulta: Julio 2006] Disponible en: <http://www.madrimasd.org/empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/glosario.asp>.

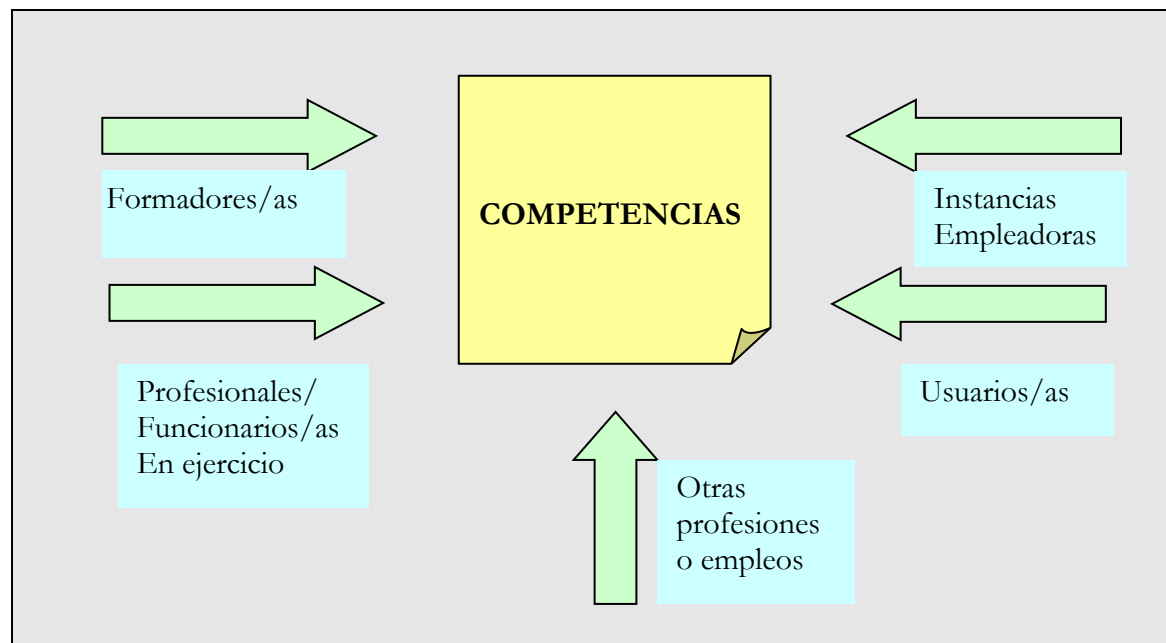
Para tener una idea más acabada del término, este se desglosa de la siguiente manera<sup>18</sup>:

- ◆ **Competencias:** Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y de esta forma diferenciar a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo. (Ver Figura N°4.)
  - **Habilidades/destrezas:** Capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
  - **Cualidades:** Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinados tipos de tareas, acciones o labores en forma excelente.
  - **Conocimiento:** Información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental, de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
  - **Actitudes:** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

---

<sup>18</sup> MONTAÑO Valle, Antonio. *La Planificación Estratégica a través de la Gestión por Competencias*. [en línea] documento electrónico 2002. [fecha de consulta: Julio 2006]. Disponible en: <http://www.sapiens.com/sapiens/comunidades/gconarti.nsf/La%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20Gesti%C3%B3n%20por%20Competencias/F2A8107FD68CE1B141256BC10036EBB9?opendocument>.

Figura N°4: Agentes que demandan Competencias.



### 2.2.3. La Competencia Laboral. Un componente esencial en el trabajo.

El concepto de Competencia Laboral emergió en la década de los '80 con cierta fuerza en algunos países industrializados, sobre todo en aquellos que venían arrastrando mayores problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo.<sup>19</sup>

Se desarrolló como una solución práctica ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. El problema que estos países visualizaron no era solamente de tipo cuantitativo; era también y sobre todo cualitativo: una situación en donde los sistemas prevalecientes de educación - formación ya no correspondían a los nuevos tiempos.

La respuesta a esta necesidad, era la *competencia laboral*, que pretendía ser un enfoque integral de formación que desde su diseño mismo conecte al mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación.<sup>20</sup>

El sistema de competencia laboral surge como una alternativa atractiva, para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

Son los cambios culturales los que sentaron las bases de que en el mundo del trabajo surgieran nuevas rutinas y prácticas. Con esto se generó un cambio integral donde se debe

<sup>19</sup>MERTENS, Leonard (1996) Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato (México) (mimeo) (Año 7 N°2, Diciembre 1996, p.19)

<sup>20</sup> MERTENS, Leonard. Opt. Cit. N° 19.

revisar y planear la visión de una organización y los valores que persiga, esto será la referencia básica de la gestión. Por lo anterior se ha producido un cambio en la productividad de las organizaciones siendo la alta competencia un referente obligado para la orientación del sistema de formación técnica y profesional.<sup>21</sup>

Se considera que la actividad innovadora es la base de la mejora en productividad y competitividad. La innovación no se limita a la esfera tecnológica sino que se extiende a diferentes ámbitos de una organización, ubicados en tres grupos: Gestión de la Producción, Organización del Trabajo y Recursos Humanos.

#### **2.2.4. Concepto de Competencias Laborales.**

El Ministerio de Economía, Hacienda y Educación Chileno concuerdan con que las competencias laborales son “*la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo*”.

En Agosto del año 2005 se diseña el Proyecto Nacional del Sistema de Certificación de Competencias Laborales, que a su vez se enmarca en la articulación de un gigantesco y ambicioso proyecto de formación y capacitación continua, que involucra al Estado, a los sectores productivos y también a cada chileno y cuyo fin es elevar la calidad del capital humano.<sup>22</sup>

Este proyecto estructura a las competencias de dos maneras:

1. *Como Proyecto País:* Se refiere a los primeros grandes pasos respecto al tema.
2. *Como herramienta de Gestión:* EL sistema de competencias laborales nacional comienza a dibujarse con la participación activa del sector privado, fundamental en la definición de oficios y perfiles.

Es hace alrededor de siete años que la Fundación Chile incorporó a sus exploraciones el tema de las competencias. Nace así, el Programa de Competencias Laborales, como un proyecto piloto con miras a sentar las bases de una nueva institucionalidad pues es el antecedente directo del Sistema Nacional impulsado por el Gobierno y financiado por el

---

<sup>21</sup>MERTENS, Leonard. *La transferibilidad de las nuevas competencias en empresas innovadoras*. [en línea] Documento electrónico, México, 1997. [fecha de consulta: Mayo 2006]. Disponible en: <http://www.leonardmertens.com/investigaciones.php>.

<sup>22</sup> *Revolución en Chile: Sistema Nacional de Certificación de Competencias*. *Revista Capacitación*. [en línea] - Santiago de Chile, n 48, Agosto-Septiembre, 2005. [fecha de consulta: Octubre 2006]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/resenas/2006/sisnacc.htm>

BID, el Banco Mundial, a través de Chilecalifica, el SENCE y los ministerios de Economía, Hacienda y Educación.<sup>23</sup>

A diferencia de los conocimientos y las aptitudes prácticas, que pueden ser validados a través de los diplomas y títulos del sistema de educación técnica y profesional, las competencias requieren de un sistema especial de evaluación y certificación.<sup>24</sup>

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario” resume Competencia como “*la Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes*”.<sup>25</sup>

De acuerdo al Ministerio de Educación Chileno el modelo de competencias que se aplica en el país, corresponde al del autor mexicano Leonard Mertens, en cuanto al tema de formación, tipificando a las competencias de manera clara y sencilla, sirviendo de guía para su aplicación en el espacio local.

Según Mertens, la *Competencia Laboral* es la “*aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.*”<sup>26</sup>

El término de *Competencias Laborales*, para el autor, aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende como el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la *competencia* se refiere a diferentes aspectos del cúmulo de conocimientos y habilidades, los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada y la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

---

<sup>23</sup> Ibid. N° 22.

<sup>24</sup> *Conceptos Básicos sobre Competencial Laboral*. [en línea] CINTERFOR. [fecha de consulta: Mayo 2006]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>.

<sup>25</sup> *La Gestión Por Competencias Y El Impacto De La Capacitación*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana. 2005. [en línea] [fecha de consulta: Mayo 2006]. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg\\_310805.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf).

<sup>26</sup> GONZÁLEZ Rodríguez, Aliana y SAMENTERO Bon, Msc. Ileana. *La Gestión por Competencia, una vía para mejorar la evaluación del desempeño*. [en línea]. Documento electrónico Publicado el 13 junio del 2006. [fecha de consulta: Octubre 2006] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/gestion-por-competencias-para-evaluar-el-desempeno.htm>.

Según el mismo autor los tipos de competencias se pueden dividir en<sup>27</sup>:

- **Competencias básicas:** se relacionan con la formación y son las que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes labores propios de diferentes ámbitos de producción como: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- **Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.

Se hizo preciso profundizar en el ámbito de las competencias laborales a través de la creación del Modelo de Gestión por Competencias, el cual permitió una ampliación del enfoque utilizado habitualmente, de manera que ya no sólo importa la selección del personal basado en competencias, sino que es fundamental el evaluar cada cierto período el desempeño del trabajador en su quehacer laboral, aportando así al mejoramiento de la competitividad de la organización.

---

<sup>27</sup> QUEZADA Martínez, Humberto. *Competencias laborales, Evolución y Tipología*. [en línea]. [fecha de consulta: Mayo 2006]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>.

## 2.3. Capital Humano. Un valor agregado a la actividad laboral.

### 2.3.1. El inicio de un nuevo enfoque.

En la década del '50 se definió *Capital Humano*, como la inversión realizada en las personas para incrementar la productividad del trabajo (Visión Fordista del trabajo en cadena), ya que era necesario asegurar salud, educación, vivienda, entorno y sociabilidad adecuados para satisfacer las necesidades básicas de la población.<sup>28</sup>

En el transcurso de las décadas ha ido desapareciendo el trabajo en su clásica concepción referido a los horarios continuos, la mantención de una misma función y puesto de trabajo, en igual institución y de por vida.

Aparecen nuevas instituciones ante los nuevos cambios en las condiciones del mercado, teniendo que reorientar la producción a los nuevos patrones de consumo. Los negocios surgen y mueren rápidamente, las riquezas son construidas en la inestabilidad, solo se toman las buenas ideas dejando relegadas las maquinarias e infraestructuras, antes consideradas primordiales.<sup>29</sup>

Lo anterior se debe principalmente a los innumerables cambios tecnológicos que dejan obsoletos los antiguos sistemas productivos, provocando que lo único seguro en cualquier ámbito laboral es la necesidad de ser flexible y tener la capacidad de readecuarse a las nuevas realidades, puesto que ni los oficios aprendidos en el trabajo, ni los títulos profesionales aseguran la empleabilidad.

En la actualidad, los trabajadores y empleadores deben transformarse en autosuficientes, innovadores, capaces de tomar decisiones y asumir riesgos, de inventar áreas nuevas que tengan valor agregado, dirigida a crear con ello nuevos negocios.<sup>30</sup>

La organización actual del trabajo se caracteriza por el funcionamiento de grupos autónomos, donde predomina la rotación de labores, no habiendo separación jerárquica de las responsabilidades, es decir, la organización del trabajo pasa de ser piramidal, a ser un conjunto de redes. Para lograrlo se requiere de mayor interconectividad de la organización de los recursos humanos basada en la colaboración, confianza y buenas relaciones laborales.

---

<sup>28</sup> Gobierno de Chile, SENCE y Doxa América Latina. *Estudio: Fomento y Promoción de la Capacitación Laboral a través de e-Learning*. [en línea] Artículo: "Desarrollo del Capital Humano en la Sociedad de la Información". [fecha de consulta: Julio 2006]. Disponible en: [http://empresas.sence.cl/documentos/elearning/promo\\_fom\\_capa.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/elearning/promo_fom_capa.pdf).

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

### 2.3.2. El Capital Humano como concepto.

La teoría del Capital Humano fue desarrollada por el economista norteamericano Gary Becker en el año 1964, trabajo por el cual recibe el Premio Nóbel. Su concepto de Capital Humano hace referencia al *“aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente”*.<sup>31</sup>

Sin embargo, por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par, por dedicar su estudio a dicho concepto, al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado.

Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, *“el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo”*. Además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que ésta se basa en la creación, difusión y utilización del saber.<sup>32</sup>

El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; difundándose por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás - educación, vivienda y salud - hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial; Becker lo puntualiza de la siguiente manera: *“La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”*.

En la actualidad, la tecnología y la información están al alcance de todas las instituciones, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una organización de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de ésta de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo

---

<sup>31</sup> CRUZ Muñoz, Peggy Karen y VEGA López, Georgina. La Gestión por Competencia: Una nueva Herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano. Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas, Mención Recursos Humanos. Antofagasta, Chile, Universidad de Antofagasta, Facultad de Educación. Agosto 2001. [fecha de consulta: Junio 2006] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>.

<sup>32</sup> Ibid.

en las personas, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.<sup>33</sup>

En esta lógica el capital humano es el principal recurso con que cuenta una sociedad para promocionar su desarrollo presente y futuro, por lo cual es fundamental impulsar políticas para el mejoramiento de las condiciones en que viven los ciudadanos y avanzar hacia estratos de bienestar cada vez mayores.

### 2.3.3. La Formación en el Capital Humano.

El capital humano distingue dos formas posibles de formación<sup>34</sup> :

- *La formación general:* Es adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y adquisición serán financiadas por el trabajador, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. Por su parte, la organización no está, en modo alguno, obligada a costear la formación de una persona.
- *La formación específica:* Es adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, el financiamiento es asegurado al mismo tiempo por la organización y por el trabajador. Durante el período de formación, el salario recibido por el trabajador es inferior al que hubiera podido recibir fuera de la empresa. Esta diferencia se valora por su contribución a la formación específica, pero permanece superior a su productividad en valor, libre de los costes económicos de la formación. Esta diferencia expresa la contribución de la institución a esta formación.

El capital humano es por tanto el conocimiento que posee cada individuo y a medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano.<sup>35</sup>

Es importante entender que sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar. Está demás decir, que es la tarea más difícil de cambiar, ya que entran a jugar un papel importante en el mundo interno de los trabajadores. Por este motivo, las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos y es por ello que se colocan en la *base de la pirámide del capital humano*.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Ibid. Nº 31.

<sup>34</sup> *El Capital Humano*. [en línea] Mayo 2002 - [fecha de consulta: Junio 2006]. Disponible en: <http://multitudes.samizdat.net/El-capital-humano.html>.

<sup>35</sup> *El Capital Humano*. [en línea] [fecha de consulta: Junio 2006]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/caphumano.htm>.

<sup>36</sup> Ibid.

Las ganas, el deseo y la predisposición, son competencias inherentes a las personas y configuran su manera de actuar. De nada servirá inculcar nuevas habilidades a los trabajadores si no poseen la actitud correcta (no están predispuestos desde su mundo interno para tomarlas), ni mucho menos generarles un compromiso con la gestión del conocimiento.

En el *segundo escalón* de la pirámide del capital humano se encuentran las aptitudes. Éstas se componen en su mayoría por habilidades, técnicas y demás conocimientos que se demuestran explícita o tácitamente por las personas.<sup>37</sup>

En las aptitudes se evidencian las técnicas y las destrezas de las personas y como cualquier otra habilidad se puede mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar, desarrollar y potenciar, de manera que si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos.

En primera instancia la persona debe tener el deseo de obtener, dar o compartir conocimientos (actitud), luego la tarea es decidir cual conocimiento y mediante que proceso se desarrollaran esas habilidades aprendidas (aptitudes).

La altitud de la pirámide que pueda alcanzar el capital humano es una consecuencia de los dos escalones anteriores. Es decir que, son las actitudes sumadas a las aptitudes, lo que determina la altitud del capital humano.<sup>38</sup>

El capital humano debe ser cuidado y mantenido ya que es un factor de producción en la economía de hoy. Es por ello que la relación que tenga el capital humano con respecto al mercado debe ser de equidad, para así mantenerlo. En la actualidad las diferentes instituciones le otorgan un significativo valor a la relación de los empleados con el mercado, dando de manifiesto que en las organizaciones se ha producido un giro en la pirámide jerárquica, proporcionándole importancia a la gente que está en contacto con el cliente quien es en verdad el jefe.

---

<sup>37</sup> Ibid. Nº 35.

<sup>38</sup> Ibid. Nº 35.

## 2.4. Gestión por Competencias.

### 2.4.1. Fundamentos del enfoque.

Las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo moderno y globalizado influyen notoriamente en el diario accionar de cada institución; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.<sup>39</sup>

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se realiza un cambio de visión desde el recurso humano hacia el capital humano. Es esta diferencia la que debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, al punto en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y por como es reconocido.

La gestión que se desarrolla en la actualidad ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que *"la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa"*.<sup>40</sup> Lo que actualmente se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la organización y la misión dentro de ella.

Dentro de la teoría de Recursos y Capacidades y la teoría de la Gestión del Conocimiento se encuentran los conceptos centrales de la *"Gestión por Competencias"*.<sup>41</sup>

La Teoría de recursos y capacidades analiza cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

La Teoría de la Gestión del Conocimiento entiende al capital humano con una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la organización. Es importante destacar que en ésta teoría se determina que los únicos activos intangibles son las *capacidades*, las que representan la habilidad de una organización para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional logrando una condición deseada.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Ibid. Nº 31.

<sup>40</sup> Ibid. Nº 31.

<sup>41</sup> Ibid. Nº 31.

<sup>42</sup> Ibid. Nº 31

Las capacidades son la base de una organización y están dadas por las habilidades y conocimientos de sus trabajadores, por ello no se debe subestimar el valor del capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades e indiscutiblemente en la creación de las aptitudes.

Debido a lo anterior, una herramienta indispensable para enfrentar este desafío, es la *Gestión por Competencias*, debido a su profundización en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización.<sup>43</sup>

La CINTERFOR, la define como “*un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, además es una herramienta que permite flexibilizar la institución ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización*”.<sup>44</sup>

El modelo de Gestión por Competencias pasa a transformarse así en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización; es en este punto cuando la organización involucra las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada uno de ellos.

Como elemento estratégico aporta en cuanto a enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, “*de lo que saben hacer o podrían hacer*”.<sup>45</sup>

Este enfoque, en relación con el capital humano, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o profesional.<sup>46</sup>

Así se analizan una serie de características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades y conocimientos de cada individuo, lo que permite no sólo una mejor

---

<sup>43</sup> Ibid. Nº 31.

<sup>44</sup> CINTERFOR. *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*. [en línea] Artículo: Gestión de Recursos Humanos por competencias. 2004 [fecha de consulta: Mayo 2006]. Disponible en: [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm).

<sup>45</sup> Ibid. Nº 31.

<sup>46</sup> MARCHANT Ramírez, Loreto. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. [en línea] [fecha de consulta: Agosto 2006] Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/index.htm>.

definición del perfil de competencias del puesto, sino la posterior evaluación en el desempeño individual.

Se hace complementario, por ende, la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones. Por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “*competencias requeridas*”, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.<sup>47</sup>

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores serán capaces de conocer su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del autodesarrollo.<sup>48</sup>

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica entre la organización y los trabajadores, al generar un mejor capital humano con un desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Esta estrategia ayuda a realizar proyectos de bajo costo y alto valor agregado a través de una mejor utilización del capital humano de una organización, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

#### **2.4.2. Beneficios del Modelo de Gestión por competencias en una Organización.**

Este modelo favorece en términos económicos a la organización y en términos de desarrollo a los trabajadores. Este tipo de gestión es el instrumento que vincula estos dos puntos de vista que aparentemente resultan antagónicos.<sup>49</sup>

La evolución de los modelos de dirección de capital humano en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja

---

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid. N° 31.

<sup>49</sup> Ibid. N° 31.

de entenderse como un *coste* para pasar a entenderse como un *recurso*, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica del capital humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos ha ido evolucionando hacia una gestión estratégica en la que el capital humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso. No obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.<sup>50</sup>

#### 2.4.3. Dimensiones del modelo de gestión por competencias.

Al referirse a *competencia laboral* es conveniente distinguir entre cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:<sup>51</sup>

- *Identificación de competencias*: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente.
- *Normalización de competencias*: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas.
- *Formación basada en competencias*: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- *Certificación de competencias*: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es

---

<sup>50</sup> Ibid. Nº 31.

<sup>51</sup> Ibid. Nº 31.

un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

#### 2.4.4. Gestión por Competencias y Selección de Personal.

Al momento de introducir en la *Gestión del capital humano* la variable de las *competencias*, la visión cambia; por esta razón en los Procesos de Reclutamiento y Selección, la dirección de la organización ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la misma sino que la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto<sup>52</sup>.

El reclutamiento y selección basada en competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas.

El proceso en general, se inicia con la *identificación* de las competencias y prosigue con la *evaluación* del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas. Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales llevar a cabo la selección<sup>53</sup>.

Las diferencias con el proceso tradicional de reclutamiento y selección pueden resumirse en:

- a. **El cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto a un candidato para la organización:** Lo que ésta necesita es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo "lo que esta empresa necesita de su gente" que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos más allá de su capacidad técnica. Muchas organizaciones crean un modelo propio de las competencias clave y, con esa referencia, escogen sus colaboradores.
- b. **Considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas:** En los modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las segundas, las que se pueden

---

<sup>52</sup> Ibid. Nº 31.

<sup>53</sup> Ibid. Nº 31.

desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.

- c. Introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos:** Para poder realizar un proceso de selección basado en competencias la organización debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se convierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

#### 2.4.5. Importancia de la Capacitación en la Gestión por Competencias.

Después de que los trabajadores han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos trabajadores a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos<sup>54</sup>.

La mayor parte de las organizaciones de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados una vasta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, que debe comprender.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal<sup>55</sup>.

Este tipo de capacitación conlleva tres áreas para su control eficaz, una parte *teoría*, una parte de *laboratorio* donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una *evaluación* en terreno en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido en forma teórica y en forma empírica a escala en el laboratorio. Lo anterior sería una reevaluación de los conocimientos y técnicas aprendidos.

---

<sup>54</sup> Ibid. Nº 31.

<sup>55</sup> Ibid. Nº 31.

#### 2.4.6 Desempeño. Lo esperado del Capital Humano desde el enfoque de Competencias Laborales.

Hoy por hoy las organizaciones están experimentando una necesidad de cambiar su forma de gestión por estar insertos en una globalización de mercados donde el Internet es una muestra de la interconectividad que cada vez asume un rol más protagónico, situación que debe ser adoptada en ámbitos como el trabajo para mejorar la competitividad.

Para el logro de lo anterior es preciso crear diversos planes estratégicos, fomentar el autodesarrollo y el desarrollo de las personas a través de actividades participativas de los diversos actores de una organización y de una correcta optimización de recursos de la misma incluyendo en estos temas, la calidad en sus funciones y un desarrollo sustentable a través de la mejora del desempeño de los trabajadores.

Según lo expuesto, las organizaciones han debido adoptar el desempeño como una herramienta de mejora sustancial de su servicio. Se logra este objetivo a través de acciones relacionadas con la capacitación y el perfeccionamiento destinado a sus trabajadores. De esta forma la organización optimiza su capital humano logrando mejores ventajas competitivas y del mismo modo el éxito.

Referente a lo anterior se entiende como *Desempeño* (Ver Figura N°5) a “*aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados*”.<sup>56</sup>

Otro concepto de *Desempeño* está referido a “*la conducta de una persona ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo, su condición básica para lograr un buen desempeño laboral son: Recursos, Competencias y Compromisos*”. Es importante una administración del desempeño porque asegura eficiencia y satisfacción al interior de una organización.<sup>57</sup>

Para adoptar el criterio de desempeño en una organización, es necesario utilizar una adecuada *Administración del desempeño* que está catalogada como el proceso mediante el cual la organización asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la misma. Así como

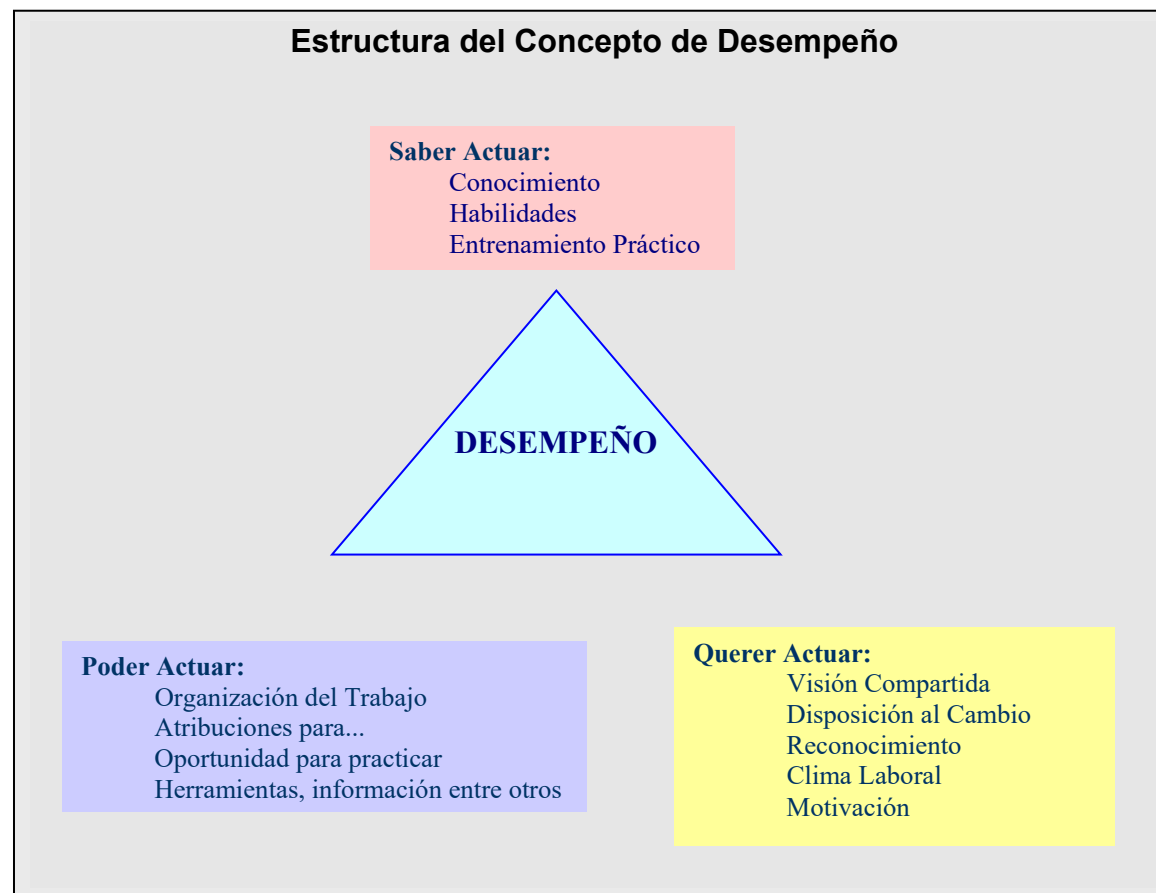
---

<sup>56</sup>RUIZ, Karla A. *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. [en línea] [fecha de consulta: Julio 2006]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>.

<sup>57</sup> GEAR, Equipo de Consultores. *Administración del Desempeño. ¿Qué es el Desempeño Laboral?* [en línea] [fecha de consulta: Julio 2006]. Disponible en: [http://www.gestar.cl/cons\\_y\\_selecc/consultoria/consultoria5.html#subir](http://www.gestar.cl/cons_y_selecc/consultoria/consultoria5.html#subir).

las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.<sup>58</sup>

Figura N° 5



#### 2.4.7. Perfil de Competencia: Una nueva mirada en el mundo del trabajo

Hoy en día las competencias son un factor clave en la definición de un empoderado capital humano, característica imprescindible en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. En esta realidad es preciso identificar atributos que no siempre son tangibles en la gestión de una organización, por ello es imperioso el diseño de *Perfiles de Competencia*, los que permiten definir un óptimo repertorio de aptitudes y competencias que consentirán el éxito de una organización.

Se entiende por Perfil de Competencias como “*el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en*

<sup>58</sup> Ibid. N° 56.

*términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior*".<sup>59</sup>

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias.<sup>60</sup>

Un perfil de competencias dependerá básicamente de la funciones que se requiera para un puesto de trabajo, de la estrategia y la misión de cada organización. Por tanto, cada organización deberá adecuar los Perfiles de Competencia en función de los objetivos de la misma. Dicho Perfil debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser breve, fiable y legítimo para prever el éxito en el puesto de trabajo.

Por tanto, el Perfil por Competencias de un puesto deberá estar constituido, por la concentración de conocimientos y capacidades necesarias, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.<sup>61</sup>

Ambos perfiles están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las segundas, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida, por la complejidad de las mismas, a la hora de ser descubiertas. No se debe obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él.

Es en este contexto que a inicios de los años '60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de *motivación*, la que considera en un primer lugar a la necesidad de logro

---

<sup>59</sup> ARTIDIELLO Delgado, Ileana y CONRADO Barreras, Roxana. *Competencias: Un Nuevo Reto (I)*. Artículo: Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? Editorial CISS.S.A. [en línea] [fecha de consulta: Julio 2006]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> ARTIDIELLO Delgado, Ileana y CONRADO Barreras, Roxana. *Competencias: Un Nuevo Reto (II)*. Editorial CISS.S.A. [en línea] [fecha de consulta: Julio 2006]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>.

(resultados cuantitativos) y en un segundo lugar a la calidad en el trabajo (resultados cualitativos)<sup>62</sup>.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad de residencia.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las *competencias* aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo”.

---

<sup>62</sup> VALLE León, Isel. *Trabajo en una empresa de capacitación para directivos, específicamente en el Dpto. Docente Investigativo*. Cuba. [en línea] [fecha de consulta: Octubre 2006]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

Los estudios del profesor McClelland han posibilitado, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas y agrupadas por el autor en 6 grupos de competencias, de la siguiente manera.<sup>63</sup>

- Competencias de logro y acción.
- Competencias de ayuda y servicios.
- Competencias de Influencias
- Competencias Gerenciales
- Competencias cognitivas
- Competencias de Eficacia Personal.

#### 2.4.8. Perfiles de Cargo por Competencia

Dado que las organizaciones están obligadas continuamente a ajustar sus metas y objetivos a seguir, se hace necesario desarrollar perfiles que describan claramente y de manera general los cargos que se requieren, manifestando el deber y derecho de cada trabajador en cuanto a sus responsabilidades en el cargo en el que éste se encuentre.

Es respecto a lo anterior que se establecen los *Perfiles de Cargo por Competencia*. Varios autores han coincidido con lo anteriormente planteado, sustituyendo los antiguos Perfiles de Cargo que hacían énfasis en el contenido del puesto de trabajo (especificando sus funciones y tareas); por una nueva concepción, los actuales *Perfiles de Competencia* que se centran más bien en las responsabilidades y actuaciones que deberá tener el individuo para desempeñar exitosamente su trabajo bajo una situación contextualizada.<sup>64</sup>

Los Perfiles de Cargo jugaron en su momento un papel muy importante en la formalización de los contenidos de trabajo, lo cual permitió que cada trabajador supiese el contenido de su labor, evitando la incertidumbre y duplicidad de esfuerzos. Sin embargo, en la actualidad los *Perfiles de Puesto Tradicionales*, son más adecuados para tareas repetitivas propias del nivel operativo en una organización.

Para los niveles directivos y de trabajadores suelen ser más convenientes los Perfiles de Competencia. Esto se debe principalmente a que actualmente existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo adecuados, por lo cual, es preciso que los Perfiles de Cargo, Perfiles de Puestos o Perfiles de Competencia, se relacionen con esta

---

<sup>63</sup> Ibid. N° 59.

<sup>64</sup> LIMASCCA Araca, Carmen. "Los Perfiles de Cargo en la Gestión por Competencias". Septiembre 2005. [en línea] [fecha de consulta: Julio 2006]. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEkylAFEVikSgmbMxt.php>

tendencia de tal manera que se traduzcan en un rango flexible o marco referencial de un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo.<sup>65</sup>

El Perfil de Competencias no se concentra en lo que hace el trabajador, sino que se centra en lo que logra, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para asumir una conducta exitosa en su puesto.

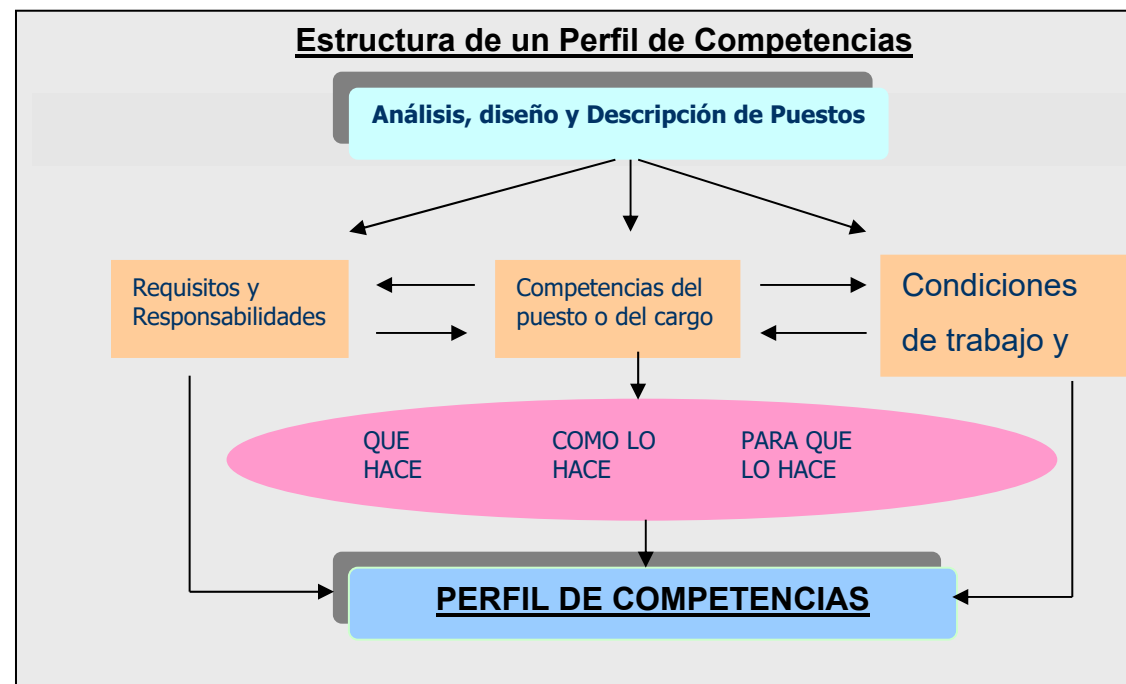
Según el autor Armando Cuestas la descripción de un puesto expresado en un Perfil por Competencias generalmente suele puntualizar los siguientes componentes:<sup>66</sup>

- *Competencias:* Esencialmente conjuntos de competencias secundarias con sus respectivas.
- *Requisitos y responsabilidades:* Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes). Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes). Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.
- *Condiciones de trabajo:* Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, entre otros.; así como relaciones interpersonales. Especificidad de la manera predominante en que se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevaecientes.

---

<sup>65</sup> Ibid.

<sup>66</sup> Ibid.

Figura N° 7 <sup>67</sup>

De modo explicativo, la figura anterior da cuenta de la configuración del Perfil de Competencias, denominada *Análisis, diseño y Descripción de Puestos de Trabajo*, la cual comienza por una determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a las siguientes interrogantes: *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (Comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).

En síntesis, lo expuesto permite concluir que todas las competencias, aunque no en igual medida, son susceptibles a ser desarrolladas. Por esta razón, la norma básica de gestión deberá ser siempre *contratar a las personas que posean motivación para desarrollar nuevos conocimientos y capacidades*.

Además la confección de *Perfiles de Puesto por Competencias* (contenido en la implementación de un modelo de gestión por competencias que integre estrategia y un desarrollo de las competencias en los trabajadores) contribuye al incremento del desempeño organizacional. <sup>68</sup>

El perfil de competencias a utilizar en el siguiente seminario de título es el modelo desarrollado por Leonard Mertens, que divide las competencias requeridas por un trabajador en básicas, genéricas y específicas, que le permitirán desempeñar adecuadamente un determinado cargo dentro de una organización.

<sup>67</sup> Ibid. N° 64.

<sup>68</sup> Ibid. N° 64.

# CAPÍTULO III

## DISEÑO METODOLÓGICO



### **CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Presentación.**

El Capítulo que se presenta a continuación contiene los principales referentes metodológicos que se utilizarán en la elaboración de la investigación que se efectúa en relación a los perfiles de competencias necesarios en un contexto universitario para un Estamento Funcionario, en el marco de una experiencia de Seminario de Título.

#### **3.2. Enfoque Metodológico.**

La investigación que se llevará a cabo se define como cualitativa debido a que el objeto de ésta se enfoca en indagar sobre la existencia de perfiles de cargos del Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso, de tal forma, de identificar aquellos aspectos que definan los requerimientos necesarios para el ingreso del personal a la institución, mediante la recolección de opiniones y experiencias de los principales sujetos involucrados relacionados con el estatuto en estudio, es decir, desde la perspectiva de la comunidad universitaria (directivos/as, docentes, funcionarios/as y alumnos/as). Se pretende además, realizar una interpretación de la información recabada desde la perspectiva, tanto del actor como de las personas que reciben sus servicios.

Dicha investigación se caracteriza por ser exploratoria y descriptiva por los siguientes fundamentos: Exploratoria, en cuanto a que no existe investigación anterior que se asemeje al estudio seleccionado, la cual ayudará a potenciar futuros estudios que profundicen en el tema en cuestión. Su carácter descriptivo apunta al análisis detallado de los resultados obtenidos, organizados en categorías de trabajo derivadas de los antecedentes teóricos conceptuales y de las generadas por la experiencia.

##### **3.2.1 Propósito u Objetivo.**

Configurar perfiles de competencias para el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso en los contextos organizacionales de Escuela, Facultad y Servicios Centrales.

### **3.2.2. Preguntas de Investigación.**

Desde la perspectiva de la comunidad universitaria en cuanto a la labor del Estamento Funcionario:

1. ¿Cómo se caracterizan las funciones y tareas del Estamento Funcionario en los contextos organizacionales universitarios presentes?
2. ¿Qué competencias requiere el Estamento Funcionario para desempeñarse exitosamente en la gestión universitaria futura?
3. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que permitirían identificar la brecha en el Estamento Funcionario entre un desempeño por funciones y un desempeño basado en una gestión por competencias?

### **3.2.3. Descripción de la Estrategia de Investigación.**

#### **a) Dimensiones del Estudio:**

- Funciones y Tareas del Estamento Funcionario en los contextos organizacionales universitarios presentes.
- Competencias requeridas por el Estamento Funcionario para desempeñarse exitosamente en la gestión universitaria futura.
- Necesidades de capacitación que permitirían identificar la brecha en el Estamento Funcionario entre un desempeño por funciones y un desempeño basado en gestión por competencias.

#### **b) Colectivos:**

Dentro de los participantes que se considerarán para la realización de la investigación en curso se establecen tres colectivos, los cuales se componen de los principales sujetos que forman parte de la comunidad universitaria de la Universidad de Valparaíso:

- *Primer Colectivo:* Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso.
- *Segundo Colectivo:* Estamento Docente de la Universidad de Valparaíso que realiza funciones directivas.

- *Tercer Colectivo:* Usuarios y usuarias del servicio que presta el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso.

**c) Selección de la Muestra:**

En esta investigación se utilizará un muestreo de carácter cualitativo o teórico determinado por la Representatividad por Saturación temática.

Este procedimiento de análisis es un mecanismo de validación de la información. Consiste en que, en el análisis, a través del aumento progresivo en el número de entrevistas se va produciendo, como expresión discursiva, una progresiva y constante repetición de los tópicos que, por efecto de la redundancia temática, van legitimando la información producida como información válida y representativa de la identidad de los colectivos.<sup>1</sup>

*Criterios de Inclusión Primer Colectivo:* Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso.

- Poseer la calidad de funcionario/a de la Universidad de Valparaíso, titular o a contrata al menos dos años. Para el personal honorarios que no posee la calidad de funcionario/a se espera que posean antigüedad de al menos un año.
- Expresión del deseo de participar del estudio libre y voluntariamente.

*Criterios de Inclusión Segundo Colectivo:* Estamento Docente de la Universidad de Valparaíso que realiza funciones directivas.

- Poseer la calidad de Directivo de una unidad académica o de apoyo de la Universidad de Valparaíso, que tenga una permanencia en el cargo de al menos un año.
- Expresión del deseo de participar del estudio libre y voluntariamente.

*Criterios de Inclusión Tercer Colectivo:* Usuarios y usuarias del servicio que presta el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso.

- Poseer la calidad de alumno/a o docente de la Universidad de Valparaíso, que tenga una permanencia de al menos dos años en la institución.

---

<sup>1</sup> CONACE, Gobierno de Chile, Ministerio del Interior, Área de evaluación y estudios. 2002. "Seguimiento evaluativo a la implementación de las estrategias estandarizadas de prevención de drogas en establecimientos particulares - subvencionados".

- Expresión del deseo de participar del estudio libre y voluntariamente.

**d) Instrumentos y Estrategias de Recolección de Información:**

- **Entrevista Semi estructurada.**

Es un procedimiento de conversación libre del/la participante que se acompaña de una escucha receptiva del investigador con el fin de recoger la información por medio de preguntas abiertas, reflexivas y circulares las cuales podrán develar las categorías de interés para la investigación ya que clarifica conductas, momentos claves de la vida laboral de las personas, logrando de esta forma identificar y clasificar aquellos elementos de importancia, puesto que los y las participantes desempeñan un rol activo y el investigador estimula la expresión de las persona en su propio marco de referencia comprendiéndolo en su propia contexto y con ayuda del lenguaje verbal y no verbal.<sup>2</sup>

Su principal característica está dada porque con anticipación se especifican los temas y asuntos que se van a tratar. En este sentido, quien realiza la entrevista decide la secuencia y operación de las preguntas en el transcurso de la entrevista, junto a lo cual está permitido anticipar y cerrar brechas lógicas en la información. Debido a esto, es posible adaptar la fraseología de las preguntas, adaptándola a los contextos en que se realice una entrevista.<sup>3</sup>

La elección de este instrumento de recolección de datos permitirá recoger información fehaciente de los y las participantes sobre las visiones de sus contextos laborales e institucionales, logrando un contacto más directo entre el/la investigador/a y éstos/as.

- **Análisis Documental.**

Implica la búsqueda y revisión de los documentos institucionales vinculados a la temática en estudio, permitiendo extraer de la información relevante que aporte al análisis de las cuestiones de investigación planteadas.

---

<sup>2</sup> CUBILLOS B., Milton Leonardo. 1999. "Significado de la práctica integrada de psicología de un grupo de estudiantes de la USTA". Universidad Santo Tomas. Bogota D.C., Colombia. Tesis de grado meritoria de la Facultad de Psicología.

<sup>3</sup> FUENTES, Leticia y HIDALGO, Gabriela. 2000. Seminario de Título. Consumo económico y Trabajo Social: educación para el consumo en escolares del segundo ciclo básico de establecimientos particulares, particulares subvencionados y municipalizados de la comuna de Viña del Mar.

e) Criterios de Rigor:

ASPECTO	CRITERIO DE RIGOR	PROCEDIMIENTO
Valor de Verdad	Credibilidad	Triangulación de técnicas
Aplicabilidad	Transferibilidad	Muestreo Teórico
Consistencia	Dependencia	Juicio de Expertos
Neutralidad	Confirmabilidad	Proceso de Reflexión

3.2.4. Análisis de la Información.

Análisis Cualitativo:

- Identificación de datos existentes.
- Categorización de datos requeridos.
- Disposición gráfica – descriptiva de los datos.

# CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



**División Académica de la Universidad de Valparaíso.**

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

**PRESENTACIÓN**

En el presente capítulo se exponen los resultados surgidos en el desarrollo de la experiencia, identificando las funciones y tareas realizadas por los diferentes cargos del colectivo y en cada uno de los contextos analizados; se realiza un perfil de desempeño en base a las competencias requeridas por éstos/as para una adecuada adaptación a la contingencia; y se definen aquellas necesidades de capacitación que se producen de acuerdo a la brecha existente entre los dos primeros focos de análisis.

**GESTION POR COMPETENCIAS  
ESTAMENTO FUNCIONARIO  
CONTEXTO ESCUELA**

#### 4.1.1. Características de las funciones y tareas del Estamento Funcionario en contextos organizacionales de Escuela.

Según los datos recogidos desde los/as funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso es posible representar las primordiales funciones y tareas que se realizan habitualmente, en un contexto de Escuela universitaria, desde los cargos que cumplen estos sujetos en un sistema de desempeño laboral.

Las funciones y tareas que se presentan en los/as funcionarios/as orientan su quehacer laboral, las cuales deben ser designadas por los superiores, determinando las labores concretas que les corresponde realizar según su ámbito de trabajo, que además debe poseer una condición de compromiso profesional por parte del/ trabajador/a para realizar su labor dentro de la organización.

<b>Funcionario / a</b>	“En el trabajo por funciones cada uno cumple con sus tareas y hasta ahí llega...” (F 9)
<b>Directivo</b>	“Que el desempeño por funciones las personas se dedican a realizar solamente la tarea a la que fueron encomendadas, y quizás saber hacer otras cosas pero su función es solamente para la cual fue contratada o designada...” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	“...por funciones es que cada uno cumple una función que está declarada, que debiera estar más menos incorporada en un contrato...” (Do 10) “Eh... me da la impresión de que las tareas significa que solo tienen que responder a las tareas que se le impongan a los trabajadores...” (A 24)

La característica más importante de este modelo en las décadas del ‘60 y ‘70 estaba vinculada a la noción de tarea específica y segmentada las cuales eran los lineamientos que regían a los trabajadores. Estos eran mal evaluados por las empresas contratantes si no cumplían con las funciones y tareas asignadas por la misma.

Este modelo de desempeño laboral basado en funciones y tareas ha resultado útil para el trabajo especializado lo que ha intervenido en el desempeño de manera negativa, puesto que imposibilita la flexibilidad en las funciones y tareas realizadas, provocando de esta forma, un trabajo rígido sin posibilidad de verlo de manera integrada y por el contrario, posibilita una pérdida del sentido global de la labor desarrollada al interior de una Escuela.

<b>Funcionario / a</b>	“Es complicada la cosa, o sea es que cada uno solamente hace su trabajo... acá está como todo, cada territorio está como súper marcado, cada uno hace lo que tiene que hacer y más allá no se puede avanzar mucho, como que igual hay un estancamiento...” (F 13)
<b>Directivo</b>	“Que el desempeño por funciones las personas se dedican a realizar solamente la tarea a la que fueron encomendadas, y quizás saben hacer otras cosas pero su función es solamente para la cual fue contratada o designada...” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	“Eh... me parece que es poco práctica desde el punto de vista de que si a una persona se le contrata por una función determinada, no se ve digamos proactividad de poder desarrollar otras actividades para las cuales no haya sido contratado, por las cuales no se le esté pagando...” (Do 4)  “Eh... una ley del mínimo esfuerzo, o sea a la persona se le contrata simplemente pa' que haga una tarea y no aporta nada de ella al trabajo, lo básico, lo justo y necesario y nada más.” (A 22)

Dentro de la información recolectada, se establece que las funciones y tareas de un funcionario/a no están predeterminadas al momento de ingresar a ocupar el cargo por el cual fueron contratados, sino que las tareas de éste son aprendidas en el transcurso y permanencia en el trabajo que debe realizar dentro del contexto Escuela., a través de la práctica del mismo. Sin embargo, los/as funcionarios/as son incorporados a la institución con la esperanza de que realicen y cumplan óptimamente con su proceso laboral.

<b>Funcionario / a</b>	“Ya...bueno, principalmente tareas y funciones designadas como una pauta no hay, porque yo llegue mmm..., llevo un año acá eh... me contrataron para la carrera de... y yo tuve que ir aprendiendo con la práctica eh... lo que tenía que hacer diariamente.” (F 2)
<b>Directivo</b>	“...se tiene que trabajar en cuanto a la parte local para definir funciones para cada cargo, o sea es decir cada jefe debe ir definiendo las funciones de la personas que están trabajando a su cargo, y eso falta todavía es un proceso.” (Di 4)
<b>Usuario/a</b>	“...es que siento que no hay una definición de funciones... porque no trabaja justamente...no tiene un desempeño por funciones...cuando uno pide que se cumplan ciertas funciones uno se da cuenta que no están tan bien definidas...” (Do 15)

El ejercicio frecuente de los principales cargos que ejecuta el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso se orienta a través del modelo de desempeño por funciones mencionado anteriormente y a partir de la información recolectada se puede desprender una clasificación de funciones y tareas que se despliegan en las Escuelas analizadas.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Secretarías de Escuela.

Según los datos recogidos a través de la investigación realizada, se identificaron distintas funciones y tareas que deben ser ejecutadas por una *Secretaría* de Escuela.

<b>Funcionario /a</b>	“...todo los días como la atención del público, de los alumnos eh...entrega de documentos que nosotros hacemos...que confeccionamos los certificados de notas de los alumnos y los certificados de alumnos regulares...revisar los títulos eh...confeccionar informes al Decano...” (F 10)
<b>Directivo</b>	“...en lo que se refiere a la secretaria, la secretaria por lo general uno las ve actuando un poco como la secretaria ideal de esta empresa externa y privada, tomando cartas, enviando, manejando la parte administrativa específica...” (Di 5)
<b>Usuario/a</b>	“...una es la secretaria de docencia que tiene que ver con el tema netamente académico de los alumnos, qué ramos pueden tomar, cuáles no, cumplimiento de sus responsabilidades como dar sus pruebas...tiene que ver con todo el tema de matrículas, cumplimiento de requisitos para poder tomar las asignaturas...y además tenemos otra secretaria que lleva todo el tema administrativo por el punto de vista financiero: adquisiciones, compras, egresos, ingresos, etc., ...ellas nos apoyan con todo otro tipo de...por ejemplo, si organizamos una reunión también ellas están ahí viendo los documentos que se deben presentar para esa reunión, el tema de las fotocopias...” (Do 4)  “...hacer llamadas, las cartas, los correos, coordinar las informaciones...relación con los alumnos, que vamos a pedir certificados, los justificativos cuando faltamos a los prácticos...” (A 20)

A continuación se presentan las funciones y tareas que realizan las secretarías de una Escuela, divididas en tres categorías que permiten esquematizar de forma clara y precisa la labor que realizan diariamente.

*Funciones y tareas administrativas:*

- Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.
- Inscribir matrículas y asignaturas de las diferentes carreras.
- Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.
- Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Escuela.
- Manejar información sobre los períodos de prueba (fechas y horas) y la entrega de notas al alumnado perteneciente a la Escuela.
- Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.
- Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.

- Archivar, ordenar y fotocopiar papeles y documentos.
- Manejar documentación bancaria (entrega de cheques).
- Rendir cuentas sobre compras realizadas del material fungible al interior de la Escuela.
- Elaborar informes que soliciten los docentes.
- Recibir y despachar correspondencia.

*Funciones y tareas de atención a público:*

- Atender público interno y externo de la Escuela.
- Atender telefónicamente.
- Atender dudas y consultas.
- Recepcionar certificados médicos.
- Orientar a los alumnos en la toma de ramos.

*Funciones y tareas de coordinación:*

- Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.
- Confeccionar órdenes de compras.
- Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.
- Enviar y recepcionar correos electrónicos.
- Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.
- Distribuir y coordinar las salas y dependencias de la escuela llevando un registro de éstas.
- Distribuir y coordinar el uso del material audiovisual de la Escuela.
- Manejar y conocer horarios de docentes.
- Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.
- realizar contactos entre docentes de la Escuela e investigadores de la propia Universidad o de otras.
- Coordinar y manejar la asignación de prácticas profesionales de cada carrera de la Escuela.
- Vincular a los directivos y docentes con los distintos contactos que ellos requieran a través de teléfonos y correos electrónicos.
- Manejar y tramitar las postulaciones al extranjero y ayudas económicas que soliciten los docentes para la realización de Magíster o Doctorados.
- Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.

- Coordinar con docentes nuevas fechas de realización de prueba en caso de inasistencia del/la alumno/a o del/la docente.

Una secretaria en un contexto de Escuela, debe cumplir necesariamente con funciones y tareas de tipo administrativo, de atención al público y de coordinación. Estas funciones y tareas describen y orientan el trabajo cotidiano que ejecuta este cargo dentro del Estamento Funcionario.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Auxiliares de Escuela:

Dentro del contexto de Escuela se puede identificar otro cargo como lo es el de *Auxiliar*, según la información recolectada en las entrevistas realizadas se puede enumerar una serie de funciones y tareas ejecutadas por este /a funcionario /a diariamente.

<b>Funcionario /a</b>	“...ven la sala de computación, los data show, estar completamente asistiendo en una sala, lo que es la limpieza de los lugares, lo que es que es por ejemplo el auditorio cuando se requiere ocupar, cuando falta algún tipo de implemento, plumones...” (F 6)
<b>Directivo</b>	“...la función de ellos es mantener limpias las oficinas, mantener limpia la escuela, responder en el caso de que un profesor le falten sillas en su sal, de llevar los equipos tecnológicos a las salas y dejarlos conectados para los profesores, etc....” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	<p>“Los auxiliares, abrir y cerrar, o sea ayudarme en la coordinación de salas, disponibilidad en la sala, si el data se echa a perder, yo recurro a ellos para que me asesoren más técnicamente, eso flujo de salas y todo lo que lleva a dentro, como computadores, data show, la ubicación de las sillas, las mesas, eso por un lado, lo otro me ayudan en términos de gestión, cuando yo necesito ir a dejar un documento lo mando por estafeteo con ..., entonces todo lo que sea estafeteo, documentación en términos de documentos formales de enviar o recibir a veces yo les pido ayuda, me traen documentos ... para acá, que más de documentos... fotocopias, las fotocopias que están autorizadas las saco con ..., me anilla, todo lo que sea productos que necesite fotocopiar , producción de pruebas o esas cosas, eh... insumos de materiales, yo trabajo bastante bien con ...si falta el stick fix, scotch, material fungible, me coordino con ... para eso.” (Do 12)</p> <p>“Ellos son un siete, hacen funciones de aseo, organización, un poco de cuidado de las salas, de las cosas que están dentro de las salas, de los insumos que se requieren en cuanto al aseo o también en las salas...” (A 4)</p>

Seguidamente se presentan una diversa gama de funciones y tareas que deben realizar un auxiliar de Escuela, las que están fraccionadas en 4 tipologías determinando los campos de acción en el cual se desarrolla este cargo.

*Funciones de aseo, ornato y mantención:*

- Mantener el aseo y ornato de la planta física de la Escuela.
- Mantener los baños limpios y con la implementación correspondiente.
- Realizar trabajos de electricidad.
- Realizar labores de carpintería y pintura.
- Coordinación con los técnicos para la mantención de equipos.

*Funciones de apoyo administrativo:*

- Realizar el trabajo de estafeta.(trasladar documentación entre la Escuela hacia el medio externo y viceversa)
- Trasladar documentación y correspondencia al interior de la Escuela.
- Hacer cotizaciones y comprar insumos.
- Recepción y orientación a personas externas en las dependencias de la Escuela.

*Funciones de apoyo académico:*

- Sacar fotocopias.
- Manejar y trasladar los equipos audiovisuales y computacionales de la Escuela.
- Realizar el transporte de cosas, materiales y muebles.
- Habilitar las salas y facilitar las llaves de éstas en la Escuela.
- Dispensar materiales de trabajo para apoyar la labor docente.

*Funciones de seguridad:*

- Realizar labores de vigilancia en la Escuela.
- Realizar la labor de nochero.
- Realizar labores de portería.

Respecto al listado anteriormente mencionado se exhiben las distintas funciones y tareas que le compete realizar al cargo de auxiliar en un contexto de Escuela dentro de la Universidad. A modo general las labores principales que ejecuta este/a funcionario/ a son: de aseo, ornato y mantención; apoyo administrativo; apoyo académico y seguridad, favoreciendo y proporcionando un apoyo logístico a las diversas labores que le corresponde realizar a este cargo del Estamento Funcionario en el cual está inserto.

De acuerdo a la gama de funciones y tareas que deben realizar los cargos anteriormente mencionados se puede vislumbrar, a través de la revisión de las entrevistas efectuadas en los colectivos elegidos para la investigación, que el trabajo en su clásica concepción referido a los horarios continuos, la mantención de una misma función y puesto de trabajo, en igual institución de por vida, no responde a los requerimientos actuales demandados por el mundo laboral.

Lo anterior se caracteriza principalmente por la necesidad de contar con un enlace de diferentes capacidades, habilidades y destrezas que deben poseer los/as funcionarios/as que participan en el medio interno y externo del mercado laboral, posibilitando la flexibilización de los procesos en las actividades laborales ejecutadas en este caso, por los/as funcionarios/as pertenecientes a las Escuelas estudiadas.

Sin embargo este modelo de administración con el cuál se rige actualmente la Universidad provee de un orden básico que le permite funcionar mecánicamente, cumpliendo con los objetivos principales sin importar el proceso por el cual se logran éstos, quedando de alguna manera obsoleto en su uso, permitiendo adoptar otros modelos más contingentes que tomen en cuenta a los trabajadores en su contexto global.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Técnicos de Escuela.

Al interior del Estamento Funcionario, se identifica otro importante cargo, éste es el *Técnico*, el cual posee preparación técnica específica, con una formación técnico - profesional. Éste además hace de colaborador directo de los académicos de la unidad en la que se desempeña, específicamente en los estudios prácticos de las diversas asignaturas que se imparten al interior de la Universidad.

Según los datos recogidos a través de la investigación realizada, se hace necesario mencionar que este cargo no desempeña labores habituales al interior del contexto de Escuela. Lo anterior se debe a que este tipo de funcionario/a no pertenece directamente a ésta unidad, no obstante en circunstancias de apoyo y/o emergencia al interior de una Escuela, el técnico concurre a estas dependencias cuando sea necesario según los requerimientos de la misma.

La prestación ofrecida por un técnico, en las Escuelas estudiadas, es principalmente de mantención y reparación de las conexiones eléctricas y de lo referente a gasfitería, además de revisión de los equipos tecnológicos y audiovisuales.

Es importante mencionar que existe otro tipo de técnico pero de un nivel de especialización mayor, no presente en la mayoría de las escuelas estudiadas, que requiere de una formación concreta, el cual se dedica a apoyar la labor práctica de algunas carreras que lo requieran.

En consecuencia y frente a lo mencionado anteriormente, el cargo de un Técnico no es reconocido ni señalado en la información recopilada para el presente análisis.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Administrativos de Escuela.

Existe otro importante cargo dentro del Estamento Funcionario, el *Administrativo*, el cual posee un conocimiento administrativo específico, con una formación mayoritariamente profesional.

Éste cargo hace de colaborador directo de los directivos de la unidad en la que se desempeña, específicamente en los ámbitos de gestión y procesos administrativos que se realizan al interior de la unidad y de la Universidad.

De acuerdo los datos recopilados a través de la investigación realizada se hace necesario mencionar que este funcionario/a no desempeña labores frecuentes al interior del contexto de Escuela. No obstante, en circunstancias de apoyo al interior de la unidad estudiada, éste efectúa los procesos administrativos que no pueden realizar los/as funcionarios/as insertos en una Escuela.

Además, en concordancia y frente a lo mencionado anteriormente, el cargo de Administrativo no es reconocido ni señalado en la información recopilada para el presente análisis en un contexto de Escuela.

#### 4.1.2. Competencias requeridas del Estamento Funcionario en contextos organizacionales de Escuela.

El concepto de competencia laboral se desarrolla como una solución práctica, en la década del '80, ante la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra como una alternativa atractiva en una dirección que lograra un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.

Son los cambios culturales los que sentaron las bases de que en el mundo del trabajo surgieran nuevas rutinas y prácticas. Se generó con esto un cambio integral donde se debe revisar y planear la visión de una organización y los valores que persiga, esto será la referencia básica de su gestión. Es en este sentido que se ha producido un cambio en la productividad de las organizaciones siendo la competencia laboral un referente obligado para la orientación del actual mercado del trabajo.

Se hace alusión entonces que una competencia es en sí un conjunto de habilidades y destrezas que permiten desarrollar desde una mirada integradora el trabajo que se realiza, permitiendo conocer los procesos de su realización y con ello aumentar el grado de eficiencia y eficacia que implica ejecutar esa labor.

<b>Funcionario /a</b>	“...en el trabajo basado en competencias eh... dice relación con el desarrollar habilidades, de ser proactivo, de tener la capacidad, el trabajador, de poder realizar más actividades de las que se rigen por sus funciones.” (F 9)
<b>Directivo</b>	“...creemos que es una manera válida de medir las capacidades de las personas y de las cosas que saben sino que las pueden hacer y las cumplen, por lo tanto va no solamente al área de conocimiento, sino que el saber hacer y por lo tanto uno tiene que evaluarlas en forma distinta que el conocimiento y por tanto también viendo las competencias uno podría seleccionar mejor a las personas y las personas cumplir mejor sus funciones y tareas que le son propias.” (Di 4)
<b>Usuario/a</b>	“...en la gestión por competencias el trabajo es mucho más potenciado en las personas y para la unidad también mayor desarrollo. O sea, si tenemos funcionarios que además de las función que desempeñan tengan otras habilidades por su puesto que vamos a ganar.” (Do 6)  “Yo creo que el enfoque basado en habilidades y destrezas es mucho más eficiente porque aprovecha mejor a las personas, las potencialidades que éstas tienen y además le permiten desarrollarlas.” (A 16)

La Competencia por tanto se identifica como una contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo. Lo que significa que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir se deben tener en cuenta estas habilidades y destrezas para identificar a

la persona más adecuada para desempeñarse con éxito en un determinado puesto de trabajo.

Cada organización, en este caso una escuela universitaria debe ser capaz de trabajar eficazmente en el logro de los objetivos que estas persigan y para realizar este proceso es primordial tomar en cuenta al capital humano que está inserto en este contexto organizacional. Es respecto a lo anterior que se hace necesario reconocer las habilidades y destrezas de los/as funcionarios/as para que estos consigan desempeñarse por sí mismos y entregar lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.

<b>Funcionario /a</b>	“...el basado en competencias es mejor porque a ver... aquí hay que tratar de lograr un objetivo, cumplirlo como sea, a cabalidad, preocupándonos del proceso, para poder cumplir el objetivo...” (F 12)
<b>Directivo</b>	“...creo que es una buena forma de llegar de manera más eficaz y eficiente al resultado, creo que la gestión por competencias evita pasar ciertos errores, evita la teoría de ensayo error, digamos de que echando a perder se aprende...” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	<p>“mmm...es bueno porque a parte de que te permite desarrollar como personas a los funcionarios permite bajar el nivel de estrés, permite organizar las tareas de mejor forma tomando en cuenta... además se sienten cómodos con lo que hacen, como que le gusta...” (A 5)</p> <p>“eh...es un enfoque que se le debería dar a todo trabajo, o sea poder brindar el máximo de uno al... a lo que se está haciendo, en cualquier aspecto de la vida, en cuanto que esa es la forma que se debería trabajar.” (A 22)</p> <p>“...un trabajo basado en habilidades y destrezas además se espera que la persona cumpla con su función, con su tarea y además, eh...brinde lo mejor de sí para poder hacer el trabajo, por decirlo así, lo más efectivo posible.” (A 22)</p>

Este modelo pasa a transformarse así en un canal continuo de comunicación entre los/as funcionarios/as y la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico que ayuda a enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsando a que se eleve el nivel de excelencia de sus competencias, según las necesidades operativas, garantizando un desarrollo administrativo que reconoce el potencial de ellos respecto de lo que saben hacer o podrían hacer.

Es por ello que se analizan una serie de características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades, conocimientos, de cada individuo, permitiendo con eso no sólo una mejor definición de un perfil de competencias del puesto sino la posterior evaluación en el desempeño individual de cada funcionario/a.

Por lo tanto, la aplicación de este sistema de gestión se debe efectuar caso a caso, por medio de la identificación de los/as funcionarios/as que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que tienen las competencias requeridas para el cargo, determinando que particularidades poseen estos lo que produce que su labor se destaque del resto de sus pares, resultando más colaboradores en favor de los objetivos de la organización.

Sin embargo, en el contexto de Escuela universitaria, según las opiniones recogidas por los colectivos entrevistados son variadas sobre su posible aplicación, denotando que debe existir un proceso de adaptación por parte de directivos y funcionarios/as ante las nuevas tendencias sobre este concepto de competencias y destinar gran parte de los esfuerzos a alcanzar y entregar un servicio de calidad.

<b>Funcionario /a</b>	“Yo creo que es posible. Es posible si es que hay un departamento que se preocupe... que se preocupe de llevar esto a lo esencial de las competencias que necesitan las personas en cada puesto de trabajo porque si fuese así yo creo que funcionaría mucho mejor de lo que funciona actualmente...” (F 4)
<b>Directivo</b>	“Yo creo que estamos no muy lejos, pero tampoco hay que confiarse en que va a ser algo rápido. Este es un proceso que requiere ser bastante estudiado, y creo que nuestra Universidad ya está en ese camino... entonces yo creo que estamos en buen camino, y creo que estamos no muy lejanos, pero eso sí, hay que trabajar bastante, hay que erradicar yo creo la administración de fondo que existe en la Universidad...sino que existe algo ya a nivel central, evitar un poco la burocracia, que eso va a poder acelerar los procesos y las gestiones...” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	<p>“...no, a larguísimo plazo a mi juicio. Porque creo que eso exigiría un acosa que tiene que también partir de los directivos y yo creo que hasta en los niveles que jerárquicamente se consideran más altos no hay todavía una conciencia de que no somos funcionarios públicos y de que hay que autogestionar cosas. Entonces no está todavía una conciencia a nivel de los altos cargos jerárquicos, por lo tanto, que eso logre llegar a nosotros eso lo veo lejos.” (Do 7)</p> <p>“Mira, muy establecido no creo que este, pero pienso que si a largo plazo, se daría a largo plazo esta transformación de un trabajo basado en solo a una función a una destreza o habilidad, no es una cosa que se ve de la noche a la mañana pienso yo, aunque si hay la voluntad y el esfuerzo de parte de los funcionarios..., pero no se dan las condiciones.” (A 23)</p>

De acuerdo a la información recopilada que se mencionó anteriormente fue posible extraer para luego describir aquellas competencias exigidas para una adecuada labor de los principales cargos que componen el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso.

Las competencias requeridas se presentan catalogadas de acuerdo al Modelo de Competencias del autor Leonard Mertens.

◆ Perfil de Competencias requeridas por una Secretaria de Escuela:

En la lectura que se realiza de las entrevistas sobre la labor de las *Secretarias*, se visualizan una gama de elementos que dan sentido a la elaboración de un conjunto de competencias, habilidades y destrezas necesarias para el adecuado desempeño de este cargo.

<b>Funcionario /a</b>	“Yo creo que saber hacer y cumplir con las funciones que nos corresponden, también estar pendientes de las nuevas cosas que vayan apareciendo para no ir quedando atrás en todos estos cambios que se están enfrentando a diario tanto en el mundo como en nuestra realidad de escuela...También esta el compañerismo, la lealtad, tener respeto por los demás, el trabajar en equipo, el hacer las cosas y hacerlas bien...” (F 11)
<b>Directivo</b>	“Hay distintos ámbitos de competencias, yo diría que el trabajo en equipo es uno de los que debiera estar en los primeros lugares porque justamente el tipo de trabajo que queremos que desarrollen ya no es tan individual sino que sea un trabajo en equipo, que haya liderazgo, que haya un afán de perfeccionamiento continuo, capacitación continua, porque el entorno es muy cambiante y nuestras competencias tienen que ir cambiando, adecuándose y que sean capaces de participar en gestión también que se sientan participe, que no se sientan un eslabón perdido sino que un eslabón tan importante como los demás y que sean capaces en realidad de promover cambios, los cambios reales tienen que darse a nivel de las personas que están haciendo las funciones.” (Di 4)
<b>Usuario/a</b>	<p>“En el caso de las secretarias, bueno, las competencias básicas que debieran tener, además del idioma y de saber utilizar un computador a nivel usuario, a nivel básico usuario, yo creo que debieran de todas maneras saber utilizar bien, por ejemplo en el caso de la computación herramientas como internet, herramientas como Excel, herramientas como Word y manejarlas ya como competencias básicas... desde el punto de vista de las competencias genéricas... esa capacidad de atender a las personas ojalá siempre fuera con una sonrisa que para mí es una competencia que debieran tener en el caso de las secretarias, por lo menos para mí eso es mucho muy importante, además de saber ellas desarrollarse como equipo...de todas maneras el lenguaje técnico en las áreas de las ciencias básicas... el aprender algún idioma digamos extranjero, en este caso inglés u otro...” (Do 4)</p> <p>“...las secretarias tienen que trabajar con personas y deberían saber eso... como saber comprender a las personas, saber comunicarse, ser más empáticas, más sociales, más asertivas, saber decir las cosas... saber manejar bien todo el tema de computación o su trabajo administrativo...” (A 24)</p>

A continuación se construyen y exponen, aquellas competencias requeridas por una Secretaria en un contexto universitario de Escuela.

Competencias Básicas:

- Maneja adecuadamente conocimientos de gramática y dactilografía a través del correcto uso de ortografía, redacción y digitación para facilitar el resultado de un trabajo eficaz y acorde a las necesidades de la Escuela.

- Maneja conocimientos de protocolo a través de una adecuada utilización del vocabulario, idiomas (en un nivel básico), cortesía y correcta presentación personal, de esta forma se entrega una imagen institucional seria y adecuada de la Escuela hacia el medio externo.
- Desarrolla características de responsabilidad a través de la puntualidad y la entrega pertinente del trabajo, lo que ayuda a que la labor administrativa se realice en los tiempos programados en la Escuela.
- Maneja adecuadamente las tecnologías y el trabajo en red a través de la adquisición continua de nuevos conocimientos y actualizaciones en programas computacionales (software y hardware), facilitando de esta manera un trabajo más expedito, acortando los tiempos del mismo.

*Competencias Genéricas:*

- Desarrolla capacidades de autonomía a través de una adecuada actitud de iniciativa en la realización de su trabajo, para evitar una dependencia y demora en los procesos laborales.
- Posee proactividad lo que se refleja en una actitud creativa en la realización de sus labores diarias para así aportar con un trabajo de calidad acorde a las necesidades de la Escuela.
- Realiza un trabajo con eficiencia, a través del desarrollo de su trabajo en el menor tiempo posible y con la utilización adecuada de recursos limitados.
- Posee capacidad de trabajar en equipo a través de una adecuada comunicación con sus pares y superiores, situación que favorece el proceso de retroalimentación constante que disminuye los tiempos laborales.
- Desarrolla la capacidad de autoformación por medio de un interés en la educación continua otorgándole conocimientos de diversos ámbitos, hecho que procura el mejoramiento permanente de su labor en la Escuela.

- Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una actitud positiva a la acogida de nuevos conocimientos y formas de trabajo, posibilitando una adecuación a los cambios administrativos que emprenda la Escuela.
- Desarrolla su trabajo enfocado a un adecuado Servicio al cliente, a través del manejo en temas de relaciones públicas para obtener un servicio de calidad basado en la cordialidad, formalidad, buena disposición y trato.
- Posee un compromiso institucional a través de la capacidad y el deseo de orientar su labor cotidiana a partir de las necesidades de la Escuela.
- Desarrolla una adecuada capacidad de resolución de conflictos facilitado a través de la tolerancia a las críticas, contribuyendo a mermar las situaciones adversas que se presentan al interior de la Escuela.
- Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias y de manera empática con sus pares, alumnos y docentes a través de cualidades como la amabilidad y la cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral.
- Posee capacidad de tomar decisiones asertivas a través de un adecuado criterio y sentido común para realizar un trabajo resolutivo lo que la transforma en una secretaria competente en su quehacer laboral.
- Maneja conocimientos de administración a través de nociones básicas en contabilidad que le permiten llevar un registro ordenado de la documentación que ingresa a la Escuela y de los ingresos y/o egresos que se realicen dentro de ésta.

Competencias Específicas:

- Maneja de manera adecuada la confidencialidad, característica inherente al cargo de secretaria a través de la prudencia en el manejo y entrega de la información a las personas apropiadas.
- Conoce los decretos, reglamentos y normativas vigentes (tanto de la Escuela como de la Universidad en general) para realizar adecuadamente el proceso de matrícula e inscripción de asignaturas del alumnado y proveer la ayuda conveniente a los docentes y demás funcionarios/as que requieran de dicha información.

◆ Perfil de Competencias requeridas por un Auxiliar de Escuela:

Igualmente como se visualizó en el anterior cargo de funcionario/a analizado, se presentarán a continuación las competencias que debe poseer un *Auxiliar* de Escuela Universitaria para desempeñarse exitosamente dentro de este contexto.

<b>Funcionario /a</b>	“...qué habilidades puede tener... ser empático, tener buena atención con el público, ser tolerantes, saber manejar los equipos que se están utilizando en las clases para los docentes...y eh tratar de que sea un día llevadero” (F 4)
<b>Directivo</b>	“Yo diría que fundamentalmente eso, una actitud proclive al cambio y a la superación personal... y lo otro es la tecnología, en la medida que la tecnología lo requiera en su ámbito de trabajo...” (Di 5)
<b>Usuario/a</b>	<p>“ y con los auxiliares de aseo... yo esperaría que ellos conocieran al menos en general un poco de misión, visión, para donde va la escuela, identidad institucional, Flujograma y organigrama, quien está haciendo qué, dentro de la escuela o cargo... entonces con quien me relaciono para ello, con el objetivo... conocer a todos los profesores, básico, conocer que es lo que hace cada uno, en general mantenerse informado... en términos del saber hacer, mira el aseo es algo básico, el tema de gestión de TIC's... participativamente también, buen trato con los alumnos...” (Do 12)</p> <p>“También deberían tener más habilidades no solo lo que se refiere al aseo y el ornato, si no que tener más capacidades en otras cosas, en otras áreas, no sólo estar ahí en la portería y más vincularlo con la escuela... deben ser sociables y cordiales con los alumnos, tienen que tener toda la disposición con nosotros, incluso hacer cosas más allá de sus funciones...” (A 14)</p>

Las competencias requeridas por un Auxiliar en un contexto universitario de Escuela que se identificaron son las siguientes:

Competencias Básicas:

- Posee características de responsabilidad a través de cualidades como puntualidad, orden y honestidad, convirtiéndolo en un auxiliar capaz de cumplir óptimamente su labor diaria.
- Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias y empáticas con sus pares, alumnos y docentes a través de cualidades como la amabilidad, respeto y la cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral.
- Desarrolla un manejo adecuado de las tecnologías por medio de la correcta utilización de equipos computacionales y audio visual de la Escuela, apoyando la labor académica de la misma.

- Posee habilidades comunicacionales a través de una socialización, respeto y tolerancia hacia sus pares, alumnos y docentes, fomentando un agradable ambiente laboral dentro de su unidad de trabajo.

Competencias Genéricas:

- Posee capacidad de tomar decisiones a través de un adecuado criterio y sentido común para realizar un trabajo resolutivo lo que lo transforma en un auxiliar competente en su quehacer laboral.
- Desarrolla la capacidad de autoformación por medio de un interés en la educación continua otorgándole conocimientos de diversos ámbitos, hecho que procura el mejoramiento permanente de su labor en la Escuela.
- Posee capacidad de trabajar en equipo a través de una adecuada comunicación con sus pares y superiores, situación que favorece el proceso de retroalimentación constante disminuyendo los tiempos laborales.
- Posee proactividad lo que se refleja en una actitud creativa en la realización de sus labores diarias para así aportar con un trabajo de calidad acorde a las necesidades de la Escuela.
- Desarrolla una adecuada capacidad de resolución de conflictos facilitado a través de la tolerancia a las críticas, contribuyendo a mermar las situaciones adversas que se presentan al interior de la Escuela.
- Posee conocimientos de técnicas de organización del tiempo, a través de la adecuada y pertinente división de actividades diarias para la optimización de la jornada laboral.
- Desarrolla actitudes de iniciativa a través de una adecuada capacidad de autonomía en la realización de su trabajo, para evitar una dependencia y demora en los procesos laborales.

Competencias Específicas:

- Posee una adecuada disposición a responder a peticiones, necesidades y solicitudes de los usuarios, logrando orientar y ayudar correctamente a los requerimientos de éstos promoviendo la calidad en el servicio.
- Posee conocimientos de seguridad lo que se refleja en la mantención del equipamiento que se encuentra en las salas de clases y laboratorios, no arriesgando su integridad física ni la de los/as alumnos/as y docentes que requieran del equipamiento solicitado para la actividad.
- Conoce la visión, misión y objetivos vigentes de la Escuela, a través de la participación y vinculación directa con las autoridades de la misma para realizar adecuadamente su labor en post de la consecución de los objetivos.

De acuerdo a la presentación y descripción de las diversas competencias necesarias para un desempeño adecuado del Estamento Funcionario en el contexto de Escuela, extraídas a través del análisis de las entrevistas de la investigación, se puede constatar que las competencias se han convertido en una parte fundamental para la selección de personal, momento en el que son considerados aquellos aptos para ocupar un cargo específico dentro de la unidad estudiada.

No obstante, se apreció la escasez de conocimiento sobre la existencia del concepto de competencia en la mayor cantidad de colectivos entrevistados y la aplicación del mismo en temas de gestión, lo que no permite que la unidad pueda desarrollarse en este nuevo ámbito administrativo que responde a las exigencias internas y externas del mercado laboral actual.

Es preciso indicar que en la labor de un/a funcionario/a se debe considerar las competencias que este posee para desarrollar el trabajo cotidiano, además de reconocer por parte de sus superiores, pares o usuarios sobre el servicio que éste entrega, favoreciendo de esta forma crear en él o ella un compromiso institucional adecuado que permita obtener de manera más eficaz y eficiente los objetivos propuestos con resultados positivos para la organización.

◆ Perfil de Competencias requeridas por un Técnico de Escuela:

Respecto a este contexto, el cargo de *Técnico* dentro de una Escuela universitaria no existe de manera habitual y permanente, puesto que según la información recolectada, no se hace alusión a éste/a funcionario/a, por lo que no es preciso exhibir una gama de competencias requeridas, sin los datos que respalden la información para la construcción de un perfil de competencias de un Técnico.

Sin embargo, es posible mencionar que dentro de las diversas actividades que debe realizar este cargo se encuentran el apoyo a la labor docente y a otros/as funcionarios/as, especialmente en las actividades que se pudiesen realizar al interior de las diferentes unidades estudiadas.

◆ Perfil de Competencias requeridas por un Administrativo de Escuela:

El cargo de *Administrativo* dentro de una Escuela universitaria no existe de manera permanente y habitual, puesto que según la información recolectada, no se hace alusión a éste funcionario/a, por lo que no es adecuado establecer un perfil de competencias para este cargo de funcionario/a.

Es posible indicar que dentro de las diversas actividades que realiza este cargo se encuentran el apoyo a la labor administrativa de las unidades estudiadas, según los requerimientos de las mismas.

#### 4.1.3. Necesidades de Capacitación del Estamento Funcionario en contextos organizacionales de Escuela.

En la década del '50 aparecen diversas instituciones ante los nuevos cambios en el mercado laboral, teniendo que reorientar su producción hacia las nuevas demandas de la sociedad. Es producto de lo anterior, que las empresas u organizaciones surgen y desaparecen rápidamente, las riquezas se consiguen sin evaluar el mercado en el que se insertan y se pierden en la virtualidad las reales necesidades, sólo se toma en cuenta las mejores ideas, dejando atrás la infraestructura y maquinarias que antiguamente eran primordiales.

Este contexto se debe a los numerosos cambios tecnológicos que dejan obsoletos los anteriores sistemas productivos, creando que la principal y única seguridad laboral es la obligación de ser flexibles y poseer la capacidad de adecuarse a nuevas realidades ya que ni la formación profesional, ni los oficios aprendidos por la experiencia laboral aseguran la Empleabilidad y la permanencia en el trabajo.

Es debido a lo anteriormente expuesto, que los/as funcionarios/as deben transformarse en personas autosuficiente, innovadoras, asumir riesgos y ser capaces de tomar decisiones, previendo los riesgos que pudiesen presentarse, teniendo la capacidad de inventar, auto formarse y dirigir nuevos ámbitos laborales. Con ello se cambia el sistema de trabajo de ser piramidal a ser un sistema integrado de redes que se ayudan mutuamente para lograr los objetivos de la organización en la que se insertan.

<b>Funcionario/ a</b>	“Sí... es bueno porque uno va adquiriendo nuevas destrezas, va adquiriendo nuevos conocimientos y no se va quedando en el pasado como lo dije. Han salido hartas cosas nuevas que es necesario que nosotras como funcionarias debemos de tener, todo el tiempo capacitación, conociendo los nuevos avances que está trayendo el tiempo, el ritmo de vida que vamos llevando.” (F 9)
<b>Directivo</b>	No se menciona.
<b>Usuario/a</b>	“... yo creo que sí, porque creo que me da esa sensación como progresivo, pero que sí es integral, entonces desde esa lógica... si bien no es excluyente porque hay aspecto generales que todos deben manejar, si por otro lado permite profundizar en los aspectos específicos en los cuales cada uno debe saber priorizar...” (Do 15)  “Eh... siempre es bueno que se esté capacitando a la gente, de tal manera si lo están haciendo bien hoy día, lo pueden hacer mejor mañana... no entiendo mucho el tema como para decir en que área se podrían capacitar mejor, pero nunca está malo en cualquier área de trabajo.” (A 22)

Se logra esto mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo de los/as funcionarios/as, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y valorizadas conforme a un sistema de competencias, que sean impulsadas a través de políticas que mejoren los tipo de capacitación que es entregada a los/as funcionarios/as, permitiéndole acceder a un bienestar económico y social cada vez mayor.

La formación o aprendizaje adquirido por el/la funcionario/a puede ser obtenida a través del sistema educativo formal o a través de la misma organización donde se desempeña laboralmente, permitiéndole dar un valor agregado a la contribución que presta la Escuela universitaria a esta formación, liberándole en parte de costes económicos.

Es necesario al implementar un curso de capacitación que las personas a quienes va dirigido éste, posean las ganas, el deseo, la predisposición, competencias inherentes a los trabajadores que determinan su manera de actuar, no servirá de nada inculcar nuevas habilidades a los/as funcionarios/as si estos no cuentan con una actitud adecuada para tomar la capacitación, lo que va en desmedro de generar un compromiso con la gestión del conocimiento.

Todo proceso de capacitación debe considerar que la persona tenga el deseo de obtener, dar o compartir conocimiento, luego la tarea es decidir cual conocimiento o aprendizaje se requiere y mediante que proceso se desarrollarán las competencias aprendidas. Es por ello que la relación que tenga la capacitación respecto al mercado productivo debe ser de equidad, para así mantener a la organización preparada ante las nuevas demandas de la sociedad, cada día más exigente.

<b>Funcionario/ a</b>	“Evidentemente sí, yo creo que como te decía recién creo que sería bueno que la universidad invirtiera en capacitar a su personal, porque obviamente todos los días uno se supone tiene que ir innovando, van apareciendo cosas y uno debería estar siempre en un nivel, en un buen nivel en realidad...” (F 13)
<b>Directivo</b>	“...Creo que la capacitación es fundamental para poder hacer más ágiles los procesos, más rápido y con menos recursos...” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	“La capacitación es importante de todas maneras para poder enfrentar un cambio de organización en la Universidad desde cualquier funcionario a académicos” (Do 1)  “Sí, es importante que siempre se estén capacitando, como en todo orden de cosas es importante que adquieran nuevas estrategias para que puedan tratar con los alumnos, nuevas experiencias, no pueden quedarse estáticos ahí, porque así no funcionan las cosas, cada vez se va modernizando el asunto.” (A 18)

Es por ello que se necesita que el/la funcionario/a y la Escuela en la cual este desempeña su trabajo sean capaces de desprenderse de los miedos e inseguridades que produce lo desconocido y los cambios constantes, por lo que se debe adentrar en el riesgo de optar por un cambio interno, innovando continuamente, entendiendo la realidad social, la cultura organizacional y misión dentro de ella, para así enfrentar adecuadamente el futuro que se aproxima.

A partir de las entrevistas realizadas surgen distintas necesidades de capacitación requeridas por los principales cargos que componen el Estamento Funcionario de un contexto de Escuela.

◆ Necesidades de Capacitación para Secretarías:

En la actualidad una secretaria inserta en un contexto de Escuela debe tener desde su formación previa un conjunto de características básicas para desempeñarse óptimamente dentro de su ámbito laboral, las cuales pueden ser aumentadas de acuerdo a una serie de capacitaciones o perfeccionamientos que se requieran impartir según las necesidades demandadas por las Escuelas en la cual se inserta.

<b>Funcionario/ a</b>	“Bueno, capacitación eh... podría ser en relaciones públicas, de redacción, eh... cursos de computación, de inglés, de protocolo... todas esas cosas que uno la verdad de las cosas necesita como funcionaria.” (F 9)
<b>Directivo</b>	“En la parte administrativa es fundamental que las secretarías conozcan todos los puntos o la mayoría de los puntos, decretos, reglamentos, estatutos, para poder dar una buena respuesta ante consultas de nuestros alumnos, el trato con las personas, la buena atención en la parte humana, capacitación en el uso de tecnologías, por ejemplo en la digitación, y también yo creo que capacitación en otra área por ejemplo en inglés...” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	“Las secretarías por ejemplo deberían capacitarse en distintos sistemas en computación, en manejo básico, en lenguas, podría ser aprender inglés, uno nunca sabe que puede ser necesario, tener capacidades en distintos ámbitos...” (A 14)  “...entonces TIC’s, conceptos de proactividad y liderazgo pudiera ser, liderazgo y trabajo en equipo, habilidades comunicacionales, eso es lo importante, en el fondo saber entender un pedido, saber comunicar expectativas, también comunicacionales principalmente y me imagino que para ellas también es importante mantenerse al día con formatos de documentación, ojalá la capacitación sea continua y participativa en los temas...” (Do 12)

Lo anterior se obtiene a través de la capacidad de la persona de autoformación que implica adquirir nuevos conocimientos por medio del interés individual y de la propia organización en capacitar en base a la obtención de nuevas competencias. Una secretaria en

la actualidad debe contar con estas competencias que le permitan ir adecuándose a los requerimientos que surjan en su quehacer laboral.

Posteriormente, se presentan matrices que contienen la brecha entre las competencias que se deben poseer para una adecuada labor y las funciones que ejecutan diariamente en una Escuela para concluir en la necesidad de capacitación oportuna para alcanzar un mayor nivel de eficiencia y eficacia en su trabajo, permitiendo ofrecer un servicio de calidad a sus usuarios, pares y superiores.

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<b>Competencias Básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente conocimientos de gramática y dactilografía a través del correcto uso de ortografía, redacción y digitación para facilitar el resultado de un trabajo eficaz y acorde a las necesidades de la Escuela.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la escuela.</li> <li>• Atender telefónicamente.</li> <li>• Atender dudas y consultas</li> </ul> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos de la Escuela.</li> <li>• Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>• Archivar, ordenar y fotocopiar papeles y documentos.</li> </ul> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el desarrollo de un adecuado lenguaje técnico a través de una correcta expresión escrita, permitiendo con ello una comunicación fluida con el medio interno y externo de la Escuela.</li> <li>• Capacitar en la mejora del manejo del lenguaje técnico para redactar adecuadamente todo tipo de oficios, cartas, entre otros.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja conocimientos de protocolo a través de una adecuada utilización del vocabulario, idiomas (en un nivel básico), cortesía y correcta presentación personal, de esta forma se entrega una imagen institucional seria y adecuada de la Escuela hacia el medio externo.</li> </ul>	<u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Escuela.</li> <li>• Atender telefónicamente.</li> <li>• Atender dudas y consultas.</li> <li>• Orientar a los alumnos en la toma de ramos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el manejo de un segundo idioma tanto verbal como escrito para comunicarse con usuarios extranjeros que pudiesen solicitar un servicio.</li> <li>• Capacitar en el desarrollo adecuado de conocimientos de Protocolo para relacionarse con usuarios/as internos y externos para ofrecer un servicio de calidad.</li> </ul>
	<u>Función Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Función de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>• Realizar contactos entre docentes de la Escuela e investigadores de la propia Universidad o de otras.</li> <li>• Vincular a los directivos y docentes con los distintos contactos que ellos requieran a través de teléfonos y correos electrónicos.</li> <li>• Manejar y tramitar las postulaciones al extranjero y ayudas económicas que soliciten los docentes para la realización de Magíster o Doctorados.</li> <li>• Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla características de responsabilidad a través de la puntualidad y la entrega pertinente del trabajo, lo que ayuda a que la labor administrativa se realice en los tiempos programados en la Escuela.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Escuela.</li> <li>Atender dudas y consultas.</li> <li>Recepcionar certificados médicos.</li> </ul> <hr/> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno/a regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Escuela.</li> <li>Manejar información sobre los períodos de prueba (fechas y horas) y la entrega de notas al alumnado perteneciente a la Escuela.</li> <li>Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>Manejar documentación bancaria (entrega de cheques).</li> <li>Rendir cuentas sobre compras realizadas del material fungible al interior de la Escuela.</li> <li>Recibir y despachar correspondencia.</li> </ul> <hr/> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Vincular a los directivos y docentes con los distintos contactos que ellos requieran a través de teléfonos y correos electrónicos.</li> <li>Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres de Desarrollo personal en temáticas destinadas a fortalecer el Trabajo en equipo, permitiendo mejorar y/o mantener características de responsabilidad y puntualidad en la entrega de su trabajo.</li> <li>Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Escuela y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la Escuela, facilitando la eficiencia de los procesos que en ella se realizan.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente las tecnologías y el trabajo en red a través de la adquisición continua de nuevos conocimientos y actualizaciones en programas computacionales (software y hardware), facilitando de esta manera un trabajo mas expedito, acortando los tiempos del mismo.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscribir matrículas y asignaturas de las diferentes carreras.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno regular, de arancel a los alumnos y ex alumnos de la Escuela.</li> <li>• Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.</li> <li>• Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>• Archivar, ordenar y fotocopiar papeles y documentos.</li> <li>• Elaborar informes que soliciten los docentes.</li> </ul> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Distribuir y coordinar el uso del material audiovisual de la Escuela.</li> <li>• Realizar contactos entre docentes de la Escuela e investigadores de la propia Universidad o de otras.</li> <li>• Vincular a los directivos y docentes con los distintos contactos que ellos requieran a través de teléfonos y correos electrónicos.</li> <li>• Manejar y tramitar las postulaciones al extranjero y ayudas económicas que soliciten los docentes para la realización de Magíster o Doctorados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el manejo de nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación para la obtención de un trabajo eficiente y eficaz en los procesos laborales de la Escuela.</li> <li>• Capacitar en el desarrollo de un adecuado lenguaje técnico a través de una correcta expresión escrita, permitiendo con ello una comunicación fluida con el medio interno y externo de la Escuela.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencias Genéricas</i>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla capacidades de autonomía a través de una adecuada actitud de iniciativa en la realización de su trabajo, para evitar una dependencia y demora en los procesos laborales.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Escuela.</li> <li>Atender dudas y consultas.</li> <li>Orientar a los/as alumnos/as en la toma de ramos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la capacidad de autonomía e iniciativa que impliquen un adecuado criterio y sentido común en el desarrollo de su trabajo.</li> <li>Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Escuela y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la Escuela, promoviendo con ello, la capacidad de autonomía e iniciativa en la realización de su trabajo.</li> </ul>
	<p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>Inscribir matrículas y asignaturas de las diferentes carreras.</li> <li>Manejar información sobre los períodos de prueba (fechas y horas) y la entrega de notas al alumnado perteneciente a la Escuela.</li> <li>Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.</li> </ul>	
	<p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>Distribuir y coordinar las salas y dependencias de la Escuela llevando un registro de éstas.</li> <li>Distribuir y coordinar el uso del material audiovisual de la Escuela.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Realizar contactos entre docentes de la Escuela e investigadores de la propia Universidad o de otras.</li> <li>Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza un trabajo con eficiencia, a través del desarrollo de su trabajo en el menor tiempo posible y con la utilización adecuada de recursos limitados.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Escuela.</li> <li>Atender dudas y consultas.</li> <li>Orientar a los alumnos en la toma de ramos.</li> </ul> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Escuela.</li> <li>Manejar información sobre los períodos de prueba (fechas y horas) y la entrega de notas al alumnado perteneciente a la Escuela.</li> <li>Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.</li> <li>Archivar, ordenar y fotocopiar papeles y documentos.</li> <li>Elaborar informes que soliciten los docentes.</li> <li>Recibir y despachar correspondencia.</li> </ul> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>Distribuir y coordinar las salas y dependencias de la escuela llevando un registro de éstas.</li> <li>Distribuir y coordinar el uso del material audiovisual de la Escuela.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Manejar y tramitar las postulaciones al extranjero y ayudas económicas que soliciten los docentes para la realización de Magíster o Doctorados.</li> <li>Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de cultura organizacional y trabajo en equipo para fortalecer la eficiencia que impliquen un adecuado uso del tiempo y de los recursos que posee la escuela para la realización de su trabajo.</li> <li>Capacitación en el desarrollo adecuado de conocimientos de Protocolo o relaciones publicas para relacionarse con usuarios internos y externos para ofrecer un servicio eficiente y de calidad.</li> <li>Capacitación en el manejo de nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación para la obtención de un trabajo eficiente y eficaz en los procesos laborales de la Escuela.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de trabajar en equipo a través de una adecuada comunicación con sus pares y superiores, situación que favorece el proceso de retroalimentación constante que disminuye los tiempos laborales.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Escuela.</li> </ul> <hr/> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>• Inscribir matrículas y asignaturas de las diferentes carreras.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno/a regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Escuela</li> </ul> <hr/> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Enviar y recibir correos electrónicos.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>• Manejar y conocer horarios de docentes.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el desarrollo adecuado de conocimientos de Protocolo para relacionarse con usuarios internos y externos, facilitando la comunicación y favoreciendo la retroalimentación con el fin de ofrecer un servicio de calidad.</li> <li>• Realizar talleres de Desarrollo personal en temáticas destinadas a fortalecer el Trabajo en equipo, favoreciendo el feedback constante entre sus pares y superiores.</li> <li>• Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Escuela y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la Escuela, facilitando el trabajo con sus pares y superiores siguiendo adecuadamente los conductos regulares de los procesos de la Escuela.</li> <li>• Capacitar en el desarrollo de un óptimo lenguaje técnico a través de una correcta expresión oral y escrita, permitiendo con ello una comunicación fluida con el medio interno y externo de la Escuela, principalmente con sus pares y superiores.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla la capacidad de autoformación por medio de un interés en la educación continua otorgándole conocimientos de diversos ámbitos, hecho que procura el mejoramiento permanente de su labor en la Escuela.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Escuela.</li> </ul> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>Inscribir matrículas y asignaturas de las diferentes carreras.</li> <li>Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno/a regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Escuela.</li> </ul> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Coordinar y manejar las asignaciones de prácticas profesionales de cada carrera de la Escuela.</li> <li>Vincular a los directivos y docentes con los distintos contactos que ellos requieran a través de teléfonos y correos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en el manejo de conocimientos de Gestión por competencias procurando su perfeccionamiento en la calidad del trabajo y servicio que entrega a los/as usuarios/as internos y externos de la Escuela intentando innovar y entender el futuro de la organización.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una actitud positiva a la acogida de nuevos conocimientos y formas de trabajo, posibilitando una adecuación a los cambios administrativos que emprenda la Escuela.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Escuela.</li> </ul> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.</li> <li>• Archivar, ordenar y fotocopiar papeles y documentos.</li> <li>• Elaborar informes que soliciten los docentes.</li> <li>• Recibir y despachar correspondencia.</li> </ul> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>• Vincular a los directivos y docentes con los distintos contactos que ellos requieran a través de teléfonos y correos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de talleres de desarrollo personal que promuevan una actitud adecuada hacia la acogida de los nuevos conocimientos teóricos y técnicos, motivando al mismo tiempo a sus pares a adquirir conocimientos relacionados con el trabajo.</li> <li>• Capacitación en el manejo de nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación facilitando adaptarse a los cambios tecnológicos, procurando la obtención de un trabajo eficiente y eficaz en los procesos laborales de la Escuela en el futuro.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla su trabajo enfocado a un adecuado Servicio al cliente, a través del manejo en temas de relaciones públicas para obtener un servicio de calidad basado en la cordialidad, formalidad, buena disposición y trato.</li> </ul>	<u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Escuela.</li> <li>Atender telefónicamente.</li> <li>Atender dudas y consultas.</li> <li>Orientar a los/as alumnos/as en la toma de ramos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en el desarrollo adecuado de conocimientos de Protocolo o relaciones públicas para relacionarse con usuarios internos y externos, ofreciendo un servicio eficiente y de calidad.</li> <li>Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Escuela y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la Escuela, promoviendo una adecuada orientación al cliente.</li> <li>Capacitar en el manejo de un segundo idioma tanto verbal como escrito para comunicarse con usuarios extranjeros que pudiesen solicitar un servicio.</li> <li>Capacitar en el desarrollo de un óptimo lenguaje técnico a través de una correcta expresión oral y escrita, permitiendo con ello una comunicación fluida con los clientes del medio interno y externo de la Escuela.</li> </ul>
	<u>Función Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>Inscribir matrículas y asignaturas de las diferentes carreras.</li> <li>Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno/a regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Escuela.</li> <li>Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.</li> <li>Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>Elaborar informes que soliciten los docentes.</li> </ul>	
	<u>Función de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>Manejar y conocer horarios de docentes.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Realizar contactos entre docentes de la Escuela e investigadores de la propia Universidad o de otras.</li> <li>Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.</li> <li>Coordinar con los/as docentes nuevas fechas de realización de prueba en caso de inasistencia del alumno/a o del docente.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un compromiso institucional a través de la capacidad y el deseo de orientar su labor cotidiana a partir de las necesidades de la Escuela.</li> </ul>	<u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Escuela y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la Escuela, enseñándoles cuales son los objetivos que persigue ésta y cuales son los procesos laborales que realiza.</li> <li>• Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de cultura organizacional y trabajo en equipo para mostrar el ambiente laboral en el que se insertarán las nuevas generaciones de Secretarías, y con ello promover las directrices de la Escuela.</li> <li>• Capacitar en temáticas de Gestión por Competencias a las secretarías más antiguas con el fin de que comprendan los nuevos ámbitos de gestión, promoviendo los objetivos organizacionales y futuros cambios de gestión en la Escuela.</li> </ul>
	<u>Función Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>• Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.</li> </ul>	
	<u>Función de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>• Manejar y conocer horarios de docentes.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>• Realizar contactos entre docentes de la Escuela e investigadores de la propia Universidad o de otras.</li> <li>• Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla una adecuada capacidad de resolución de conflictos facilitado a través de la tolerancia a las críticas, contribuyendo a mermar las situaciones adversas que se presentan al interior de la Escuela.</li> </ul>	<u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres enfocados al desarrollo de características personales que le permitan enfrentar adecuadamente situaciones hostiles que dificulten sus labores diarias, con el fin de optimizar tanto el tiempo como los recursos humanos, materiales y técnicos brindados por la Escuela para el desarrollo de su trabajo.</li> <li>Realizar talleres de desarrollo personal enfocado en fortalecer las habilidades comunicacionales que le permitan enfrentar diversas situaciones, principalmente las de conflicto facilitando el dialogo y la solución pertinente para el problema presentado</li> <li>Realizar talleres enfocados al desarrollo de mecanismos de control y manejo del estrés, para facilitar en el enfrentamiento a situaciones complicadas y de mucha presión para solucionar de manera positiva todas las situaciones negativas que se presenten.</li> </ul>
	<u>Función Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> </ul>	
	<u>Función de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Realizar contactos entre docentes de la Escuela e investigadores de la propia Universidad o de otras.</li> <li>Coordinar y manejar las asignaciones de prácticas profesionales de cada carrera de la Escuela.</li> <li>Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias y de manera empática con sus pares, alumnos/as y docentes a través de cualidades como la amabilidad y la cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral.</li> </ul>	<u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Escuela.</li> <li>Atender telefónicamente.</li> <li>Atender dudas y consultas.</li> <li>Recepcionar certificados médicos.</li> <li>Orientar a los/as alumnos/as en la toma de ramos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir talleres enfocados al desarrollo de características personales inherentes al cargo de secretaria como lo son la atención al público, relaciones con sus pares, entre otros que favorezcan brindar un óptimo servicio en el contexto institucional en el cual se desempeña.</li> <li>Realizar talleres de desarrollo personal enfocado en fortalecer las habilidades comunicacionales que le permitan enfrentar diversas situaciones, principalmente las de conflicto facilitando el dialogo y la solución pertinente para el problema presentado</li> </ul>
	<u>Función Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>Manejar información sobre los períodos de prueba (fechas y horas) y la entrega de notas al alumnado perteneciente a la Escuela.</li> <li>Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.</li> <li>Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>Elaborar informes que soliciten los docentes.</li> <li>Recibir y despachar correspondencia.</li> </ul>	
	<u>Función de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>Manejar y conocer horarios de docentes.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Manejar y tramitar las postulaciones al extranjero y ayudas económicas que soliciten los docentes para la realización de Magister o Doctorados.</li> <li>Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de tomar decisiones asertivas a través de un adecuado criterio y sentido común para realizar un trabajo resolutivo lo que la transforma en una secretaria competente en su quehacer laboral.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>• Inscribir matrículas y asignaturas de las diferentes carreras.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno/a regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Escuela.</li> <li>• Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.</li> <li>• Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>• Archivar, ordenar y fotocopiar papeles y documentos.</li> <li>• Manejar documentación bancaria (entrega de cheques).</li> <li>• Rendir cuentas sobre compras realizadas del material fungible al interior de la Escuela.</li> <li>• Elaborar informes que soliciten los docentes.</li> </ul> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>• Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la capacidad de tomar decisiones que impliquen un adecuado criterio y sentido común en el desarrollo de un trabajo resolutivo.</li> <li>• Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Escuela y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarias que ingresan a la planta física de la Escuela, facilitando con ello, futuras tomas de decisiones con respecto al trabajo que realizan.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja conocimientos de administración a través de nociones básicas en contabilidad que le permiten llevar un registro ordenado de la documentación que ingresa a la escuela y de los ingresos y/o egresos que se realicen dentro de ésta.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>• Archivar, ordenar y fotocopiar papeles y documentos.</li> <li>• Manejar documentación bancaria (entrega de cheques).</li> <li>• Rendir cuentas sobre compras realizadas del material fungible al interior de la Escuela.</li> </ul> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>• Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>• Manejar y tramitar las postulaciones al extranjero y ayudas económicas que soliciten los docentes para la realización de Magister o Doctorados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a las secretarias en el manejo y utilización de nociones básicas de administración, específicamente en contabilidad, para que de esta forma no se desaprovechen insumos, optimizando ordenada y pertinentemente los recursos con los cuales cuenta la Escuela.</li> <li>• Realizar cursos donde se impartan temas de ética profesional y laboral para fortalecer la característica inherente de la secretaria como lo es la confidencialidad permitiendo acrecentar el nivel de criterio y sentido común en la entrega de información clasificada de la Escuela.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Específicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja de manera adecuada la confidencialidad, característica inherente al cargo de secretaria a través de la prudencia en el manejo y entrega de la información a las personas apropiadas.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Escuela.</li> <li>• Recepcionar certificados médicos.</li> </ul> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno/a regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Escuela.</li> <li>• Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>• Manejar documentación bancaria (entrega de cheques).</li> <li>• Rendir cuentas sobre compras realizadas del material fungible al interior de la Escuela.</li> <li>• Recibir y despachar correspondencia.</li> </ul> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>• Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>• Manejar y conocer horarios de docentes.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el desarrollo adecuado de conocimientos de Protocolo para relacionarse con usuarios internos y externos permitiendo mantener la confidencialidad de la información que se entrega en la Escuela.</li> <li>• Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Escuela y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la Escuela, inculcando la confidencialidad en los procesos laborales que realizan en su interior.</li> <li>• Capacitar en el desarrollo de un óptimo lenguaje técnico a través de una correcta expresión oral y escrita, permitiendo con ello comunicarse sin faltar a la confidencialidad que su cargo implica.</li> <li>• Capacitar en el manejo de conocimientos en gestión de calidad para aplicarlos en su labor diaria permitiendo mejorar el nivel de servicio entregado a los usuarios internos y externos de la Escuela.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los decretos, reglamentos y normativas vigentes (tanto de la Escuela como de la Universidad en general) para realizar adecuadamente el proceso de matrícula e inscripción de asignaturas del alumnado y proveer la ayuda conveniente a los docentes y demás funcionarios que requieran de dicha información.</li> </ul>	<p><u>Funciones y Tareas de Atención a Público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Escuela.</li> </ul> <p><u>Función Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Escuela y de la Universidad.</li> <li>• Inscribir matrículas y asignaturas de las diferentes carreras.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Redacción, entrega y timbrado de Certificados de notas, de alumno/a regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Escuela.</li> <li>• Manejar programas de estudio de Pregrado, Post-Título y Becas.</li> <li>• Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> </ul> <p><u>Función de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>• Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades de directivos, docentes y alumnado.</li> <li>• Manejar y conocer horarios de docentes.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>• Coordinar y manejar las asignaciones de prácticas profesionales de cada carrera de la Escuela.</li> <li>• Manejar y tramitar las postulaciones al extranjero y ayudas económicas que soliciten los docentes para la realización de Magíster o Doctorados.</li> <li>• Vincular a los docentes con la dirección de la Escuela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a las secretarias en el conocimiento y manejo de los reglamentos internos tanto de la Escuela como de la Universidad para así poder brindar una adecuada orientación a los usuarios en cuanto a los procesos que éstos deban emprender.</li> </ul>

◆ Necesidades de Capacitación para Auxiliares:

En el contexto de una Escuela, un/a funcionario/a en el cargo de auxiliar debe realizar labores propias de su cargo por el cual fue empleado. Esta labor corresponde principalmente a la realización de trabajos de mantención, ornato y aseo de las dependencias físicas de la Escuela. Además cumple un rol de apoyo y facilitador en las actividades académicas y administrativas que se efectúan en este contexto universitario.

<b>Funcionario/ a</b>	“En este caso en la parte de computación, es la parte donde tendríamos que tener más estudios, y conocimientos para poder aplicarlos a la función que está uno acá, haciendo la manutención de los computadores, de los videos, del DVD, cuando el profesor llega para hacer su clase” (F 8)
<b>Directivo</b>	“Yo diría que el trabajo grupal, creo que en el trabajo en equipo eh... la formación de grupos de mejoramiento, de mejora, herramientas que le permitan interactuar entre sí, que no haya... que no sea un trabajo individual, sino que hay que focalizar en lo que es cooperativo, lo que es colaborativo, en esas áreas en las cuales se necesita más intervención.” (Di 4)
<b>Usuario/a</b>	“En los auxiliares, habilidades comunicacionales, primero que nada yo trabajaría en esta escuela las relacione interpersonales entre ellos... manejo de conflictos y... porque ellos son la imagen de la escuela, por lo tanto hay un tema importante ahí que tiene que transmitir, esa imagen al alumnado y a todos, tienen que tener un perfil acorde y eso significa relacione interpersonales adecuadas, manejo de equipos, protocolo, hay varios temas ahí...” (Do 15)

Según lo expuesto por los colectivos entrevistados, las necesidades de capacitación identificados como de gran demanda son las relacionadas con una mejora en la atención al cliente, seguridad, manejo de las tecnologías de la información y la comunicación, entre otros.

Seguidamente, se presentan matrices que contienen las competencias requeridas para el cargo de auxiliar junto con exponer las funciones desempeñadas por este cargo, para así efectuar una comparación con el objeto de que aparezca las brechas de capacitación demandadas para este/a funcionario/a, con lo cual se facilita la posibilidad de que se perfeccionen continuamente en favor de los objetivos de la unidad.

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Básicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee características de responsabilidad a través de cualidades como puntualidad, orden y honestidad, convirtiéndolo en un auxiliar capaz de cumplir óptimamente su labor diaria.</li> </ul>	<p><u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el aseo y ornato de la planta física de la Escuela.</li> <li>• Mantener los baños limpios y con la implementación correspondiente.</li> </ul> <p><u>Funciones de apoyo administrativo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul> <p><u>Funciones de apoyo académico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitar las salas y facilitar las llaves de éstas en la Escuela.</li> <li>• Dispensar materiales de trabajo para apoyar la labor docente.</li> </ul> <p><u>Funciones de seguridad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de vigilancia en la Escuela.</li> <li>• Realizar la labor de nochero.</li> <li>• Realizar labores de portería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir talleres enfocados al desarrollo de características personales inherentes al cargo de auxiliar como lo son la responsabilidad, honestidad y puntualidad, que favorezcan brindar un óptimo servicio en el contexto institucional en el cual se desempeña, basando la relación Escuela-Auxiliar partiendo desde la “confianza” como punto clave para la participación.</li> </ul>

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias y empáticas con sus pares, alumnos/as y docentes a través de cualidades como la amabilidad, respeto y la cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar talleres o cursos que propicien un manejo adecuado de relaciones interpersonales, con el fin de contribuir a mantener una grata atmósfera de trabajo al interior de la Escuela.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción y orientación a personas externas en las dependencias de la Escuela.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el transporte de cosas, materiales y muebles.</li> <li>Habilitar las salas y facilitar las llaves de éstas en la Escuela.</li> <li>Dispensar materiales de trabajo para apoyar la labor docente.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla un manejo adecuado de las tecnologías por medio de la correcta utilización de equipos computacionales y audio visual de la Escuela, apoyando la labor académica de la misma.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación con los técnicos para la mantención de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar continuamente cursos de actualización en el manejo de equipos e insumos tecnológicos y computacionales que pudiesen adquirir la Escuela, con esto se optimizaran constantemente los recursos disponibles.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sacar fotocopias.</li> <li>Manejar y trasladar los equipos audiovisuales y computacionales de la Escuela.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee habilidades comunicacionales a través de una socialización, respeto y tolerancia hacia sus pares, alumnos/as y docentes, fomentando un agradable ambiente laboral dentro de su unidad de trabajo.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con los técnicos para la mantención de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar talleres o cursos que fomenten un manejo adecuado de las habilidades comunicacionales, con el fin de contribuir a mantener y desarrollar un grato ambiente de trabajo al interior de la Escuela.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Genéricas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de tomar decisiones a través de un adecuado criterio y sentido común para realizar un trabajo resolutivo lo que lo transforma en un Auxiliar competente en su quehacer laboral.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con los técnicos para la mantención de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a través de talleres de desarrollo personal en temáticas de autocontrol para fortalecer la capacidad de tomar decisiones que impliquen un adecuado criterio y sentido común en el desarrollo de un trabajo resolutivo.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer cotizaciones y comprar insumos.</li> <li>• Recepción y orientación a personas externas en las dependencias de la Escuela.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla la capacidad de autoformación por medio de un interés en la educación continua otorgándole conocimientos de diversos ámbitos, hecho que procura el mejoramiento permanente de su labor en la Escuela.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación sobre el tema de Gestión por competencias procurando incentivar la superación personal y motivación por adquirir nuevos conocimientos, logrando con ello un perfeccionamiento en la calidad del trabajo y servicio que entrega a los usuarios internos y externos de la Escuela.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de trabajar en equipo a través de una adecuada comunicación con sus pares y superiores, situación que favorece el proceso de retroalimentación constante disminuyendo los tiempos laborales.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con los técnicos para la mantención de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres de Desarrollo personal en temáticas destinadas a fortalecer el Trabajo en equipo, favoreciendo con ello el feedback constante entre sus pares y superiores.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladar documentación y correspondencia al interior de la Escuela.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitar las salas y facilitar las llaves de éstas en la Escuela.</li> <li>• Dispensar materiales de trabajo para apoyar la labor docente.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee proactividad lo que se refleja en una actitud creativa en la realización de sus labores diarias para así aportar con un trabajo de calidad acorde a las necesidades de la Escuela.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el aseo y ornato de la planta física de la Escuela.</li> <li>• Realizar labores de carpintería y pintura.</li> <li>• Coordinación con los técnicos para la mantención de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en Talleres de desarrollo personal que fomenten la proactividad y creatividad en la realización de sus labores diarias.</li> <li>• Capacitación en el manejo de nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación para la obtención de un trabajo eficiente y eficaz en los procesos laborales de la Escuela.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla una adecuada capacidad de resolución de conflictos facilitado a través de la tolerancia a las críticas, contribuyendo a mermar las situaciones adversas que se presentan al interior de la Escuela.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres enfocados al desarrollo de características personales que le permitan enfrentar adecuadamente situaciones desfavorables que dificulten sus labores diarias, con el fin de optimizar tanto el tiempo como los recursos humanos, materiales y técnicos brindados por la Escuela para el desarrollo de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee conocimientos de técnicas de organización del tiempo, a través de la adecuada y pertinente división de actividades diarias para la optimización de la jornada laboral.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar en el auxiliar un correcto manejo del tiempo en cuanto a la organización de sus labores y actividades habituales a través de talleres, con el fin de optimizar los recursos destinados por la Escuela para el cumplimiento de las labores que le competen.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla actitudes de iniciativa a través de una adecuada capacidad de autonomía en la realización de su trabajo, para evitar una dependencia y demora en los procesos laborales.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la capacidad de autonomía e iniciativa que impliquen un adecuado criterio y sentido común en el desarrollo de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Específicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una adecuada disposición a responder a peticiones, necesidades y solicitudes de los usuarios, logrando orientar y ayudar correctamente a los requerimientos de éstos promoviendo la calidad en el servicio.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cursos que permitan el desarrollo de características personales vinculadas con una disposición a responder positiva y pertinentemente a las diversas demandas de los/as usuarios/as de la Escuela, para brindar una grata y adecuada atención.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y orientación a personas externas en las dependencias de la Escuela.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensar materiales de trabajo para apoyar la labor docente.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee conocimientos de seguridad lo que se refleja en la mantención del equipamiento que se encuentra en las salas de clases y laboratorios, no arriesgando su integridad física ni la de los/as alumnos/as y docentes que requieran del equipamiento solicitado para la actividad.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el aseo y ornato de la planta física de la Escuela.</li> <li>• Mantener los baños limpios y con la implementación correspondiente.</li> <li>• Realizar trabajos de electricidad.</li> <li>• Realizar labores de carpintería y pintura.</li> <li>• Coordinación con los técnicos para la mantención de equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en conocimientos y técnicas en prevención de riesgos promoviendo el autocuidado en la forma de realización de su trabajo y el de sus pares previniendo futuros accidentes.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar y trasladar los equipos audiovisuales y computacionales de la Escuela.</li> <li>• Realizar el transporte de cosas, materiales y muebles.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de vigilancia en la Escuela.</li> <li>• Realizar la labor de nochero.</li> <li>• Realizar labores de portería.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la visión, misión y objetivos vigentes de la Escuela, a través de la participación y vinculación directa con las autoridades de la misma para realizar adecuadamente su labor en post de la consecución de los objetivos.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a través de charlas educativas sobre la misión y objetivos organizacionales que tiene la Escuela al igual que los de la Universidad para así contribuir a que la labor realizada por los auxiliares tenga directa relación con lo que persigue la unidad en el cual se desempeña, brindando una atención de calidad a los/as usuarios/as.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	

◆ Necesidades de Capacitación para Técnicos:

Como se ha mencionado en los anteriores análisis, el *Técnico* realiza trabajos de carácter específico, especialmente en lo referente a la mantención de los diversos equipos tecnológicos y al apoyo académico, éste al no ser un/a funcionario/a perteneciente a una Escuela de forma permanente no está considerado dentro de su planta administrativa.

Debido a lo anterior, los diferentes colectivos entrevistados no se refirieron específicamente a las necesidades de capacitación requeridas para este cargo, ya que es enviado desde otras unidades universitarias para efectuar las diversas tareas que se requieran dentro de una Escuela.

Respecto a las necesidades de capacitación planteadas anteriormente a través de las entrevistas efectuadas a los otros colectivos universitarios, se puede visualizar a partir de sus opiniones, que existe una comprensión sobre la importancia de las capacitaciones para los/as funcionarios/as y la contribución de éstos a la gestión administrativa dentro de la Escuela, puesto que debe orientar el servicio prestado hacia su objetivo principal, que es el de entregar una adecuada atención a los/as usuarios/as, siempre teniendo en cuenta los nuevos modelos de gestión que se aplican en la actualidad con el fin de ir a la par ante los nuevos requerimientos de la sociedad.

◆ Necesidades de Capacitación para Administrativos:

El *Administrativo*, principalmente en lo referente a los procesos de gestión y coordinación en éste ámbito dentro de la Universidad, se desempeña cumpliendo labores de carácter administrativo específicamente. Este cargo al no ser declarado por los colectivos entrevistados como perteneciente a un contexto de Escuela, no permite establecer aquellas necesidades de capacitación requeridas según la unidad analizada.

Es por lo anterior, que una organización universitaria exitosa dependerá de la calidad y de cuan continuos sean los procesos de perfeccionamiento y capacitación de los/as funcionarios/as que se desempeñan en la institución.

**GESTION POR COMPETENCIAS  
ESTAMENTO FUNCIONARIO  
CONTEXTO FACULTAD**

**4.2.1. Características de las funciones y tareas del Estamento Funcionario en contextos organizacionales de Facultad.**

A partir de la información recabada en torno al sistema de desempeño laboral de los/as funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso, es posible visualizar las principales funciones y tareas que se realizan diariamente en el contexto de los cargos ejercidos en el marco de una Facultad universitaria.

Las funciones y tareas que se asignan a los/as funcionarios/as buscan guiar el quehacer laboral. Éstas, por ende, deberían corresponderse con una categoría o responsabilidad profesional y ser nombradas en consecuencia, para posteriormente asignar las tareas específicas que deben ser desarrolladas.

<b>Funcionario/a</b>	“Bueno, quizás las tareas obviamente es algo que uno... le encomiendan alguna labor y uno tiene que desarrollar, eso para mí es una tarea, cumplir simplemente sin tener interés de por medio...” (F 5)
<b>Directivo</b>	“...por funciones uno tiene que establecer directrices y por otro lado ser más específico en establecer tareas determinadas, yo diría que en general la Universidad más bien procede con un procedimiento de directrices generales...” (Di 6)
<b>Usuario/a</b>	“Las tareas son como una cosa que te mandan a hacer...” (A 9)

De acuerdo con esto, el sistema de trabajo basado en un desempeño por funciones y tareas está considerado dentro de los sistemas de administración del capital humano, cuyo procedimiento laboral comienza a utilizarse en la década del 60<sup>2</sup>. En su desarrollo, este modelo si bien ha resultado útil para el desempeño laboral por cargos especializados, ha demostrado de manera progresiva que influye negativamente en el desempeño, en la medida que impide la flexibilización de las tareas, haciendo muy rígido el desempeño de los/as funcionarios/as. Se corre el riesgo, entonces, de perder el sentido de una tarea global perjudicando la visión integradora de las labores específicas de cada Facultad.

Dentro de los colectivos investigados se hace alusión a las dificultades que se presentan para transferir los conocimientos de un/a funcionario/a a otro/a, estableciendo una relación estrecha y crecientemente intransferible entre el cargo y el/la funcionario/a que ejerce dicho cargo.

<b>Funcionario /a</b>	“Es limitado el de tareas, es como fijo.... porque la persona no sale de ese cuadrado en que esta haciendo...” (F 11)
<b>Directivo</b>	“Esta forma de trabajo ha tenido un resultado que no ha sido, creo, positivo en el sentido de que la gente se limita a la función A porque la B no le corresponde y es como el discurso siempre eso no me corresponde...” (Di 7)
<b>Usuario/a</b>	<p>“...es que estos sistemas traen mucha inercia, son como atemporales se mantienen en el tiempo y no se evalúan en este caso concreto del desempeño por funciones.” (Do 9)</p> <p>“Yo creo que es como se trabaja en la mayoría de los trabajos ahora porque cada uno hace su trabajo y no se mete en el de otros, no se si esto sea bueno pero limita en cierto modo un poco la eficiencia de las organizaciones.” (A 10)</p>

Además existen antecedentes de que algunas funciones no están establecidas al momento de ingresar a ocupar algún cargo dentro del Estamento Funcionario de las Facultades, denotando que simplemente es aprendido a través de la experiencia en el mismo.

Respecto de lo anterior, los/as funcionarios/as de una Facultad son contratados con la expectativa a que den un adecuado cumplimiento en el desarrollo de sus funciones y tareas para el cargo por el cual fueron contratados.

Sin embargo, se alude en el proceso de análisis de los datos recogidos, que el funcionario al momento de ingresar a la institución, no cuenta con la claridad necesaria de las funciones y tareas que le corresponde realizar en el ejercicio diario de sus labores, pese a que actualmente existe un documento formal, aprobado el 25 de Julio 2006, denominado “Informe Final Comisión Especial de Variables Mínimas de Ingreso de Funcionario a la Universidad de Valparaíso”, referido a tales quehaceres. El anterior informe no ha sido utilizado ni entregado a los/as funcionarios/as que actualmente trabajan en un contexto de Facultad, puesto que solo será usado en la contratación de nuevos trabajadores que ingresen al Estamento Funcionario a partir del mes de Agosto del presente año.

<p><b>Funcionario /a</b></p>	<p>“Pienso que el trabajo basado en funciones acá es un poco, a ver, casi como espontáneo, si bien es cierto cuando a uno la contratan le dicen donde va a ir, pocas veces le explican bien detalladamente que es lo que va hacer, a uno le dicen este es su puesto, Ud. va a tener que contestar, va a tener que hacer estas cosas, pero no hay detalles, los detalles los vas aprendiendo en el camino, se va equivocando, le va teniendo que preguntar a otras compañeras como lo hacen, como se hacen eh... cualquier documento diferente que uno tenga que usar, y antes de lograr un manejo así como bien fluido y efectivo ha tenido que cometer hartos errores y... e incluso ha tenido que llevarse más de algún pequeño reto, por que en el fondo nadie te dice mire eso es exactamente... o así se hacen las cosas, así debería... así se hace...” (F6)</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>“La opinión mía en cuanto a la forma de estructura de cargos de la Universidad es bastante crítica, opino que no están claramente definidos los perfiles básicos generales de cargos, se dificulta con eso también el que se especifique dentro de los contratos de las personas, los roles específicos no en las formas generales en el que se colocan en estos famosos documentos de Mot mer que se llama y eso significa que a veces se tienen dificultades con personas que dicen: yo fui contratado para esto y esto yo hago...” (Di 6)</p>
<p><b>Usuario/a</b></p>	<p>“...el desempeño basado en la función que es lo que de alguna manera, porque ni siquiera le dicen a la personas lo que tienen que hacer, a nadie le dicen: “usted tiene que hacer esto o esto otro”, él supone que va a ser recepcionista por ejemplo, va a atender teléfonos, lo va a desviar, va a atender, va a llamar a las personas que necesiten, etc., pero nadie le dice eso...” (Do 2)</p>

El desempeño habitual de los principales cargos ejercidos por el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso se rige por el sistema de administración mencionado anteriormente, del cual se puede desglosar un listado de funciones y tareas que se desarrollan en las Facultades estudiadas, extraído éste de la revisión de la información recolectada.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Secretarías de Facultad.

Respecto a la información recopilada, se identificaron distintas funciones y tareas que deben ser desarrolladas por una *Secretaría* de Facultad.

<b>Funcionario /a</b>	“Atender al jefe directo, llevar la agenda, contestar el teléfono, concertar reuniones, lo que es recibo y despacho de correspondencia. Eso sería como lo más general porque cada secretaria tiene funciones específicas de acuerdo a la unidad...”. (F 18)
<b>Directivo</b>	“...están bien especificadas todas las funciones en cuanto a atención de alumnos, de profesores, llevar los registros correspondientes de las matriculas académicas, lo que concierne también a los registros de notas de los estudiantes...”. (Di 6)
<b>Usuario/a</b>	“Las secretarías es interrelación entre jefatura directa y los demás estamentos, eh... confección y redacción de documentos, eh... coordinación de citas.” (Do 8)  “Las secretarías llevan el orden de todos los ramos, de tener las notas al día, de informar a los alumnos de cualquier cambio en la malla...” (A 7)

A continuación se presentan las funciones y tareas que desarrollan las secretarías de una Facultad, divididas en tres categorías, que permiten esquematizar de forma clara y precisa la labor que realizan diariamente.

*Funciones y tareas administrativas:*

- Conocer y aplicar los reglamentos internos de la Facultad y de la Universidad.
- Inscribir asignaturas de las diferentes carreras.
- Confeccionar todo tipo de oficios (reservados y ordinarios), memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.
- Redacción y entregar de Certificados de notas, de alumno regular, de arancel a los/as alumnos/as y ex alumnos/as de la Universidad de Valparaíso.
- Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.
- Elaborar resoluciones para todo tipo de personal, docentes y alumnos/as.
- Elaborar estadísticas simples.
- Manejar documentación bancaria.
- Recibir y despachar correspondencia.
- Manejar programas de estudios.
- Manejar el sistema administrativo de la Facultad.
- Manejar conocimientos básicos de contabilidad.

*Funciones y tareas de atención a público:*

- Atender público interno y externo de la Facultad.
- Atender telefónicamente.
- Atender dudas y consultas.
- Recepcionar certificados médicos.

*Funciones y tareas de coordinación:*

- Vincular a los docentes con la dirección de la Facultad.
- Enviar y recepcionar correos electrónicos.
- Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.
- Confeccionar órdenes de compras.
- Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.
- Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.
- Distribuir las salas y dependencias de la Universidad llevando un registro de éstas.
- Manejar base de datos de empresas con las cuales se tiene convenios.
- Coordinar agendas de actividades.
- Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.
- Vincular a los coordinadores de programas con cada curso impartido en la Facultad.
- Confeccionar, elaborar y coordinar la realización de cócteles en diversos eventos sociales de la unidad académica donde desempeñe su trabajo.
- Manejar la red interna de la Universidad.(intranet)
- Manejar y conocer horarios de docentes.

De acuerdo a lo anterior una secretaria, en conformidad a las necesidades de un determinado contexto de Facultad, debe cumplir principalmente con funciones y tareas de carácter administrativo, de atención al público y de coordinación. Estas funciones y tareas caracterizan y guían la labor habitual que realiza este/a funcionario/a.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Auxiliares de Facultad:

Otros de los cargos existentes en el contexto de Facultad es el de *Auxiliar*, a su respecto se identificaron diversas funciones y tareas realizadas por éste cotidianamente.

<b>Funcionario /a</b>	“Los auxiliares están dedicados a los trabajos de mantención, aseo, eh... reparación alguna que se tenga que hacer. Y eso más que nada.” (F 13)
<b>Directivo</b>	“...hay otras de las personas que e encarga también de estar poniendo a disposición de los académicos al inicio de las clases aparatos de proyección multimedia, digamos de ir a retirarlos inmediatamente después de la clase...” (Di 6)
<b>Usuario/a</b>	“Acá hay algunos auxiliares que realizan funciones de aseo eso significa la limpieza del edificio, de los baños, todo eso y en algunos casos se combinan esas funciones con funciones de estafetas, en general acá los auxiliares realizan diversas labores... y otros auxiliares ya realizan labores de por ejemplo carpintería o gasfitería.” (Do 1)  “...sacan fotocopias, barren, están preocupados por ultimo de que si hay confort en el baño, tienen que tener las llaves de las salas, contestar los teléfonos...” (A 4)

Se declaran a continuación las distintas funciones y tareas que deben ser desarrolladas por un auxiliar de Facultad, las cuales están divididas en 4 categorías definiendo los ámbitos de acción de este cargo.

*Funciones de aseo, ornato y mantención*

- Mantener el aseo y ornato de la planta física de la Facultad.
- Mantener los baños limpios y con la implementación correspondiente.
- Realizar trabajos de electricidad.
- Realizar labores de carpintería y pintura.
- Realizar labores de jardinería.

*Funciones de apoyo administrativo*

- Apoyar las actividades que se realizan en la Facultad.
- Trasladar documentación al interior de la Facultad.
- Realizar el trabajo de estafeta (trasladar documentación entre la Facultad hacia el medio externo y viceversa).
- Hacer cotizaciones sobre insumos a adquirir.
- Contestar el teléfono.
- Realizar labores de chofer.
- Recepción y orientación a personas externas en las dependencias de la Facultad.

*Funciones de apoyo académico:*

- Sacar fotocopias.
- Manejar los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.
- Realizar el transporte de cosas, materiales y muebles.
- Disponer y facilitar las llaves de las salas de la Facultad.

*Funciones de seguridad:*

- Realizar labores de vigilancia en la Facultad.
- Realizar la labor de nochero.
- Realizar labores de portería.

Por lo anteriormente expuesto se pueden visualizar las obligaciones que le corresponden al cargo de auxiliar en un contexto de Facultad universitaria. Esto involucra labores de aseo, ornato y mantención, apoyo administrativo, apoyo académico y seguridad; facilitando y contribuyendo al engranaje de las actividades que le competen al cargo del estamento al cual pertenece.

◆ Categorización de funciones y tareas de un Técnico de Facultad:

El tercer cargo que compone el Estamento Funcionario de una Facultad es el *Técnico*, el cual posee conocimientos específicos respecto a un área determinada dentro del contexto laboral en el que se inserta.

<b>Funcionario /a</b>	“...la parte de instalación eléctrica tendidas en la red. Yo veo desde la llave de paso hacia dentro el equipo, todo lo que pasa al interior del equipo, si funciona bien, si no funciona bien, eso cuando hay q cambiar una pieza eh...hay que detectarla, pedirla, cotizarla, hay que pedir una hoja , en cada equipo se llena una hoja...” (F 3)
<b>Directivo</b>	“...hay un técnico que es encargado de la mantención de los equipos y de la disponibilidad de esos equipos para la atención de prácticos de los estudiantes...” (Di 6)
<b>Usuario/a</b>	“Los técnicos tienen que ver con todo el apoyo que dan a la investigación y a la docencia práctica... son una ayuda tremenda en lo que significa la elaboración de informes ya sea de asistencia técnica o de investigación propiamente tal.” (Do 2)  “...la mantención de los sillones dentales, de las lámparas, como en la clínica todo funcione bien.” (A 5)

Posteriormente se exponen una serie de funciones y tareas propias del cargo en cuestión:

*Funciones y tareas de reparación y mantención:*

- Controlar la red eléctrica de la Facultad.
- Mantener los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.
- Detectar el mal funcionamiento de equipos (cambio de piezas, cotización e instalación)
- Realizar labores de gasfitería.

*Funciones y tareas de apoyo administrativo:*

- Repartir y dispensar insumos específicos de herramientas y material.
- Abastecer de insumos específicos a cada unidad de la Facultad.
- Elaborar bases de datos.

*Funciones y tareas de apoyo académico:*

- Atender a los/as alumnos/as.
- Poner a disposición los equipos para las prácticas estudiantiles.
- Analizar, realizar trabajos de escritorio y computación.
- Recolectar material necesario para el apoyo a la labor docente.

Un técnico es un/a funcionario/ a que detenta características inherentes a su rol, debido a que necesariamente debe poseer conocimientos específicos para el desarrollo de sus actividades habituales.

Dentro de un contexto de Facultad se observa la realización de funciones en los ámbitos de mantención y reparación, apoyo administrativo y apoyo académico, permitiendo un esclarecimiento de las funciones y tareas que debe cumplir este profesional.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de un Administrativo de Facultad:

Para finalizar, el cuarto cargo del Estamento Funcionario identificado en una Facultad es el de *Administrativo*. Su labor implica principalmente gestionar y administrar recursos de tipo financiero, humano y material.

<b>Funcionario /a</b>	“...como trabajo en la parte administrativa tengo que ver con la contratación, con contratación de académicos y no académicos, tengo que ver con todo lo relacionado con remuneraciones pero dentro de esta facultad... ver toda la parte de gestión, la parte administrativa en el sentido de tramitar convenios. También ver lo que son la ayudas económicas y la gestión con los servicios centrales, facilitar todo lo que sea tramite de alumnos, docentes y funcionarios con los servicios centrales.” (F 8)
<b>Directivo</b>	“...la parte de aprovisionamiento, control de stock, contabilidad, facturación...” (Di 6)
<b>Usuario/a</b>	“La gente que esta a cargo de los procesos de la adquisición de materiales y de tramitar todo el proceso administrativo, llevar a cabo todo el proceso administrativo que implique relacionarse con finanzas, con el aparato central de la Universidad y llevar la parte contable propia de la facultad...” (Do 9)

Seguidamente se presentan las funciones y tareas que realiza un administrativo en su trabajo habitual en el contexto de una Facultad.

*Funciones y tareas administrativas:*

- Contactar a los diversos proveedores de la Facultad.
- Aprobar el envío de distintos equipos a reparación.
- Controlar el stock de materiales de la Facultad.
- Realizar los inventarios de la Facultad.
- Administrar la base de datos de las remuneraciones del personal de la Facultad.
- Llevar un control sobre la contratación del personal de la Facultad.
- Tramitar ayudas económicas para el personal de la Facultad que lo requieran.

*Funciones y tareas de contabilidad:*

- Realizar labores de Contabilidad.
- Elaborar planillas de rendiciones de cuentas, giros, rendición de solicitudes y rendición de recursos.
- Realizar facturaciones de adquisiciones.
- Llevar control de las existencias dentro de la Facultad.(productos e insumos)
- Administrar los dineros de los diferentes proyectos.
- Informar saldos de caja.

- Realizar los balances de gastos de la Facultad.
- Administrar el fondo fijo de la Facultad.

*Funciones y tareas de coordinación:*

- Realizar labores de abastecimiento a la Facultad. (compra y venta de insumos y servicios)
- Coordinar aspectos administrativos.
- Atender al público externo e interno de la Facultad.
- Coordinar la relación de la Facultad con el aparato central de la Universidad.
- Tramitar convenios.
- Facilitar trámites de alumnos/as, docentes y funcionarios/as con los servicios centrales.

El trabajo del funcionario/a administrativo/a implica necesariamente el manejo de conocimientos específicos en cuanto a reglamentos internos y externos del contexto universitario, de contabilidad, de contratación de personal, de tipos de contratación, y de coordinación. Lo anteriormente expuesto convierte a este/a funcionario/a en un nexo entre una Facultad y los distintos contextos que componen la comunidad universitaria.

El establecimiento general de funciones por cargo que se pudo distinguir con el análisis de las entrevistas realizadas a los colectivos participantes de la investigación, infiere que actúa de forma limitante para el óptimo desarrollo de las actividades laborales de los/as funcionarios/as pertenecientes a las Facultades analizadas, a pesar de resultar útil para la administración básica de una organización.

Sin embargo, este modelo de administración no responde a las exigencias demandadas en la actualidad por los mercados laborales, caracterizado por enfocar su desarrollo en base a una conjunción de diversos elementos y habilidades tanto del medio como de los individuos que participan de este proceso.

**4.2.2. Competencias requeridas del Estamento Funcionario en contextos organizacionales de Facultad.**

Entre las décadas de los '80 y '90 emerge el concepto de competencias que se refiere a las habilidades, cualidades, conocimientos y actitudes que permiten al funcionario tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo. Éstas características pueden ser evaluadas con el objetivo de definir la idoneidad y pertinencia de un/a funcionario/a para ejercer dicho cargo, garantizando su desarrollo exitoso.

<b>Funcionario /a</b>	“Como dije anteriormente, es súper importante tomar en cuenta las competencias de una persona, porque según las competencias que tenga una persona es si va a realizar tal o cual trabajo bien hecho, porque cada persona tiene que cumplir ciertas competencias según el puesto en el que se vaya a desarrollar, a desenvolver.” (F 2)
<b>Directivo</b>	No se menciona.
<b>Usuario/a</b>	“Yo creo que ese es el enfoque más importante, al que le tienen que dar énfasis porque una persona puede no servir para levantar un bote y empujarlo, pero puede servir para dirigir el bote, para cosas así..., yo creo que esta bien ese enfoque porque no todos tienen dedos pal' piano, pero sí podemos leer lo que dice el piano desde otro punto de vista.” (A 13).

Para alcanzar un desarrollo adecuado del trabajo, es primordial que los integrantes de dicho contexto conozcan sobre el término de competencias; este concepto permite que el desempeño adopte un nuevo enfoque de trabajo adecuándose a las necesidades de los nuevos tiempos, característica indispensable para que una organización se conserve y mantenga a sus funcionarios/as motivados/as, con la convicción de que sus destrezas y habilidades son fundamentales en la estructura organizacional, logrando así de su parte un gran compromiso con la organización (en este particular Facultad) y así desarrollando un desempeño adecuado y pertinente a la realidad.

<b>Funcionario /a</b>	“Ahora el mercado le da valor al trabajo, y se está pagando por las competencias, no tanto por las tareas, y yo creo que las competencias son habilidades mas importantes.” (F 8)
<b>Directivo</b>	“Entiendo que tanto el personal como la adscripción de funciones que se hagan de ese personal se lleve a cabo en función de “saber hacer” y “saber como hacer” determinada tarea, eso entiendo por competencia en pocas palabras...” (Di 6)
<b>Usuario/a</b>	<p>“ Eh... las competencias para mí vienen siendo otras formas de presentar las funciones, la función sigue siendo la misma, yo porque redacte por competencias lo que va a hacer una secretaria en un momento dado, no va a cambiar la función que ella tiene, pero si la voy a estar especificando en parámetros mas medibles, por poner un ejemplo, bajo la función sería saber que ocupar el Windows XP, pero en la función por competencias es saber ocupar el Windows XP adecuadamente, utilizando la técnica dactilográfica que sea correcta para no dañar la estructura de las manos...” (Do 8)</p> <p>“A ver, puede ser que las habilidades sea un concepto mas global que involucre mas actividades y no solamente una tarea especifica, entonces te puedes desarrollar como individuo, como profesional, mas integralmente...” (A 6)</p>

Sin embargo, este enfoque de competencias en el contexto de Facultad tiene diversas opiniones con respecto a su posible aplicación a la realidad universitaria, por lo que se infiere que se requiere de una cultura organizacional clara y concreta, con una comunicación efectiva en cuanto a metas y objetivos, para que así todos los esfuerzos tanto humanos como financieros logren alcanzar un servicio universitario de calidad.

<b>Funcionario /a</b>	“Yo creo que sí puede ser... yo creo que habría que cambiar mucho la mentalidad de la Universidad de Valparaíso, yo siempre he tenido una visión de que la Universidad tiene una visión muy retrograda, de hecho los directivos, casi la mayoría de los directivos, las personas que están a cargo de algo, son personas de mucha edad, no son jóvenes, que pueden tener una visión diferente a como están los tiempos hoy en día, la mayoría son personas de mucha edad que les cuesta mucho adaptarse a los cambios.” (F 4)
<b>Directivo</b>	“Me parece casi una utopía, me parece estupendo, pero nos falta el soporte cultural como país... que en todo las organizaciones se reproduce mucho...entonces hay que pasar por nacer y crecer de nuevo, para poder adoptar el modelo tal cual es... yo creo que lo que nosotros podemos pretender es evolucionar hacia ese modelo muy lentamente a través de la incorporación de conceptos y procedimientos sobre el modelo, sobre lo que estamos haciendo...” (Di 7)
<b>Usuario/a</b>	<p>“Mira, de las competencias la verdad es que sé poco, recién estamos orientándonos un poco sobre lo que es la formación por competencias, qué se yo, yo no te podría dar una respuesta así con mucha soltura y conocimiento porque es poco lo que domino de competencias...” (Do 6)</p> <p>“Yo encuentro que sí, que las están aplicando... se nota las personas que se rigen por una tarea y tienen las destrezas, se nota que saben, saben qué hacer, esas tareas...” (A 9)</p>

Según la información recopilada es posible describir aquellas competencias requeridas para un adecuado desempeño de los distintos cargos que integran el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso. Éstas, a su vez, se exponen clasificadas de acuerdo al Modelo de Competencias del autor Leonard Mertens.

◆ Perfil de Competencias requeridas de Secretarías de Facultad:

Al realizar una lectura sobre las opiniones sobre la labor de las *Secretarías*, expuestas por los colectivos entrevistados, se desprende una serie de elementos que dan cuerpo a la construcción de un conjunto de habilidades y destrezas necesarias para el óptimo desempeño de éstas.

<b>Funcionario /a</b>	“Eh... el manejo computacional, hay que estar al día con todo lo que se refiere a software, a todos estos manejos en paquetes que vienen, digamos, la buena llegada a los alumnos que hacen laboratorios acá, eh... la buena llegada también con el resto del personal, la empatía con ellos...” (F 15)
<b>Directivo</b>	“...indudablemente que sea responsable, que tenga buena asistencia, que sea puntual, que tenga un respeto para las demás personas, que sea comprometida con su trabajo, que tenga criterios y los criterios son difíciles de poderse formar, que sea resolutiva, y desde el punto de vista humano indudablemente... de que siempre haya un gesto amable, de que haya una buena comunicación, de que tenga hasta su vida mas o menos ordenada, todo eso influye...” (Di 5)
<b>Usuario/a</b>	“...tener el conocimiento, estar capacitados, actualizarse, realizar cursos de perfeccionamiento, y lo otro tener un perfil psicológico mínimo...capacidad de trabajo en grupo...” (Do 8)  “Las secretarías deberían ser como alegres, onda no estar enojadas, gruñonas, tienen que ser puntuales, onda que nosotros estemos y estén ellas para una consulta ¿Qué más podría ser?, responsables, o sea tener la información a tiempo.” (A 5)

Se constituyen a continuación las competencias requeridas para una Secretaria en un contexto universitario de Facultad.

Competencias Básicas.

- Maneja conocimientos de protocolo a través de una adecuada utilización del vocabulario, idiomas (en un nivel básico), cortesía y correcta presentación personal, de esta forma se entrega una imagen institucional seria y adecuada de la Facultad hacia el medio externo.

- Maneja adecuadamente conocimientos de gramática y dactilografía a través del correcto uso de ortografía, redacción y digitación para facilitar el resultado de un trabajo eficaz y acorde a las necesidades de la Facultad.
- Desarrolla características de responsabilidad a través de la puntualidad y la entrega pertinente del trabajo, lo que ayuda a que la labor administrativa se realice en los tiempos programados en la Facultad.

*Competencias Genéricas.*

- Maneja adecuadamente las tecnologías y el trabajo en red a través de la adquisición continua de nuevos conocimientos y actualizaciones en programas computacionales (software y hardware), facilitando de esta manera un trabajo más expedito, acortando los tiempos del mismo.
- Posee capacidad de tomar decisiones a través de un adecuado criterio y sentido común para realizar un trabajo resolutivo lo que la transforma en una secretaria competente en su quehacer laboral.
- Desarrolla capacidades de autonomía a través de una adecuada actitud de iniciativa en la realización de su trabajo, para evitar una dependencia y demora en los procesos laborales.
- Posee proactividad lo que se refleja en una actitud creativa en la realización de sus labores diarias para así aportar con un trabajo de calidad acorde a las necesidades de la Facultad.
- Realiza un trabajo con eficiencia, a través del desarrollo de su trabajo en el menor tiempo posible y con la utilización adecuada de recursos limitados.
- Posee capacidad de trabajar en equipo a través de una adecuada comunicación con sus pares y superiores, situación que favorece el proceso de retroalimentación constante que disminuye los tiempos laborales.
- Desarrolla la capacidad de autoformación por medio de un interés en la educación continua otorgándole conocimientos de diversos ámbitos, hecho que procura el mejoramiento permanente de su labor en la Facultad.

- Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una actitud positiva a la acogida de nuevos conocimientos y formas de trabajo, posibilitando una adecuación a los cambios administrativos que emprenda la Facultad.
- Desarrolla su trabajo enfocado a un adecuado Servicio al cliente, a través del manejo en temas de relaciones públicas para obtener un servicio de calidad basado en la cordialidad, formalidad, buena disposición y trato.
- Posee un compromiso institucional a través de la capacidad y el deseo de orientar su labor cotidiana a partir de las necesidades de la Facultad.

Competencias Específicas.

- Maneja de manera adecuada la confidencialidad, característica inherente al cargo de secretaria a través de la prudencia en el manejo y entrega de la información a las personas apropiadas.

◆ Perfil de Competencias requeridas para Auxiliares de Facultad:

De la misma manera en la que se detectan las competencias requeridas por el cargo de funcionario/a expuesto anteriormente, se identifican las habilidades y destrezas que deben poseer los *Auxiliares* que se desempeñan en una Facultad.

<b>Funcionario /a</b>	“Yo creo que en primer lugar, la primera competencia es tener un margen mínimo de educación, cuarto medio; en segundo lugar que sean compatibles con la labor que van a realizar, o sea que sean física y psíquicamente preparados para el trabajo; en tercer lugar que tengan buena disposición, que sean personas de buen trato y que cumplan con sus tareas, que no anden sacando la vuelta.” (F 2)
<b>Directivo</b>	No se menciona.
<b>Usuario/a</b>	“...algunos auxiliares realizan algunas labores de carpintería, de mueblería, de gasfitería...” (Do 1). “Primero que sepan relacionarse con las demás personas, es lo principal, lo del aseo, y que estén dispuestos a satisfacer las necesidades del alumnado y de los profesores.” (A 4)

Las competencias requeridas por un Auxiliar en un contexto universitario de Facultad que se identificaron son las siguientes:

Competencias Básicas.

- Posee características de responsabilidad a través de cualidades como puntualidad y honestidad, convirtiéndolo en un auxiliar capaz de cumplir óptimamente su labor diaria.
- Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, alumnos/as y docentes a través de cualidades como la amabilidad y la cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral.
- Desarrolla un manejo adecuado de las tecnologías por medio de la correcta utilización de equipos computacionales y audio visual de la Facultad, apoyando la labor académica de la misma.

Competencias Genéricas.

- Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una adecuada amplitud de criterio, para ajustarse a posibles modificaciones en su trabajo de manera pertinente.
- Posee un óptimo grado de compromiso institucional a través de la capacidad y deseo de orientar su labor a las necesidades, prioridades y objetivos de la Facultad.
- Desarrolla una adecuada capacidad de resolución de conflictos facilitado a través de la tolerancia a las críticas, contribuyendo a mermar las situaciones adversas que se presentan al interior de la Facultad.
- Posee conocimientos de técnicas de organización del tiempo, a través de la adecuada y pertinente división de actividades diarias para la optimización de la jornada laboral.

Competencias Específicas:

- Posee una adecuada disposición a responder a peticiones, necesidades y solicitudes de los usuarios/as, logrando orientar y ayudar correctamente a los requerimientos de éstos/as.

◆ Perfil de Competencias requeridas para Técnicos de Facultad:

Realizada una revisión de la información obtenida mediante las entrevistas efectuadas a los diferentes colectivos que participaron de la investigación, se exhiben seguidamente aquellas competencias detectadas para un *Técnico* que se desenvuelve laboralmente en una Facultad.

<b>Funcionario /a</b>	“...tener una buena disposición para atender a los alumnos con sus consultas, orientarlos, facilitarles el trabajo, ser amables ser atentos y responsables.” (F 10)
<b>Directivo</b>	“...deben tener siempre inquietudes por el mañana... que el tiempo no los sorprenda y se detenga el momento y que se den cuenta que se van quedando atrás.” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	“...han ingresado técnicos últimamente acá que marcan la diferencia porque tienen competencias asumidas como los aspectos de computación, son los que hacen la mantención y nos prestan servicios acá y nos solucionan nuestros problemas...” (Do 7)  “Los técnicos tienen que dejar las cosas bien hechas, no pueden dejar las cosas a medias... necesitan conocimiento, tienen que ser técnicos autorizados... para realizar la actividad.” (A 1)

Se presenta a continuación una selección de competencias requeridas por el cargo de técnico en una unidad académica de Facultad:

Competencias Básicas.

- Capacidad de establecer relaciones interpersonales satisfactorias por medio de la empatía para facilitar un grato ambiente laboral.
- Maneja adecuadamente tecnologías a través de programas computacionales y equipos audiovisuales para apoyar la labor académica de la Facultad.

Competencias Genéricas.

- Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una adecuada amplitud de criterio, para ajustarse a posibles modificaciones en su trabajo de manera pertinente.
- Posee la capacidad de trabajo en equipo por medio de actitudes empáticas hacia sus pares y superiores, con ello posibilita una retroalimentación constante y una agilización en los procesos laborales de su Facultad.

- Posee capacidad de iniciativa a través del aporte constante de ideas, para aportar en la mejora del funcionamiento habitual de la Facultad.
- Posee nociones básicas de administración por medio del conocimiento de los procesos que se realizan en la Facultad para adquirir diversos insumos y servicios necesarios.
- Posee capacidad de resolución de conflictos a través del manejo adecuado de los problemas contingentes a su quehacer en la Facultad, optimizando el desarrollo de sus labores habituales.
- Desarrolla la capacidad de autoformación por medio de un interés en la educación continua otorgándole conocimientos de diversos ámbitos, hecho que procura el mejoramiento permanente de su labor en la Facultad.

*Competencias Específicas.*

- Posee habilidades pedagógicas que posibilitan una enseñanza satisfactoria en el manejo de maquinarias, a partir de la experiencia y conocimiento de su labor para orientar a los/as alumnos/as en los diferentes experimentos que llevan a cabo.
- Posee conocimientos de seguridad y prevención de riesgos lo que se refleja en la mantención del equipamiento que se encuentra en los laboratorios, no arriesgando su integridad física ni la de los participantes de la actividad.

◆ Perfil de Competencias requeridas para un Administrativo de Facultad:

Continuando con la lógica de análisis del tema de competencias, corresponde presentar aquellas habilidades y destrezas identificadas en la revisión de la información, las cuales son necesarias para un adecuado desempeño de un *Administrativo* en un contexto de Facultad.

<b>Funcionario /a</b>	“Eh...me imagino que... harlo conocimiento de computación a nivel de usuario, de como arreglar un ordenador porque a veces fallan...fuera del trabajo que tienen.” (F 3)
<b>Directivo</b>	“Bueno deberían ser rápidos en el sentido de también saber tomar decisiones, también saber dirigir a las personas que llegan acá o dar una buena contestación, o si no saben saber quien podría darla.” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	“Yo creo que la persona a nivel administrativo tiene que ver con el manejo de dinero, balances y todo ese tipo de aspectos, yo creo que debería ser un profesional...por la cantidad de información que tienen que manejas...” (Do 1)  “Deben tener siempre una buena disposición, eso acá es muy importante...que tenga una gran capacidad de comunicar bien las cosas... que sepan informática y que sean bastante sociables con los alumnos, porque si quieren ayudarlos esa es como la mejor manera.” (A 7)

Se presenta a continuación la clasificación de competencias requeridas para este cargo del Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso en el escenario señalado.

Competencias Básicas.

- Desarrolla óptimamente habilidades comunicacionales a través de una correcta expresión oral y gestual, fomentando un agradable ambiente laboral dentro de su unidad de trabajo.

Competencias Genéricas.

- Maneja adecuadamente las tecnologías existentes mediante el correcto uso de programas computacionales (software y hardware) lo que le permite solucionar problemas de tipo técnico en el menor tiempo posible, agilizando así los procesos de la Facultad.
- Conoce los decretos, reglamentos y normativas vigentes de la Universidad a través de la aplicación de los mismos, con el fin de orientar al personal de la Facultad.

- Desarrolla una adecuada capacidad de resolución de conflictos a través de la tolerancia a las críticas y al cambio de formas de trabajo, facilitando la disminución de las situaciones adversas que se presentan al interior de la Facultad.
- Posee la capacidad de trabajo en equipo por medio de actitudes empáticas hacia sus pares y superiores, con ello posibilita una retroalimentación constante y una agilización en los procesos laborales de su Facultad.
- Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una adecuada amplitud de criterio, para ajustarse a posibles modificaciones en su trabajo de manera pertinente.
- Posee un óptimo grado de compromiso institucional a través de la capacidad y deseo de orientar su labor a las necesidades, prioridades y objetivos de la Facultad.

Competencias Específicas.

- Maneja adecuadamente los archivos de base de datos existentes en la Facultad mediante la utilización de programas computacionales y archivos en formato papel, permitiendo organizar y agilizar los procesos de búsqueda de la información requerida.
- Maneja conocimientos básicos de auditoría a través de nociones de contabilidad, para llevar un registro ordenado de los ingresos y/o egresos que se realicen dentro de la Facultad.
- Maneja conocimientos de los procesos administrativos de la Facultad realizando planillas de presupuestos, pago de remuneraciones y seguimiento del pago arancelario del alumnado para llevar al día de manera ordenada la información que manejan con respecto al ámbito finanzas.

A través del establecimiento y descripción de las diferentes competencias requeridas por los/as funcionarios/as de las Facultades analizadas por medio de la investigación, se pudo constatar que el tema de competencias es una pieza clave al momento de la selección y contratación de funcionarios/as idóneos/as para un determinado cargo.

Sin embargo y a pesar de la importancia de la adopción de este singular concepto, se vislumbró la carencia en gran parte de los colectivos investigados, sobre el conocimiento

respecto de su existencia y utilización en temas de gestión, lo que dificulta enormemente las relaciones, tanto a niveles inter - organizacionales como externas a la organización.

Es también menester mencionar que el trabajo de un/a funcionario/ a no sólo debe ser valorado por una tarea o función determinada, si no que se debe tomar en consideración las competencias de la persona, de esta manera la referida tendrá un compromiso institucional en su labor habitual, lo que genera como consecuencia el logro de óptimos resultados en los fines de la organización.

#### 4.2.3. Necesidades de Capacitación del Estamento Funcionario en contextos organizacionales de Facultad

El Capital humano, término desarrollado en la década del '50, centra su visión en la relevancia a crear nuevas condiciones de mercado teniendo que reorientar la producción a los nuevos patrones de consumo. En consecuencia, surge la necesidad de flexibilización y readecuación a las nuevas realidades cuyo cambio principal se dirige a visualizar la organización como un conjunto de redes, compuesto por personas que deben estar en constante colaboración, confianza y buenas relaciones laborales. Estas capacidades que poseen los/as funcionarios/as se adquieren a través del entrenamiento, educación y experiencia, aplicando los conocimientos prácticos, habilidades adquiridas y capacidades aprendidas mediante un proceso de perfeccionamiento.

La dinámica del mundo laboral, en las últimas décadas, ha ido incorporando en su política de desarrollo laboral una estrecha relación entre gestión – trabajo – educación, dándole un connotado énfasis a la importancia del aprendizaje obtenido por el/la funcionario/a en su cotidianidad laboral y vivencial lo cual le permite adquirir nuevas competencias que ayudan a la mejora de su desempeño.

En este contexto, y de acuerdo a la información recopilada, se hace necesario un fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo, valorizada conforme a un sistema de competencias, para los/as funcionarios/as de las Facultades de la Universidad de Valparaíso estudiadas.

<b>Funcionario/ a</b>	“Pucha, yo creo que la capacitación siempre... nunca esta de más. Siempre es buena...” (F 15)
<b>Directivo</b>	“Sí, las capacitaciones apropiadas son fundamentales y los objetivos esperados tienen que estar absolutamente explícitos...” (Di 6)
<b>Usuario/a</b>	“... creo que en este momento el funcionario que no se capacite, está fuera de foco, obsoleto y va a ir quedando cada vez más afuera...” (Do 9) “Sí, la capacitación siempre es buena porque puede que la persona crea que lo está haciendo bien, pero no lo está haciendo bien, entonces cuando uno los capacita se dan cuenta que ellos tienen las habilidades y no las demuestran y yo creo que si es conveniente hacerles capacitación a los funcionarios...” (A 9)

Se hace manifiesto además la preeminencia del tratamiento y abordaje del tema de capacitación para dichos funcionarios en relación a los cambios y/o dinámicas organizacionales que se suceden al interior de esta casa de estudios.

Un componente esencial del capital humano, en post de los procesos de capacitación, es poseer una adecuada actitud y aptitud hacia lo que es un curso de adquisición de nuevos conocimientos y/o entrenamiento, con el fin de identificar nuevas capacidades de los/as funcionarios/as que fomenten el autodesarrollo a través de actividades participativas en conjunto con una innovación tecnológica en beneficio de una mejora en el desempeño laboral dentro de la Facultad en complemento con un adecuada motivación por parte de sus superiores.

<b>Funcionario/ a</b>	“...actualmente por iniciativa propia y justamente por las destrezas que tengo en informática he participado en otros cursos...” (F 17)
<b>Directivo</b>	“...la capacitación, por qué, porque la gente normalmente el que hace algo se entusiasma con su trabajo, eso le ayuda a su formación...” (Di 4)
<b>Usuario/a</b>	“...yo creo que todo el mundo necesita reconocimiento, incentivo, empaparse, ponerse la camiseta, decir: “Yo formo parte de esto”... en el fondo “Yo también apporto, o también hago que esto sea grande...esto se hace grande porque yo estoy participando”; pero sí participan de una cuestión amorfa no se ve un norte...” (Do 9)  “...yo creo que igual tienen que hacer otros cursos y cosas que te ayuden como persona diaria, para el diario vivir.”(A 1)

Es fundamental que el/la funcionario/a manifieste iniciativa frente a las posibilidades de capacitación que se presenten tanto, en el ámbito interno y externo a la Facultad. Es necesario, por ende, que estos se desprendan del temor que produce lo desconocido cambiando su actitud interna a través de la innovación en nuevas técnicas laborales que les permitan asumir y adaptarse al nuevo escenario que se enfrentan.

A partir de la información recabada se establecen las diversas necesidades de capacitación requeridas por los diferentes cargos que componen el Estamento de Funcionario de un contexto de Facultad universitaria.

◆ Necesidades de Capacitación para Secretarías:

El concepto del cargo de *Secretaria* hoy en día se define de acuerdo a los entrevistados como un cúmulo de nociones básicas de diversos temas que debe poseer desde la formación profesional, dentro del conjunto que se menciona, se desprenden una serie de elementos que dan forma a la noción de secretariado, tales como: administración, coordinación, tecnología, idiomas, gestión, entre otros.

<b>Funcionario/ a</b>	“En el caso mío yo creo que lo que más requiero de capacitación es en el idioma inglés y en computación y aparte de eso es en cuanto a todo lo que es proyecto eh... manejo de agenda, de archivos eh... algún taller para aprender a trabajar en equipo, que eso es súper importante...” (F 2)
<b>Directivo</b>	“Bueno principalmente capacitarlas en lo que es la gestión por competencias yo creo que es fundamental. Hoy día hay mucha gente que no sabe lo que es gestión por competencias, o lo ignora o tiene un concepto errado de...”(Di 5)
<b>Usuario/a</b>	“...esa secretaria va a tener que tener algún curso relacionado con contabilidad... tener buena ortografía, tener buena redacción... tener la capacidad de atender público, de tener un grado de conocimiento de cómo tratar a los alumnos, como enfrentar de repente problemas de los alumnos y a quien derivarlos.” (Do 1)  “Si es necesario, en atención al público sería lo mejor porque igual de repente son descuidadas y de repente no pescan.” (A 11)

Su adquisición requiere de una formación basada en las habilidades y destrezas que sean capaces de desarrollar. Una secretaria moderna debe contar, en los distintos ámbitos en que ella se desempeña, con diversos cursos de perfeccionamiento que le permitan ir adecuándose a los requerimientos que surgen en su quehacer laboral.

Estos tienen dos condicionantes: el primero se refiere a que los cursos sean impartidos por la propia institución, determinados por la elección y evolución del modelo de gestión adoptado y en segunda instancia por una inquietud o interés personal de autoformación o autodesarrollo.

A continuación se presenta una matriz que refleja la existencia de una brecha, en cuanto a los conocimientos que se deben poseer para el adecuado desarrollo del modelo de gestión por competencia.

Estas se identifican a partir de las funciones existentes, mencionadas en las entrevistas para el cargo de Secretaria, y las competencias con la que se debe contar para un adecuado desempeño en base a habilidades y destrezas.

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Básicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maneja conocimientos de protocolo a través de una adecuada utilización del vocabulario, idiomas (en un nivel básico) cortesía y correcta presentación personal, entregando una imagen institucional seria y adecuada de la Facultad hacia el medio externo.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Facultad.</li> <li>Atender telefónicamente.</li> <li>Atender dudas y consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar en el manejo de un segundo idioma tanto verbal como escrito para comunicarse con usuario/as extranjeros que pudiesen solicitar un servicio.</li> <li>Capacitar en el desarrollo adecuado de conocimientos de Protocolo para relacionarse con usuarios/as internos y externos para ofrecer un servicio de calidad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vincular a los docentes con la dirección de la Facultad.</li> <li>Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Vincular a los coordinadores de programas con cada curso impartido en la Facultad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente conocimientos de gramática y dactilografía a través del correcto uso de ortografía, redacción y digitación para facilitar el resultado de un trabajo eficaz y acorde a las necesidades de la Facultad.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas de atención a público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el desarrollo de un adecuado lenguaje técnico a través de una correcta expresión escrita, permitiendo con ello una comunicación fluida con el medio interno y externo de la Facultad.</li> </ul>
	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscribir asignaturas de las diferentes carreras.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios, memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Redacción y entrega de Certificados.</li> <li>• Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>• Elaborar resoluciones para todo tipo de personal, docentes y alumnos/as.</li> <li>• Recibir y despachar correspondencia.</li> </ul>	
	<p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>• Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>• Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla características de responsabilidad a través de la puntualidad y la entrega pertinente del trabajo, lo que ayuda a que la labor administrativa se realice en los tiempos programados en la Facultad.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas de atención a público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Facultad.</li> <li>Atender dudas y consultas.</li> <li>Recepcionar Certificados Médicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas destinadas a fortalecer el trabajo en equipo, permitiendo mejorar y/o mantener características de responsabilidad y puntualidad en la entrega de su trabajo.</li> <li>Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Facultad y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la facultad, facilitando la eficiencia de los procesos que en ella se realizan.</li> </ul>
	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos.</li> <li>Redacción y entrega de Certificados.</li> <li>Elaborar resoluciones para todo tipo de personal, docentes y alumnos/as.</li> <li>Manejar documentación bancaria.</li> <li>Recibir y despachar correspondencia.</li> </ul>	
	<p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.</li> <li>Distribuir las salas y dependencias de la Universidad llevando un registro de éstas.</li> <li>Coordinar agendas de actividades.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Vincular a los coordinadores de programas con cada curso impartido en la Facultad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Genéricas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente las tecnologías y el trabajo en red a través de la adquisición continua de nuevos conocimientos y actualizaciones en programas computacionales (software y hardware), facilitando de esta manera un trabajo más expedito, acortando los tiempos del mismo</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas de atención a público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscribir asignaturas de las diferentes carreras.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios, memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Redacción y entrega de Certificados.</li> <li>• Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios y docentes.</li> <li>• Elaborar resoluciones para todo tipo de personal, docentes y alumnos/as.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular a los docentes con la dirección de la Facultad.</li> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>• Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>• Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.</li> <li>• Distribuir las salas y dependencias de la Universidad llevando un registro de éstas.</li> <li>• Manejar base de datos de empresas con las cuales se tiene convenios.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el manejo de nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación para la obtención de un trabajo eficiente y eficaz en los procesos laborales de la Facultad.</li> <li>• Capacitar en el desarrollo de un adecuado lenguaje técnico a través de una correcta expresión escrita, permitiendo con ello una comunicación fluida con el medio interno y externo de la Facultad.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de tomar decisiones a través de un adecuado criterio y sentido común para realizar un trabajo resolutivo lo que la transforma en una secretaria competente en su quehacer laboral.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la capacidad de tomar decisiones que impliquen un adecuado criterio y sentido común en el desarrollo de un trabajo resolutivo.</li> <li>• Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Facultad y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarias que ingresan a la planta física de la Facultad, facilitando con ello, futuras tomas de decisiones con respecto al trabajo que realizan.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos</li> <li>• Recibir y despachar correspondencia.</li> <li>• Manejar el sistema administrativo de la Facultad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>• Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>• Distribuir las salas y dependencias de la Universidad llevando un registro de éstas.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla capacidades de autonomía a través de una adecuada actitud de iniciativa en la realización de su trabajo, para evitar una dependencia y demora en los procesos laborales.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender dudas y consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la capacidad de autonomía e iniciativa que impliquen un adecuado criterio y sentido común en el desarrollo de su trabajo.</li> <li>Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Facultad y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarias que ingresan a la planta física de la Facultad, promoviendo con ello, la capacidad de autonomía e iniciativa en la realización de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos.</li> <li>Confeccionar todo tipo de oficios, memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>Distribuir las salas y dependencias de la Universidad llevando un registro de éstas.</li> <li>Coordinar agendas de actividades.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Vincular a los coordinadores de programas con cada curso impartido en la Facultad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee proactividad lo que se refleja en una actitud creativa en la realización de sus labores diarias para así aportar con un trabajo de calidad acorde a las necesidades de la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Facultad.</li> <li>• Atender dudas y consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en talleres de desarrollo personal que fomenten la proactividad y creatividad en la realización de sus labores diarias.</li> <li>• Capacitación en el manejo de nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación para la obtención de un trabajo eficiente y eficaz en los procesos laborales de la Facultad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios, memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Manejar el sistema administrativo de la Facultad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.</li> <li>• Distribuir las salas y dependencias de la Universidad llevando un registro de éstas.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza un trabajo con eficiencia, a través del desarrollo de su trabajo en el menor tiempo posible y con la utilización adecuada de recursos limitados.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Facultad.</li> <li>Atender dudas y consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en el desarrollo adecuado de conocimientos de protocolo o relaciones públicas para relacionarse con usuarios/as internos y externos para ofrecer un servicio eficiente y de calidad.</li> <li>Capacitación en el manejo de nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación para la obtención de un trabajo eficiente y eficaz en los procesos laborales de la Facultad.</li> <li>Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de cultura organizacional y trabajo en equipo para fortalecer la eficiencia que impliquen un adecuado uso del tiempo y de los recursos que posee la Facultad para la realización de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos.</li> <li>Confeccionar todo tipo de oficios, memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>Recibir y despachar correspondencia.</li> <li>Manejar el sistema administrativo de la Facultad.</li> </ul>	
	<u>Función de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.</li> <li>Distribuir las salas y dependencias de la Universidad llevando un registro de éstas.</li> <li>Manejar base de datos de empresas con las cuales se tiene convenios.</li> <li>Coordinar agendas de actividades.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de trabajar en equipo a través de una adecuada comunicación con sus pares y superiores, situación que favorece el proceso de retroalimentación constante que disminuye los tiempos laborales.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas de atención a público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Facultad.</li> </ul> <hr/> <p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos.</li> <li>• Confeccionar todo tipo de oficios, memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>• Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>• Elaborar resoluciones para todo tipo de personal, docentes y alumnos/as.</li> <li>• Manejar el sistema administrativo de la Facultad.</li> </ul> <hr/> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular a los docentes con la dirección de la Facultad.</li> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.</li> <li>• Distribuir las salas y dependencias de la Universidad llevando un registro de éstas.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>• Vincular a los coordinadores de programas con cada curso impartido en la Facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el desarrollo adecuado de conocimientos de protocolo para relacionarse con usuarios/as internos y externos, facilitando la comunicación y favoreciendo la retroalimentación con el fin de ofrecer un servicio de calidad.</li> <li>• Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas destinadas a fortalecer el trabajo en equipo, favoreciendo el feedback constante entre sus pares y superiores.</li> <li>• Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Facultad y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la Facultad, facilitando el trabajo con sus pares y superiores siguiendo adecuadamente los conductos regulares de los procesos de la Facultad.</li> <li>• Capacitar en el desarrollo de un óptimo lenguaje técnico a través de una correcta expresión oral y escrita, permitiendo con ello una comunicación fluida con el medio interno y externo de la Facultad, principalmente con sus pares y superiores.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla la capacidad de autoformación por medio de un interés en la educación continua otorgándole conocimientos de diversos ámbitos, hecho que procura el mejoramiento permanente de su labor en la Facultad.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas de atención a público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Facultad.</li> </ul> <hr/> <p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confeccionar todo tipo de oficios, memorandums, circulares, cartas, fichas académicas del alumnado.</li> <li>Elaborar estadísticas simples.</li> <li>Manejar programas de estudios.</li> <li>Manejar el sistema administrativo de la Facultad.</li> <li>Manejar conocimientos básicos de contabilidad.</li> </ul> <hr/> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>Manejar base de datos de empresas con las cuales se tiene convenios.</li> <li>Coordinar agendas de actividades.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Vincular a los coordinadores de programas con cada curso impartido en la Facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en el manejo de conocimientos de Gestión por competencias procurando su perfeccionamiento en la calidad del trabajo y servicio que entrega a los/as usuarios/as internos y externos de la Facultad intentando innovar y entender el futuro de la organización.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una actitud positiva a la acogida de nuevos conocimientos y formas de trabajo, posibilitando una adecuación a los cambios administrativos que emprenda la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Facultad.</li> <li>• Atender dudas y consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de talleres de desarrollo personal que promuevan una actitud adecuada hacia la acogida de los nuevos conocimientos teóricos y técnicos, motivando al mismo tiempo a sus pares a adquirir conocimientos relacionados con el trabajo.</li> <li>• Capacitación en el manejo de nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación facilitando adaptarse a los cambios tecnológicos, procurando la obtención de un trabajo eficiente y eficaz en los procesos laborales de la Facultad en el futuro.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>• Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>• Manejar base de datos de empresas con las cuales se tiene convenios.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla su trabajo enfocado a un adecuado Servicio al cliente, a través del manejo en temas de relaciones públicas para obtener un servicio de calidad basado en la cordialidad, formalidad, buena disposición y trato.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender público interno y externo de la Facultad.</li> <li>Atender telefónicamente.</li> <li>Atender dudas y consultas.</li> <li>Recepcionar certificados médicos.</li> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en el desarrollo adecuado de conocimientos de protocolo o relaciones públicas para relacionarse con usuarios/as internos y externos, ofreciendo un servicio eficiente y de calidad.</li> <li>Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Facultad y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la facultad, promoviendo una adecuada orientación al cliente.</li> <li>Capacitar en el manejo de un segundo idioma tanto verbal como escrito para comunicarse con usuarios/as extranjeros que pudiesen solicitar un servicio.</li> <li>Capacitar en el desarrollo de un óptimo lenguaje técnico a través de una correcta expresión oral y escrita, permitiendo con ello una comunicación fluida con los clientes del medio interno y externo de la Facultad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y aplicar los reglamentos internos.</li> <li>Manejar el sistema administrativo de la Facultad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vincular a los docentes con la dirección de la Facultad.</li> <li>Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.</li> <li>Coordinar agendas de actividades.</li> <li>Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>Vincular a los coordinadores de programas con cada curso impartido en la Facultad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un compromiso institucional a través de la capacidad y el deseo de orientar su labor cotidiana a partir de las necesidades de la Facultad.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas de atención a público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Facultad.</li> <li>• Atender telefónicamente.</li> <li>• Atender dudas y consultas.</li> </ul> <hr/> <p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos.</li> <li>• Manejar el sistema administrativo de la Facultad.</li> </ul> <hr/> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular a los docentes con la dirección de la Facultad.</li> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Confeccionar, publicar y distribuir avisos e información en paneles informativos.</li> <li>• Enviar invitaciones a eventos organizados por la Universidad.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> <li>• Vincular a los coordinadores de programas con cada curso impartido en la Facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Facultad y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarías que ingresan a la planta física de la Facultad, enseñándoles cuales son los objetivos que persigue la Facultad y cuales son los procesos laborales que realizan ellas en la misma.</li> <li>• Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de cultura organizacional y trabajo en equipo para mostrar el ambiente laboral en el que se insertarán las nuevas generaciones de Secretarías, y con ello promover las directrices de la Facultad.</li> <li>• Capacitar en temáticas de Gestión por Competencias a las secretarías más antiguas con el fin de que comprendan los nuevos ámbitos de gestión, promoviendo los objetivos organizacionales y futuros cambios de gestión en la Facultad.</li> </ul>

<b>CARGO DE SECRETARIA</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<b>Competencias Específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja de manera adecuada la confidencialidad, característica inherente al cargo de secretaria a través de la prudencia en el manejo y entrega de la información a las personas apropiadas.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas de atención a público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender público interno y externo de la Facultad.</li> <li>• Atender telefónicamente.</li> <li>• Atender dudas y consultas.</li> <li>• Recepcionar certificados médicos.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aplicar los reglamentos internos.</li> <li>• Confeccionar planillas de asistencia de alumnos/as, funcionarios/as y docentes.</li> <li>• Elaborar resoluciones para todo tipo de personal, docentes y alumnos/as.</li> <li>• Manejar documentación bancaria.</li> <li>• Recibir y despachar correspondencia.</li> <li>• Manejar el sistema administrativo de la Facultad.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar y recepcionar correos electrónicos.</li> <li>• Confeccionar órdenes de compras.</li> <li>• Elaborar presupuestos y cotizaciones varias.</li> <li>• Manejar base de datos de empresas con las cuales se tiene convenios.</li> <li>• Coordinar agendas de actividades.</li> <li>• Coordinar, preparar reuniones y entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el desarrollo adecuado de conocimientos de protocolo para relacionarse con usuarios internos y externos permitiendo mantener la confidencialidad de la información que se entrega en la Facultad.</li> <li>• Impartir cursos para una utilización adecuada de los Reglamentos internos (Facultad y Universidad) a las nuevas generaciones de Secretarias que ingresan a la planta física de la facultad, inculcando la confidencialidad en los procesos laborales que realizan en la Facultad.</li> <li>• Capacitar en el desarrollo de un óptimo lenguaje técnico a través de una correcta expresión oral y escrita, permitiendo con ello comunicarse sin faltar a la confidencialidad que su cargo implica.</li> </ul>

◆ Necesidades de Capacitación para Auxiliares:

Un *Auxiliar* en un contexto universitario de Facultad debe cumplir funciones inherentes al cargo por el cual se le contrata, esto hace alusión a la mantención, ornato y aseo de las dependencias físicas de la unidad. Por otra parte cumple un rol facilitador y de apoyo a las actividades académicas y administrativas de la misma.

<b>Funcionario/ a</b>	“Yo creo que hay que capacitarlos en aprender medidas de seguridad, capacitarlos en cuanto a conocimiento que a ellos les interese aprender, porque a ellos les ofrecen capacitación de electricidad, de carpintería, de diferentes cosas...” (F 2)
<b>Directivo</b>	“Debe darse capacitación en lo que es seguridad, en lo que es manejo de stock, en el manejo de nuevas tecnologías...” (Di 6)
<b>Usuarios</b>	“Bueno, la gente nueva en realidad... generalmente se hace atención al cliente, a ver, capacitarlos también en gasfitería...” (Do 2) “A los auxiliares hay que capacitarlos en eh... en prevención de riesgos, en primeros auxilios... algún taller en el que te enseñen algo de desarrollo personal como pa’ trabajar entre personas.” (A 5)

De acuerdo a lo expuesto por los entrevistados, dentro de las necesidades de capacitación que requiere este cargo se mencionan principalmente aquellas relacionadas con una mayor especialización en cuanto a técnicas de limpieza y esterilización, atención al cliente, seguridad, autocuidado y primeros auxilios.

Además se expone que deben ser impartidos cursos de perfeccionamiento para mejorar aquellas capacidades existentes en el/la funcionario/a en lo referente a: electricidad, carpintería, y manejo de tecnologías con el fin de actualizar aquellos conocimientos que manejan.

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Básicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee características de responsabilidad a través de cualidades como puntualidad y honestidad, convirtiéndolo en un auxiliar capaz de cumplir óptimamente su labor diaria.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir talleres enfocados al desarrollo de características personales inherentes al cargo de auxiliar como lo son la responsabilidad, honestidad y puntualidad, que favorezcan brindar un óptimo servicio en el contexto institucional en el cual se desempeña, basando la relación Facultad-auxiliar en el atributo de “confianza”.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, alumnos/as y docentes a través de cualidades como la amabilidad y la cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar talleres o cursos que propicien un manejo adecuado de relaciones interpersonales, con el fin de contribuir a mantener una grata atmósfera de trabajo al interior de la Facultad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar las actividades que se realizan en la facultad.</li> <li>Contestar el teléfono.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla un manejo adecuado de las tecnologías por medio de la correcta utilización de equipos computacionales y audio visual de la Facultad, apoyando la labor académica de la misma.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar continuamente cursos de actualización en el manejo de equipos e insumos tecnológicos y computacionales que pudiesen adquirir la Facultad, con esto se optimizaran constantemente los recursos disponibles.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar las actividades que se realizan en la facultad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sacar fotocopias.</li> <li>Manejar los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Genéricas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una adecuada amplitud de criterio, para ajustarse a posibles modificaciones en su trabajo de manera pertinente.</li> </ul>	<u><i>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar en el manejo de la contingencia en su quehacer diario, con el fin de asumir adecuadamente los nuevos escenarios que se presenten, dando una respuesta óptima a las nuevas necesidades y requerimientos de la Facultad.</li> </ul>
	<u><i>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u><i>Funciones y tareas de apoyo académico:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u><i>Funciones y tareas de seguridad:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un óptimo grado de compromiso institucional a través de la capacidad y deseo de orientar su labor a las necesidades, prioridades y objetivos de la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar mediante la realización de jornadas o encuentros de reflexión el desarrollo de un sentido de pertenencia con la Facultad en la cual se desempeña, para así reflejar un grado de compromiso personal ante sus pares, usuarios/as (alumnos/as y docentes) y ante el entorno, demostrando así una sólida imagen institucional.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla una adecuada capacidad de resolución de conflictos facilitado a través de la tolerancia a las críticas, contribuyendo a mermar las situaciones adversas que se presentan al interior de la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres enfocados al desarrollo de características personales que le permitan enfrentar adecuadamente situaciones hostiles que dificulten sus labores diarias, con el fin de optimizar tanto el tiempo como los recursos humanos, materiales y técnicos brindados por la facultad para el desarrollo de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee conocimientos de técnicas de organización del tiempo, a través de la adecuada y pertinente división de actividades diarias para la optimización de la jornada laboral.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar en el auxiliar un correcto manejo del tiempo en cuanto a la organización de sus labores y actividades habituales a través de talleres, con el fin de optimizar los recursos destinados por la Facultad para el cumplimiento de las labores que le competen.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Específicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una adecuada disposición a responder a peticiones, necesidades y solicitudes de los/as usuarios/as, logrando orientar y ayudar correctamente a los requerimientos de éstos/as.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cursos que permitan el desarrollo de características personales vinculadas con una disposición a responder positiva y pertinentemente a las diversas demandas de los/as usuarios/as de la Facultad, para brindar una grata y óptima atención.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	

◆ Necesidades de Capacitación para Técnicos:

El/la funcionario/a *Técnico* perteneciente a un contexto universitario de Facultad debe poseer conocimientos específicos y afines con el rubro en el cual se inserta. Esta característica lo diferencia de otros cargos por requerir una formación técnico - profesional especializada para desempeñarse adecuadamente en las labores que se le encomiendan.

<b>Funcionario/ a</b>	“La parte técnica yo creo que serían cursos de electricidad, gasfitería, mantenimiento de equipos.” (F 18)
<b>Directivo</b>	No se menciona.
<b>Usuario/a</b>	“...los técnicos cada cual en su área también, o sea, en innovación y manejo de tecnologías...” (Do 8) “En el caso de los técnicos eh... capacitarlos en... en autocuidado, que sepan llevarse bien con la gente, con nosotros y con los profes...bueno y en todo lo que tengan que hacer de documentos y papeles que yo veo que a veces hacen...” (A 6)

Los técnicos de una Facultad de acuerdo a la información recogida, a partir de las entrevistas realizadas, requiere de cursos de perfeccionamiento y de capacitación de acuerdo a los conocimientos que posea y en relación a las responsabilidades que se le encomienden.

Según lo anterior se mencionan como necesidades de capacitación principalmente en temas de prevención de riesgos, manejo de sistemas administrativos y relaciones humanas.

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Básicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de establecer relaciones interpersonales satisfactorias por medio de la empatía para facilitar un grato ambiente laboral.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir y dispensar insumos específicos de herramientas y material.</li> <li>• Abastecer de insumos específicos a cada unidad de la Facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres enfocados al desarrollo de características personales que le permitan establecer relaciones interpersonales positivas y empáticas entre sus pares, promoviendo un grato ambiente laboral dentro de la Facultad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los/as alumnos/a.</li> <li>• Poner a disposición los equipos para las prácticas estudiantiles.</li> <li>• Recolectar material necesario para el apoyo a la labor docente.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente tecnologías a través de programas computacionales y equipos audiovisuales para apoyar la labor académica de la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecer de insumos específicos a cada unidad de la Facultad.</li> <li>• Elaborar bases de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cursos destinados a adquirir nuevos conocimientos en el manejo de tecnologías de la información para la mantención adecuada de los equipos computacionales y audiovisuales de la Facultad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner a disposición los equipos para las prácticas estudiantiles.</li> <li>• Analizar, realizar trabajos de escritorio y computación.</li> <li>• Recolectar material necesario para el apoyo a la labor docente</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.</li> <li>• Detectar el mal funcionamiento de equipos.</li> </ul>	

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Genéricas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una adecuada amplitud de criterio, para ajustarse a posibles modificaciones en su trabajo de manera pertinente.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar bases de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres de desarrollo personal que promuevan una actitud adecuada hacia la acogida de los nuevos conocimientos teóricos y técnicos, motivando al mismo tiempo a sus pares a adquirir conocimientos relacionados con el trabajo.</li> <li>• Realizar talleres de desarrollo personal para facilitar las relaciones interpersonales entre sus pares, promoviendo y manteniendo dentro de la Facultad un grato ambiente laboral ante futuros cambios que pudiese emprender la organización.</li> <li>• Realizar cursos destinados a adquirir nuevos conocimientos en el manejo de tecnologías de la información para la mantención adecuada de los equipos computacionales y audiovisuales de la Facultad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar, realizar trabajos de escritorio y computación.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la red eléctrica de la Facultad.</li> <li>• Mantener los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.</li> <li>• Detectar el mal funcionamiento de equipos.</li> </ul>	

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee la capacidad de trabajo en equipo por medio de actitudes empáticas hacia sus pares y superiores, con ello posibilita una retroalimentación constante y una agilización en los procesos laborales de su Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir y dispensar insumos específicos de herramientas y material.</li> <li>• Abastecer de insumos específicos a cada unidad de la Facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres enfocados al desarrollo de características personales que le permitan fortalecer el trabajo en equipo, favoreciendo la retroalimentación constante entre sus pares y superiores agilizando con ello los diversos procesos laborales de la Facultad.</li> <li>• Realizar cursos dirigidos a fortalecer la capacidad de establecer adecuadas relaciones interpersonales entre sus pares, promoviendo y manteniendo dentro de la Facultad un grato ambiente laboral.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.</li> <li>• Detectar el mal funcionamiento de equipos.</li> </ul>	

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de iniciativa a través del aporte constante de ideas, para aportar en la mejora del funcionamiento habitual de la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir y dispensar insumos específicos de herramientas y material.</li> <li>• Abastecer de insumos específicos a cada unidad de la Facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres de desarrollo personal en temáticas de liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer la capacidad de autonomía e iniciativa que impliquen un adecuado criterio y sentido común en el desarrollo de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los/as alumnos/as.</li> <li>• Poner a disposición los equipos para las prácticas estudiantiles.</li> <li>• Recolectar material necesario para el apoyo a la labor docente.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.</li> <li>• Detectar el mal funcionamiento de equipos.</li> </ul>	

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee nociones básicas de administración por medio del conocimiento de los procesos que se realizan en la Facultad para adquirir diversos insumos y servicios necesarios.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir y dispensar insumos específicos de herramientas y material.</li> <li>• Abastecer de insumos específicos a cada unidad de la Facultad.</li> <li>• Elaborar bases de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cursos enfocados al manejo adecuado de técnicas de administración para permitir la realización de diversos procedimientos contables y administrativos que se realizan en la Facultad, facilitando la entrega de los insumos y servicios necesarios en el menor tiempo posible.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar, realizar trabajos de escritorio y computación.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de resolución de conflictos a través del manejo adecuado de los problemas contingentes a su quehacer en la Facultad, optimizando el desarrollo de sus labores habituales.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir y dispensar insumos específicos de herramientas y material.</li> <li>• Abastecer de insumos específicos a cada unidad de la Facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres enfocados al desarrollo de características personales que le permitan enfrentar adecuadamente situaciones hostiles y de conflicto que dificulten sus labores diarias, tanto con su pares y superiores como con los/as usuarios/s internos y externos de la Facultad, con el fin de optimizar tanto el tiempo como los recursos humanos, materiales y técnicos brindados por la institución para el desarrollo de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los/as alumnos/as.</li> <li>• Poner a disposición los equipos para las prácticas estudiantiles.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar el mal funcionamiento de equipos.</li> </ul>	

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla la capacidad de autoformación por medio de un interés en la educación continua otorgándole conocimientos de diversos ámbitos, hecho que procura el mejoramiento permanente de su labor en la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Repartir y dispensar insumos específicos de herramientas y material.</li> <li>Abastecer de insumos específicos a cada unidad de la Facultad.</li> <li>Elaborar bases de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir cursos de formulación de proyectos en donde los técnicos tengan la capacidad y posibilidad de exponer cuales son las necesidades de capacitación que requieren, con el objeto de realizar un mejoramiento de la eficiencia en su ámbito laboral.</li> <li>Impartir diversos cursos de capacitación a través de los cuales los técnicos tengan la posibilidad de sumarse al que más les motive, respecto al área donde se desempeñen dentro de la Facultad, promoviendo el interés de perfeccionamiento continuo y la autoformación.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender a los/as alumnos/as.</li> <li>Poner a disposición los equipos para las prácticas estudiantiles.</li> <li>Analizar, realizar trabajos de escritorio y computación.</li> <li>Recolectar material necesario para el apoyo a la labor docente.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar la red eléctrica de la Facultad.</li> <li>Mantener los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.</li> <li>Detectar el mal funcionamiento de equipos.</li> <li>Realizar labores de gasfitería.</li> </ul>	

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Específicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee habilidades pedagógicas que posibilitan una enseñanza satisfactoria en el manejo de maquinarias, a partir de la experiencia y conocimiento de su labor para orientar a los/as alumnos/as en los diferentes experimentos que llevan a cabo.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cursos cuyo objetivo sea ofrecer técnicas de enseñanza pedagógica que faciliten la entrega de conocimientos por parte de los técnicos hacia los/as alumnos/as a su cargo, lo que permite orientarlos de manera satisfactoria en los diferentes experimentos que realizan.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los/as alumnos/as.</li> <li>• Poner a disposición los equipos para las prácticas estudiantiles.</li> <li>• Analizar, realizar trabajos de escritorio y computación.</li> <li>• Recolectar material necesario para el apoyo a la labor docente.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE TÉCNICO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee conocimientos de seguridad y prevención de riesgos lo que se refleja en la mantención del equipamiento que se encuentra en los laboratorios, no arriesgando su integridad física ni la de los participantes de la actividad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir y dispensar insumos específicos de herramientas y material.</li> <li>• Abastecer de insumos específicos a cada unidad de la Facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres dirigidos a entregar conocimientos y técnicas en prevención de riesgos promoviendo el autocuidado en la forma de realización de su trabajo y el de sus pares previniendo futuros accidentes.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner a disposición los equipos para las prácticas estudiantiles.</li> <li>• Analizar, realizar trabajos de escritorio y computación.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de reparación y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la red eléctrica de la Facultad.</li> <li>• Mantener los equipos audiovisuales y computacionales de la Facultad.</li> <li>• Detectar el mal funcionamiento de equipos.</li> <li>• Realizar labores de gasfitería.</li> </ul>	

◆ Necesidades de Capacitación para Administrativos:

El/la funcionario/a *Administrativo* perteneciente a un contexto universitario de Facultad debe poseer conocimientos de administración y gestión afines con la labor que realiza. Esta característica lo diferencia de otros cargos por requerir una formación profesional especializada en el ámbito gerencial y poseer conocimientos de contabilidad y auditoría, en algunos casos, para desempeñar adecuadamente las labores que se le encomiendan.

<b>Funcionario/ a</b>	“Contable...o sea, yo te decía que tenían que tener un curso de auditoría de contabilidad, no solamente eso yo creo que tiene que ampliarse... que sepa estas relaciones interpersonales, públicas, que sepamos un poquito más manejar, ampliar el conocimiento de la gente...” (F 6)
<b>Directivo</b>	“El manejo de sistemas contables, el manejo de sistemas presupuestarios, el manejo de dominio diría yo en el uso de las planillas de cálculo para sacar el mayor partido a lo que son las funciones de tipo financiero... la capacitación periódica en lo que sean los sistemas informáticos propios de la universidad, la formación en lo que son prácticas de buena gestión, también debieran tener un manejo de lo que son sistemas de procedimientos con proveedores... lo que es también manejo de personal, debieran darse cursos en la Universidad de ese tipo de cursos.” (Di 6)
<b>Usuario/a</b>	“...yo creo que capacitación en administración, gestión, porque ellos son coayudantes de las autoridades, del decano, a gestionar una facultad y lo otro, a los decanos y a los secretarios académicos, que son de alguna manera quienes administran la facultad...” (Do 2)

Los/as administrativos/as de una Facultad de acuerdo a la información recogida, a partir de las entrevistas realizadas, requieren de capacitación y perfeccionamiento principalmente en temas de: manejo del capital humano, relaciones interpersonales, sistemas tecnológicos y elaboración de proyectos, además de la importante incorporación del modelo de gestión por competencias, el cual ayuda y facilita al trabajo que realiza habitualmente.

Lo anterior se reflejará en las siguientes matrices de análisis:

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Básicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla óptimamente habilidades comunicacionales a través de una correcta expresión oral y gestual, fomentando un agradable ambiente laboral dentro de su unidad de trabajo.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contactar a los diversos proveedores de la facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en habilidades comunicacionales para lograr en el funcionario administrativo una adecuada atención al público, a través de una correcta utilización del lenguaje oral y gestual.</li> <li>Realizar talleres a través de los cuales el/a funcionario/a administrativo/a desarrolle correctamente habilidades comunicacionales para entablar relaciones interpersonales satisfactorias, con el fin de favorecer un grato ambiente laboral.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar aspectos administrativos.</li> <li>Atender al público externo e interno de la Facultad.</li> <li>Coordinar la relación de la facultad con el aparato central de la Universidad.</li> <li>Facilitar trámites de alumnos/as, docentes y funcionarios con los Servicios Centrales.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Genéricas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maneja adecuadamente las tecnologías existentes mediante el correcto uso de programas computacionales (software y hardware) lo que le permite solucionar problemas de tipo técnico en el menor tiempo posible, agilizando así los procesos de la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobar el envío de distintos equipos a reparación.</li> <li>Administrar la base de datos de las remuneraciones de los funcionarios de la Facultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al funcionario/a administrativo/a para que maneje óptimamente las tecnologías que permitan llevar adecuadamente los procesos que se realizan en la unidad, y así ser capaz de solucionar problemáticas de tipo práctico en éste ámbito.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar planillas de rendiciones de cuentas, giros, rendición de solicitudes y rendición de recursos.</li> <li>Llevar control de las existencias dentro de la Facultad.(productos e insumos)</li> <li>Realizar los balances de gastos de la Facultad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los decretos, reglamentos y normativas vigentes de la Universidad a través de la aplicación de los mismos, con el fin de orientar al personal académico y no académico de la Facultad.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar la base de datos de las remuneraciones de los/as funcionarios/as de la Facultad.</li> <li>• Llevar un control sobre la contratación de docentes y funcionarios/as de la Facultad.</li> <li>• Tramitar ayudas económicas para los/as funcionarios/as y docentes de la Facultad que lo requieran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los/as funcionarios/as administrativos/as en el conocimiento y manejo de los reglamentos internos tanto de la Facultad como de la Universidad para así poder brindar una adecuada orientación a los/as usuarios/as en cuanto a los procesos que éstos deban emprender.</li> </ul>
	<p><u>Funciones y tareas de contabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planillas de rendiciones de cuentas, giros, rendición de solicitudes y rendición de recursos.</li> </ul>	
	<p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar aspectos administrativos.</li> <li>• Atender al público externo e interno de la Facultad.</li> <li>• Coordinar la relación de la Facultad con el aparato central de la Universidad.</li> <li>• Tramitar convenios.</li> <li>• Facilitar trámites de alumnos/as, docentes y funcionarios/as con los Servicios Centrales.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla una adecuada capacidad de resolución de conflictos a través de la tolerancia a las críticas y al cambio de formas de trabajo, facilitando la disminución de las situaciones adversas que se presentan al interior de la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres enfocados al desarrollo de características personales en el/la funcionario/a administrativo/a que le permitan enfrentar adecuadamente situaciones conflictivas que dificulten sus labores diarias, con el fin de optimizar tanto el tiempo como los recursos humanos, materiales y técnicos brindados por la Facultad para el desarrollo de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender al público externo e interno de la Facultad.</li> <li>Coordinar la relación de la Facultad con el aparato central de la Universidad.</li> <li>Facilitar trámites de alumnos/as, docentes y funcionarios/as con los Servicios Centrales.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee la capacidad de trabajo en equipo por medio de actitudes empáticas hacia sus pares y superiores, con ello posibilita una retroalimentación constante y una agilización en los procesos laborales de su Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres grupales que le permitan adoptar un modelo de compañerismo en sus labores habituales y así potenciar el trabajo en equipo, para optimizar las labores de la Facultad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar aspectos administrativos.</li> <li>• Atender al público externo e interno de la Facultad.</li> <li>• Coordinar la relación de la Facultad con el aparato central de la Universidad.</li> <li>• Tramitar convenios.</li> <li>• Facilitar trámites de alumnos/as, docentes y funcionarios/as con los Servicios Centrales.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una adecuada amplitud de criterio, para ajustarse a posibles modificaciones en su trabajo de manera pertinente.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al/la funcionario/a administrativo/a a manejar adecuadamente temas o situaciones contingentes que se presenten en su trabajo, con el objetivo de que sea capaz de asumir adecuadamente los nuevos escenarios que se presenten, dando una respuesta óptima a las nuevas necesidades y requerimientos de la Facultad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<b>Competencia Requerida</b>	<b>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</b>	<b>Brecha / Necesidades de Capacitación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un óptimo grado de compromiso institucional a través de la capacidad y deseo de orientar su labor a las necesidades, prioridades y objetivos de la Facultad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar mediante la realización de jornadas o encuentros de reflexión el desarrollo de un sentido de pertenencia con la Facultad en la cual se desempeña, para así reflejar un grado de compromiso personal ante sus pares, usuarios/as (alumnos/as y docentes) y ante el entorno, demostrando así una sólida imagen institucional.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al público externo e interno de la Facultad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Específicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente los archivos de base de datos existentes en la Facultad mediante la utilización de programas computacionales y archivos en formato papel, permitiendo organizar y agilizar los procesos de búsqueda de la información requerida.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el stock de materiales de la Facultad.</li> <li>• Realizar los inventarios de la Facultad.</li> <li>• Administrar la base de datos de las remuneraciones del personal de la Facultad.</li> <li>• Llevar un control sobre la contratación del personal de la Facultad.</li> <li>• Tramitar ayudas económicas para el personal de la Facultad que lo requieran.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de contabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de Contabilidad.</li> <li>• Elaborar planillas de rendiciones de cuentas, giros, rendición de solicitudes y rendición de recursos.</li> <li>• Realizar facturaciones de adquisiciones.</li> <li>• Llevar control de las existencias dentro de la Facultad.(productos e insumos)</li> <li>• Administrar los dineros de los diferentes proyectos.</li> <li>• Informar saldos de caja.</li> <li>• Realizar los balances de gastos de la Facultad.</li> <li>• Administrar el fondo fijo de la Facultad.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al público externo e interno de la Facultad.</li> <li>• Tramitar convenios.</li> <li>• Facilitar trámites de alumnos/as, docentes y funcionarios/as con los Servicios Centrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de capacitación en el uso correcto de las bases de datos existentes en la Facultad, de esta manera los procesos se realizan en los tiempos planificados y se optimizan recursos de tipo humano y financiero.</li> </ul>

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja conocimientos básicos de auditoria a través de nociones de contabilidad, para llevar un registro ordenado de los ingresos y/o egresos que se realicen dentro de la Facultad.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar a los diversos proveedores de la Facultad.</li> <li>• Controlar el stock de materiales de la Facultad.</li> <li>• Realizar los inventarios de la Facultad.</li> <li>• Administrar la base de datos de las remuneraciones del personal de la Facultad.</li> <li>• Tramitar ayudas económicas para el personal de la Facultad que lo requieran.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de contabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de Contabilidad.</li> <li>• Elaborar planillas de rendiciones de cuentas, giros, rendición de solicitudes y rendición de recursos.</li> <li>• Realizar facturaciones de adquisiciones.</li> <li>• Llevar control de las existencias dentro de la Facultad.(productos e insumos)</li> <li>• Administrar los dineros de los diferentes proyectos.</li> <li>• Informar saldos de caja.</li> <li>• Realizar los balances de gastos de la Facultad.</li> <li>• Administrar el fondo fijo de la Facultad.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de abastecimiento a la Facultad. (compra y venta de insumos y servicios)</li> <li>• Coordinar aspectos administrativos.</li> <li>• Tramitar convenios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los/as funcionarios/as administrativos/as en el manejo y utilización de nociones básicas de auditoria y contabilidad, para que de esta forma no se desaprovechen insumos, optimizando ordenada y pertinentemente los recursos con los cuales cuenta la Facultad.</li> </ul>

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja conocimientos de los procesos administrativos de la Facultad realizando planillas de presupuestos, pago de remuneraciones y seguimiento del pago arancelario del alumnado para llevar al día de manera ordenada la información que manejan con respecto al ámbito finanzas.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar a los diversos proveedores de la Facultad.</li> <li>• Controlar el stock de materiales de la Facultad.</li> <li>• Realizar los inventarios de la Facultad.</li> <li>• Administrar la base de datos de las remuneraciones del personal de la Facultad.</li> <li>• Llevar un control sobre la contratación del personal de la Facultad.</li> <li>• Tramitar ayudas económicas para el personal de la Facultad que lo requieran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en temas de procesos administrativos operantes en la Facultad para orientar y brindar una atención al cliente atingente y pertinente, sin dificultar ni atrasar los tiempos que involucran procesos del ámbito financiero.</li> </ul>
	<p><u>Funciones y tareas de contabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de Contabilidad.</li> <li>• Elaborar planillas de rendiciones de cuentas, giros, rendición de solicitudes y rendición de recursos.</li> <li>• Realizar facturaciones de adquisiciones.</li> <li>• Llevar control de las existencias dentro de la Facultad.(productos e insumos)</li> </ul>	
	<p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar labores de abastecimiento a la Facultad. (compra y venta de insumos y servicios)</li> <li>• Tramitar convenios.</li> </ul>	

De acuerdo a las necesidades de capacitación planteadas por los diversos colectivos entrevistados, se puede desprender que existe una conciencia sobre la importancia de las capacitaciones y de su contribución a una gestión de calidad dentro de una Facultad, cuyo objetivo principal es orientar el servicio hacia una adecuada atención a los/as usuarios/as, en función de los modelos de gestión que se aplican en la actualidad.

Es debido a lo anterior que una organización universitaria exitosa dependerá de la calidad y de cuan continuo sean los procesos de perfeccionamiento y capacitación de los/as funcionarios/as que se desempeñan en la institución.

**GESTION POR COMPETENCIAS  
ESTAMENTO FUNCIONARIO  
CONTEXTO SERVICIOS CENTRALES**

**4.3.1. Características de las funciones y tareas del Estamento Funcionario en contextos organizacionales de Facultad.**

Desde la base de la información recopilada en torno al sistema de desempeño laboral de los/as funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso es posible vislumbrar aquellas funciones y tareas fundamentales que son desarrolladas cotidianamente por los cargos de Secretaria, Auxiliares y Administrativos existentes en el marco de un Servicio Central de esta casa de estudios superiores.

Previo a la identificación de las tareas y funciones reconocidas en el contexto de análisis, es preciso mencionar que se deja entrever que éstas no se encuentran claramente definidas, situación que denota cierta dificultad para encaminar el trabajo de los funcionarios/as que se desempeñan en una unidad de Servicio Central hacia la consecución de sus objetivos, teniendo presente el rol principal de coordinación permanente que deben realizar éstas entre las diversas Facultades y Escuelas con los organismos medulares de la institución.

<b>Funcionario/ a</b>	“... yo creo que este sistema es deficiente y faltan muchas cosas... y en relación a las tareas no están bien determinadas, no, definitivamente...” (F 3)
<b>Directivo</b>	“Desde mi perspectiva el trabajo que se realiza en la Universidad es justamente el basado en tareas o funciones, las cuales no están establecidas al momento de incorporarse algún funcionario a una función particular...” (Di 4)
<b>Usuario/a</b>	“Bueno, tení 2 tareas y funciones y están haciendo 20 o más y la cantidad de funcionarios que hay es versus trabajo, que es más, o sea la cantidad que necesitas para hacer un trabajo, necesitas mas horas...” (A 1)

Con la realidad expuesta y al no existir tareas y funciones claramente definidas para el trabajo habitual de los/as funcionarios/as dentro de este contexto específicamente, se generan condiciones que influyen de manera inconveniente en la calidad que se entrega en la prestación de servicios, básicamente porque ocasiona que la coordinación que se realiza entre los diferentes agentes internos de la Universidad no se lleve a cabo de forma óptima, incurriendo en pasos burocráticos que no se adecuan a las necesidades de hoy en día, donde se requieren procesos rápidos, eficaces y necesariamente eficientes.

Conjuntamente se menciona de manera reiterada, de acuerdo a la información recabada, la necesidad de realizar un cambio en el enfoque de trabajo, es decir, evolucionar de un modelo basado en tareas y funciones, a alguno que se adapte de manera apropiada a las características actuales de la institución universitaria.

<b>Funcionario/ a</b>	“ Este sistema de trabajo, bueno en parte es malo...es malo porque en cierto sentido, porque no te relacionas con las otras... con la otra información que tu tienes alrededor, porque a veces estamos faltos de información ¿ya?, porque a veces nos llega sin querer algún reclamo, alguna consulta y nosotros estamos en desconocimiento...” (F 16)
<b>Directivo</b>	“...el mundo nos cambió, y cuando digo que el mundo nos cambió significa que antes las personas se aplicaban solamente a una función digamos, hoy día uno se da cuenta que ya la mayoría entiende de qué tenemos que cumplir, para cumplir nuestro objetivo, tiene que asumir muchas veces más diferentes funciones, más actividad digamos y eso de forma explícita o implícita lo han ido asumiendo y lo van haciendo...” (D 3)
<b>Usuario/a</b>	“Mira, considero que este trabajo realmente te limita, porque no te deja demostrar cuanto tú sabes, cuanto tú conoces o cuanto tú has aprendido. No te deja tomar libre disposición o decidir en algo que pudiera ser mejorado”. (Do 1)

En el transcurso de las décadas se ha ido dispersando la concepción clásica del concepto de trabajo, el cual contiene como aspectos característicos lo referido a los horarios continuos, mantención de una determinada función y puesto de trabajo, y estabilidad laboral e institucional.

De lo anterior se desprende que en el contexto de Servicios Centrales, donde continuamente se trabaja en temas contingentes y donde la gestión y coordinación es fundamental se requiere que los/as funcionarios/as estén preparados/as para realizar labores de tipo multifuncional de manera constante. Si no son capaces de adecuarse a esta nueva realidad irán en desmedro de los objetivos de la unidad y por ende de la Universidad como un todo.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Secretarías de Servicios Centrales.

Respecto a la información recopilada, se reconocieron distintas funciones y tareas que deben ser desarrolladas por una *Secretaria* perteneciente a un contexto universitario de Servicio Central.

<p><b>Funcionario/ a</b></p>	<p>“ ... me corresponde llevar registro de correspondencia, atención de público, atención de teléfono y principalmente atención al jefe directo... elaborar oficios, memorandos, transcribir documentos al computador, registrar toda la correspondencia que ingresa a la dirección y distribuirla de acuerdo al tema... también ver las salidas del estafeta... mantener los archivos de la oficina, atender el teléfono y todas las consultas que llegan, que son muchas, atención de público que es bastante, externo e interno, que son funcionarios y académicos... por otro lado tengo que confeccionar las nominas de las personas que van a ir a cursos de capacitación, inscribirlos... conseguir salas de clases, equipos, programarlo dentro del tiempo que corresponda... citar personas, imprimir documentos y lo más que pueda hacer...”(F 18).</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>“... deben realizar diariamente o mensualmente, o semanalmente según corresponda las siguientes tareas: colaboración en proyectos de gestión imprimir, generación de informes de comisiones permanentes y transitorias por encargo de la Rectoría y sus cuerpos colegiados... coordinación en forma telefónica y escrita, reuniones con directivos de Rectoría, Facultades... registrar y archivar documentos oficiales... redactar oficios, cartas, memorandums, tarjetas, en respuesta a diversas solicitudes presentadas por mí y derivadas por Rectoría y otros servicios... registrar, archivar y derivar correspondencia según corresponda, timbrar certificados de título... responder consultas telefónicas y preparar llamados. Redactar y emitir transcripción de resoluciones y/o decretos por participación en actividades tales como: seminarios, congresos y/o jornadas... registrar, clasificar y archivar documentación relativa a planes y programas de estudios, resoluciones y decretos universitarios,... ocasionalmente coordinar reuniones y actividades que son propias del rector... revisar, imprimir y responder correos electrónicos...” (Di 4)</p>
<p><b>Usuario/a</b></p>	<p>“... en general las labores diarias tienen que ver con contestar el teléfono, correos electrónicos, atender a académicos, consultar y solicitar a otras unidades de la institución información para completar alguna tarea... asimismo redactar y remitir a la contraloría interna, de acuerdo a una serie de antecedentes, decretos exentos que otorgan permiso con o sin goce de remuneraciones y ayudas económicas a los docentes de la Universidad en lo que concierne al perfeccionamiento académico”. (Do 4)</p>

Seguidamente se presentan las funciones y tareas que desarrollan las secretarías de un Servicio Central, clasificadas de acuerdo a tres categorías que permiten sintetizar de forma clara y precisa la labor que realizan habitualmente.

*Funciones y tareas administrativas:*

- Atender al jefe directo.
- Apoyar la labor académica.
- Apoyar el trabajo administrativo de la unidad.
- Enviar y recepcionar correspondencia y correos electrónicos.
- Sacar fotocopias.
- Confeccionar una lista de asistencia para el personal de la unidad.
- Registrar, clasificar y archivar documentación relativa a planes y programas de estudios, resoluciones y decretos universitarios.
- Redacción y digitalización de documentos oficiales: certificados, resoluciones, oficios, memos, archivos, correspondencia.
- Tramitar solicitudes del alumnado: suspensiones, postergaciones, reincorporaciones y renuncias, rebajas de arancel, inscripción de memorias y renuncia de exámenes de grado, entre otras.
- Manejar un fondo fijo.
- Rendición mensual al jefe directo del fondo fijo.
- Realizar los cheques para el fondo fijo de la unidad.
- Realizar planillas de ingresos y egresos de insumos de la unidad (recibos y facturas).
- Realizar estadísticas de cuadros, registro del personal, notificación de movimientos de personal, nombramientos, denuncias, permisos y asignaciones, entre otras.
- Tramitar solicitudes de ayudas económicas en cuanto al perfeccionamiento académico.
- Generación de informes de comisiones permanentes y transitorias por encargo de la Rectoría y sus cuerpos colegiados.
- Apoyo en procesos de mejoramiento de la Universidad en cuanto a: realización de certificaciones de servicio, construcción de planes de mejora de las carreras, análisis institucional.

*Funciones y tareas de atención a público:*

- Atender alumnos/as, docentes y público en general.
- Atender y realizar llamadas telefónicas.
- Responder dudas y consultas.

*Funciones y tareas de coordinación:*

- Tramitar y coordinar actividades de postgrado.
- Colaborar y coordinar relación docentes-alumnos/as.
- Llevar control y administración de medios audiovisuales que se soliciten para eventos en la unidad.

- Coordinar y difundir cursos, seminarios y diplomados.
- Preparación y coordinación de reuniones.
- Coordinación y apoyo a las diversas unidades de la institución.
- Apoyar el área de proyectos de la institución y/o unidad en cuanto a la generación de los mismos.
- Redactar y Remitir documentación destinada a contraloría interna.
- Coordinar los ingresos centrales (partidas contables y presupuestarias que solo están radicadas en el organismo central) y distribuir las en los diferentes centros de costos asignados a las Facultades, Escuelas y carreras.
- Confección de nominas de las personas que participarán en capacitación.
- Realizar convenios de honorarios profesionales.
- Realizar una asignación de gestiones a quien corresponda.

De acuerdo al listado anteriormente expuesto se infiere que una secretaria que desempeña sus labores habituales en un Servicio Central perteneciente a Universidad de Valparaíso, debe poseer conocimientos y manejar necesariamente temas de gestión, además de saber desarrollar diversos procedimientos administrativos ya que se les considera como verdaderos engranajes de la relación entre la Rectoría y sus cuerpos colegiados, con las diversas Facultades y Escuelas, por lo tanto su mejor y mayor desempeño implicará finalmente mayor éxito en la labor y desarrollo de la Universidad como institución de educación superior.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Auxiliares de Servicios Centrales:

En cuanto a las funciones y tareas del cargo de *Auxiliar*, de acuerdo a la información entregada por los y las entrevistadas, se hace latente el desconocimiento de las mencionadas debido a su escasa participación en las labores propias de las unidades centrales en análisis, cumpliendo solamente un rol secundario dentro de este escenario, que tiene directa relación con la naturaleza misma de su quehacer diario como lo son las labores de aseo y mantención de la unidad.

<b>Funcionario/ a</b>	“... de los auxiliares ¿qué te podría decir?, en realidad tenemos poco contacto con ellos, pero el trabajo que nos brindan a nosotras como secretarias yo te diría que es bueno. Ahora, yo sé que ellos tratan de hacer el trabajo siempre bien, hay una persona que está encargada de ellos, que los va controlando y ordenando...” (F 3)
<b>Directivo</b>	“Yo en cuanto al personal auxiliar, incluso uno debe pensar que el personal auxiliar es una persona que está en tránsito...”. (Di 2)
<b>Usuario/ a</b>	“A ver, lo que pasa es que dentro de una unidad se comparten los espacios físicos y también el personal, se comparten los auxiliares y el personal acá en extensión... también colaboran los auxiliares de extensión, pero ellos están principalmente orientados a limpiar acá, a dar recados...” (Do 2)

Se puede inferir que el desconocimiento del trabajo de los auxiliares en un contexto de Servicio Central se debe a que tanto el servicio que éstos prestan como los espacios físicos donde se desempeñan son compartidos generalmente por diferentes unidades universitarias, lo que hace difuso y en cierta medida impersonal el trato entre los diferentes funcionarios/as que comparten labores en este contexto de análisis.

<b>Funcionario/ a</b>	“... ellos están principalmente orientados a limpiar acá, a dar recados, a hacer labores de estafeta,...parte de aseo, mantener todo limpio, de anillar, de reproducir material, todo lo que es sacar fotocopias, todo lo que sea material de escritorio...” (F 17)  “...de acuerdo a las cosas que tengan que hacer como lo de las salas, que estén bien, que estén limpias... que todo este ad hoc ...” (F 3)
<b>Directivo</b>	“Bueno, la persona debe tener un buen trato, requiere que aprenda a tomar el teléfono, no solamente barrer, no solamente limpiar los baños.” (Di 2)
<b>Usuario/ a</b>	No se menciona.

Se exponen a continuación las distintas funciones y tareas que deben ser desarrolladas por el cargo de auxiliar que se desempeña en un Servicio Central, las cuales están divididas en 4 categorías definiendo los diversos ámbitos de acción de este cargo.

*Funciones de aseo, ornato y mantención*

- Encargados de labores de aseo.
- Mantenimiento de la Unidad.
- Limpieza y orden de salas y oficinas.

*Funciones de apoyo administrativo*

- Tareas hacia el medio externo (encargos).
- Contestar el teléfono.
- Realizar el trabajo de estafeta.
- Recepción y orientación a personas externas en las dependencias de la unidad.
- Entregar recados.
- Realizar anillados.
- Sacar fotocopias.
- Encargados de dependencias físicas de la unidad.
- Encargados de equipos de computación y audiovisuales.

*Funciones de apoyo académico:*

- No hay compatibilidad.

*Funciones de seguridad:*

- Realizar labores de portería.

Según lo anterior se puede concluir que el rol de los/as auxiliares dentro de un contexto de Servicio Central se caracteriza por realizar un trabajo dedicado principalmente a las labores de aseo, ornato y mantención, y de apoyo administrativo. Esto se produce básicamente por que en dicho tipo de unidad no existe una planta docente propiamente tal; si no que más bien cuenta con un número reducido de directivos y funcionarios/as lo que refleja la inexistencia de labores de apoyo académico directo destinado al/la funcionario/a que se analiza.

Además este/a funcionario/a en el contexto analizado, de acuerdo a la información recabada, no actúa como un agente protagonista de las actividades propias del contexto en el que se desempeña, no así como lo es el/la mismo/a funcionario/a en

un contexto de Facultad o Escuela donde se le considera como un actor de engranaje de los procesos que en estas se desarrollan. Por consiguiente, se observa que en una realidad de Servicio Central se ve reflejado a este funcionario/a incluso como un agente externo, prestador de servicios básicos.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Técnicos de Servicios Centrales:

De acuerdo al concepto de *Técnico*, cargo existente en el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso, se entiende que es aquel profesional con conocimientos técnicos específicos de un área determinada dentro del contexto laboral en el que se inserta, el cual haciendo uso de sus acabadas nociones sobre el ámbito que le compete, apoya las labores prácticas de las cátedras impartidas en las diferentes carreras de esta casa de estudios.

Bajo esta lógica, el perfil de un Técnico no es pertinente a las labores que se desarrollan dentro de un contexto de Servicio Central. Por lo anterior, dicho actor no es reconocido ni declarado en la información recopilada para el presente análisis.

<b>Funcionario/a</b>	“De los técnicos no hay nada que decir. Los técnicos están siempre pendientes de todo lo que es audio visual, de todo lo que sea para los alumnos y en general... pero como acá no hay alumnos no hay técnicos...” (F 3)
<b>Directivo</b>	“Bueno, como te decía te puedo hablar mas que nada de las secretarias y los demás funcionarios de acá...o sea de los que trabajan en la parte administrativa porque no contamos con técnicos de planta en esta unidad y si los necesitamos para el tema de los equipos computacionales se manda a pedir...” (Di 1)
<b>Usuario/ a</b>	No se menciona.

Se puede hacer mención, de acuerdo a la información expuesta, que el cargo de Técnico dentro del contexto de análisis no es requerido formalmente en la planta no académica del mismo ya que en el momento de existir la necesidad de un servicio de carácter técnico éste es solicitado tanto a agentes internos de la institución (Facultades y/o Escuelas) como a agentes externos a la comunidad universitaria (Empresas).

El servicio de carácter técnico generalmente solicitado por los Servicios Centrales se refiere a la mantención y reparación de equipos audios visuales y computacionales. Por esta misma razón y por la inexistencia en el apoyo a labores prácticas determinantes

de la formación académica de alguna carrera no es necesaria su contratación, como es en el caso de un contexto de Facultad o Escuela.

◆ Categorización de funciones y tareas generales de Administrativos de Servicios Centrales :

En el contexto que atañe este análisis se encuentra inmerso un amplio número de funcionarios/as *Administrativos/as*, cargo característico de un Servicio Central el cual concentra al personal encargado de realizar labores de coordinación y gestión, entre la Rectoría -y sus cuerpos colegiados- y las Facultades y Escuelas.

Además, en este escenario, se trabaja principalmente con los procesos de: contratación de personal, sistemas previsionales, perfeccionamiento académico, extensión universitaria, gestión de calidad, sistemas de remuneraciones, entre otros; procesos que requieren necesariamente de un alto número de funcionarios/as dedicados a cumplir con los objetivos planteados por cada una de sus unidades de trabajo.

<b>Funcionario/a</b>	“...bueno y es un poco también lo del trabajo de toda la Universidad porque... supongo que tu sabes que nosotros manejamos todos los trámites de todas las escuelas, facultades, rectoría y todo. Si nosotros fallamos puede quedar la escoba... hay que estar muy alerta a todo y responder como es debido para que esta Universidad pueda salir adelante y que los procesos de realicen como corresponde po...” (F 9)
<b>Directivo</b>	“...hay una transición acerca de una visión que yo llamaría tradicional, clásica versus la concepción de una Universidad más moderna, sobretodo en el campo de la gestión que tiene mucha relación con como ha ido cambiando la vinculación de la Universidad con el Estado y su contribución y su aporte.” (Di 2)
<b>Usuario/ a</b>	“Yo siempre he dicho que la Universidad tiene un poco una cultura un tanto feudal...lo cual pierde un poco de vista cual es la contribución específica y precisa de esta unidad en el sentido de la organización como un TODO, yo creo que habrían muchas cosas que uno podría señalar acerca de cómo contribuye mi unidad... una unidad mas bien joven en el contexto del desarrollo de la Universidad... que particularmente representa y bien representa lo que han sido las políticas de desarrollo de la universidad en el último tiempo, esto es una unidad dinámica, pequeña pero que es muy operativa, que ha tendido fuertemente hacia la autogestión de sus recursos hasta el auto sostenimiento y la sustentabilidad...” (Do 2)

De esta forma, los Servicios Centrales en su quehacer cotidiano dirigen sus esfuerzos a alcanzar, de manera consecuente, los objetivos determinados por la entidad universitaria. Estos objetivos son alcanzados a través del cumplimiento de determinadas

tareas y funciones, de acuerdo al modelo de gestión imperante en la actualidad en la Universidad de Valparaíso, información extraída por medio de una serie de entrevistas.

<b>Funcionario/a</b>	<p>“A ver, yo realizo todo lo que es movimiento de personal, que son nombramientos, denuncias, permisos, eh... asignaciones de todo tipo, todo lo que involucra el movimiento de personal administrativo y docente, más llevamos una estadística de cuadros ya sea de número de funcionarios, hacemos certificados, eh... ¿que más?, resoluciones, oficios, memos, archivos.” (F 11)</p> <p>“...la función de nosotros es que tenemos que retroalimentar informes...socializar el proceso de acreditación de postgrado...además estoy en la parte de organización y coordinación de eventos dentro de lo que es la DIRCAL, y la organización y gestión de la unidad bibliográfica.”(F 5)</p>
<b>Directivo</b>	<p>“Bueno primero que nada trabajamos con licencias medicas, despacho de licencias medicas, hay plazos que cumplir dentro de las instituciones, ya sea ISAPRE o FONASA y son días que se dan por ley, entonces nos llega una licencia medica y la tenemos que despachar dentro de las 72 horas después de las que se recibe. Esto de la licencia medica lleva a la revisión de rentas, uno debe certificar esas cosas, es como un ministro de fe y bueno, todas las labores habituales como revisar las horas extraordinarias, ver el pago de subsidios porque aquí el empleador le paga el sueldo completo y yo como empleador voy a las ISAPRES a cobrar ese subsidio.(Di 1)</p>
<b>Usuario/ a</b>	<p>“...acá se remiten a la liquidación de remuneración, el objetivo es pagar los sueldos, remitir informes, todo el asunto... lo relacionado con la remuneración... todos los datos, todas las asignaciones de la gente... se trabaja con un sueldo de acuerdo a diferentes pautas, digamos.”(Do 4)</p>

Las tareas y funciones identificadas para el cargo de Administrativo en un Servicio Central universitario son distribuidas y presentadas de la siguiente manera:

*Funciones y tareas administrativas:*

- Apoyar el trabajo administrativo de la unidad.
- Atender dudas y consultas al público que concurra a la unidad.
- Enviar y recepcionar correspondencia y correos electrónicos.
- Registrar, clasificar y archivar documentación relativa a planes y programas de estudios, resoluciones y decretos universitarios.
- Redacción y digitalización de documentos oficiales: certificados, resoluciones, oficios, memos, archivos, correspondencia.
- Realizar estadísticas de cuadros, registro del personal, notificación de movimientos de personal, nombramientos, denuncias, permisos y asignaciones, entre otras.
- Registrar horas extraordinarias de trabajo.
- Realizar convenios de honorarios profesionales.
- Redactar y Remitir documentación destinada a contraloría interna.

*Funciones y tareas de contabilidad:*

- Llevar un registro de las remuneraciones del personal de la Universidad de Valparaíso.
- Llevar un control de los pagos de subsidios.
- Realizar una revisión de las rentas del personal de la Universidad de Valparaíso.
- Ejecución de registros contables, financieros y presupuestarios de los ingresos de la Universidad de Valparaíso.
- Llevar un control de las asignaciones destinadas al personal de la Universidad de Valparaíso.
- Administrar y manejar los diferentes presupuestos disponibles tanto de la unidad central como de las unidades académicas.
- Realizar planillas de ingresos y egresos de insumos de la unidad central y de las diversas unidades académicas (recibos y facturas).

*Funciones y tareas de coordinación:*

- Recibir, despachar y realizar un registro de las licencias médicas presentadas el personal de la Universidad de Valparaíso.
- Coordinación y apoyo a las diversas unidades de la institución.
- Tramitar y coordinar actividades de postgrado.
- Coordinar y difundir cursos, seminarios y diplomados.
- Preparación y coordinación de reuniones.

La labor de un/a funcionario/ a de cargo administrativo que se desenvuelve profesionalmente en un Servicio Central de la Universidad de Valparaíso se distingue de sus pares (los que se desarrollan en contextos universitarios distintos al que se analiza), debido a que es el profesional con las características más idóneas para responder a la necesidades que demandan una unidad de trabajo como ésta, siendo parte fundamental del grupo de trabajo.

Como se puede observar, sus principales funciones se identifican en el ámbito de contabilidad y coordinación dentro del contexto universitario, sumando una característica primordial como aquella que da nombre a este cargo, es decir, las funciones administrativas, las que son declaradas como base principal para el desarrollo del trabajo de los/as funcionarios/as de este tipo de unidad.

A modo de conclusión sobre el análisis expuesto, es preciso aludir a la visión que tienen los entrevistados sobre el modelo de gestión existente en la institución universitaria, el que incorpora como eje central el tema que da razón a este análisis en desarrollo.

<b>Funcionario/a</b>	“Este sistema le permite a la Universidad cumplir con los objetivos que tiene que cumplir porque te contratan por ciertas tareas, tu las cumples y listo, pero no significa que la Universidad vaya a tener un desarrollo. Es como cumplir con lo justo y necesario. Es como ser eficaces pero no eficientes.” (F 5)
<b>Directivo</b>	“Bueno yo creo que en general es bueno... de alguna manera se viene repitiendo hace muchos años... y en el 2006 las personas han cumplido, nos hemos desarrollado. Ahora si tu me preguntas si este es futuro, yo creo que no... yo creo que hay que tener un cambio hacia lo que pide hoy el mercado...cambiar la visión de la Universidad en cuanto a la sociedad a la cual pertenece.”(Di 2)
<b>Usuario/ a</b>	“Desde mi experiencia, el modelo de trabajo es bueno... práctico para lo que se ha querido hacer.... pero podría mejorar basado en la capacitación del funcionario... para lo que se necesita ahora en la U...” (Do 1)

Si bien se pueden visualizar de manera clara las tareas y funciones de cada cargo presente explícitamente en una realidad de un Servicio Central, es necesario mencionar que, al igual que en el contexto de análisis de Facultad, este modelo de gestión es considerado práctico y cómodo según la opinión de los entrevistados, quienes luego de exponer su parecer hacen el alcance de inquietud y necesidad imperiosa de realizar un cambio en la forma de “hacer las cosas” dentro de la institución, cambio en el cual incluyen componentes como la incorporación del concepto de habilidades y destrezas, capacitación continua y permanente junto con la idea de ir adaptando el sistema laboral a las nuevas demandas del medio tanto interno como externo de la Universidad.

**4.3.2. Competencias requeridas del Estamento Funcionario en contextos organizacionales de Servicios Centrales.**

Con la entrada en boga del tema de “los modelos de gestión”, liderado en la década del ’80 por el novedoso modelo de “gestión por competencias”, los sistemas laborales de ese entonces realizaron una examinación de carácter introspectivo sobre sus mecanismos de administración y conducción, transformándose como actor principal el capital humano, ente fundamental en las empresas u organizaciones.

Con el transcurso de los años comienza a tomar total importancia el concepto de “competencias” al momento de reclutar nuevo personal, evaluar el funcionamiento de una organización y determinar las nuevas políticas a aplicar en estas.

Bajo esta concepción e interiorización del concepto “competencias” son los mismos/as funcionarios/as, empleados/as y/o trabajadores/as quienes intentan abordar el tema de manera de contribuir al progreso de la organización, impulsado esto último por uno de los principales componentes de esta modalidad de gestión: “la relevante atención que se le dedica al capital humano”, es decir, la importancia de su rol dentro de la institución para el desarrollo y avance de ésta en los mercados.

<b>Funcionario/a</b>	“Considero que el trabajo basado en competencias es lo que se lleva en la nueva empresa, en la nueva administración porque permite aportar con lo que tú sabes, te permite no encasillarte en algo y te permite ser proactivo, siempre estar alerta a lo que esta ocurriendo en el entorno...” (F 8)
<b>Directivo</b>	“Antes cuando se entraba a trabajar era por funciones y todavía se hace...Hoy en día la Universidad esta en proceso de cambio, en este proceso de cambio donde nos hemos definido una nueva misión, una nueva visión y un nuevo ámbito donde vamos a desarrollarnos, es un ambiente bastante competitivo, hace que hoy en día tengamos presentes las competencias que tiene que tener una persona para desarrollar determinada tarea...” (Di 2)
<b>Usuario/ a</b>	“Nosotros derivamos de un modelo público y de un modelo que se ha instalado fundamentalmente en torno a modelos de proceso administrativo que están esencialmente basados en un modelo burocrático, y en este contexto efectivamente lo que tenemos es la necesidad de transitar de un funcionario que ha estado fundamentalmente centrado en atenerse a las normas y al procedimiento como una actividad central pero que pierde fundamentalmente de vista dos cosas: Las personas con las que se vinculan, sus necesidades y sus problemas, su satisfacción; por lo tanto y por otro lado, la eficiencia del proceso...” (Do 2)

La Universidad como institución de educación superior, de acuerdo a la información expuesta, tal como cualquier organismo tanto público como privado requiere de un cambio en su sistema de gestión. Si bien es cierto, hasta la fecha (en la institución), se han realizado esfuerzos en cuanto modificaciones administrativas, es imperioso realizar un cambio de enfoque hacia un modelo de gestión por competencias, el que se caracteriza por favorecer el establecimiento de canales continuos de comunicación entre los/as funcionarios/as, docentes y la organización. Para lograr este tipo de dinámica, debe considerar las necesidades y deseos de su capital humano con el objetivo final de apoyarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal suficiente para enriquecer la personalidad de cada uno de ellos/as. De esta manera el capital humano perteneciente al plantel funcionario de la Universidad que corresponde, se sentirá parte fundamental de los procesos internos de la institución, lo que se traducirá en el desarrollo de un trabajo potenciado por la motivación individual que propenda al mejoramiento continuo de sus labores.

Tomando como referencia los componentes del modelo de gestión que se alude, se hace necesario vislumbrar en qué medida es reconocido el mencionado en la unidad institucional analizada.

<b>Funcionario/a</b>	“...el enfoque de competencias reconoce las aptitudes, habilidades, o sea, las competencias de las personas independiente del escenario en que se desempeñe en el fondo, o sea hoy día si tienes habilidades para hacer tal cosa, mañana puedes transferir esas mismas habilidades a otro espacio...” (F 17)
<b>Directivo</b>	“Como te decía es una empresa mas digamos, aun cuando yo se que cuando tu publiques esto la gente me va a odiar, como esto es una empresa, ¡Oye! Tenemos recursos, tenemos recursos financieros, capital y tenemos personas y todos tenemos un objetivo, y lo otro que digo que esta establecido en el plan estratégico; por lo tanto en cada una de las cosas que hacemos, se tiene que saber este modelo ¿Por qué algunos llegan a ser obispos y otros cardenales?, ¿Por qué unos son sacerdotes de iglesia y otros llegan hasta ahí? Porque otros son mas políticos y tienen posibilidad de avanzar, porque en la iglesia no se ven las competencias tampoco, aparte de la fe. También se ve como en toda organización, todas partes, hoy día el mundo apunta a las competencias o a la habilidad de las personas.” (Di 2)
<b>Usuario/a</b>	“...es súper importante tener definidas las competencias, aclara a la persona y le ayuda para poder desempeñarse mejor en sus funciones y tener mas claras las competencias que uno tiene que tener, porque de repente acá se puede reclamar por atención al cliente, se puede pensar que no es una habilidad, pero sí lo es, y en mucho casos hay personas que no las tienen, pareciera que es una cosa simple pero es importante tenerla.”(Do 1)

Del reconocimiento de los conceptos de competencias y del modelo de gestión que las incluye como eje central dentro de la institución, dependerá el cómo el capital humano de ésta deba enfrentar los posibles cambios que emprendiese su administración.

De acuerdo a la información expuesta se puede colegir que el concepto en cuestión es parcialmente reconocido por los entrevistados, situación que serviría para una adecuada asimilación e interiorización del modelo de gestión por competencias a su realidad laboral, hecho fundamental ya que todos los actores del sistema organizacional deben orientar su labor al cumplimiento del fin último de este modelo de gestión en la institución.

<p><b>Funcionario/a</b></p>	<p>“ Sí, es posible aplicarlo en la Universidad de Valparaíso, eh... más bien al personal que ingresa, a ese personal habría que capacitarlo y darle herramientas para que él vaya desarrollando esas habilidades y esas destrezas, porque creo que en mi opinión el personal antiguo es más, se basa su trabajo en tareas y funciones específicas, no es una persona que vaya a desarrollar otras habilidades, mientras el trabajo sea tranquilo y en su metro cuadrado y hacer lo justo y necesario, a mi gusto creo yo, mientras menos se complique la vida, él es feliz. En cambio a un funcionario nuevo tu lo puedes manejar, tu lo puedes adaptar a nuestro medio, que sea ágil, que sea rápido y que piense rápido y que vaya tomando decisiones adecuadas y que uno pueda salir rápido, pero a las personas antiguas, yo creo que es difícil...y sí, yo creo que es posible aplicarlo.” (F 18)</p> <p>“Sí, pienso que es posible aplicarlo en la Universidad pero para ello es necesario que toda la comunidad universitaria, a través de cursos presenciales o virtuales, esté enterada de lo que significa el trabajo en estos términos para el desarrollo institucional, y que se establezca como una política universitaria de la cual estemos todos concientes.” (F 7)</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>No se menciona.</p>
<p><b>Usuario/a</b></p>	<p>“ En cuanto a la Universidad su aplicabilidad tal vez sea posible en un tiempo más, cuanto estén preparados para ello, lo cual dependerá de que las personas que estén a cargo de la selección del personal tanto a nivel general como en una unidad, departamento, escuela, etc., sepan usar este enfoque de la mejor manera, ya que sin duda les reportará tener personas donde más rinden y que a la vez les generará motivación, trabajo integrado, lo que redundará en un éxito de las labores tanto para la Universidad como para el funcionario.” (Do 1)</p>

Sin dudas, para que esto sea posible es necesario crear una conciencia universitaria colectiva que centre y guíe los esfuerzos de todos los actores de ésta hacia un mismo horizonte, para así propiciar la existencia de un lenguaje común y compartido que genere un sentimiento de “nos” el cual se traduzca en que los/as funcionarios/as desarrollen un sentido de pertenencia para con el desarrollo y progreso de la institución universitaria; hecho que puede diferenciar a su capital humano del perteneciente a cualquier otra casa de estudios de educación superior, posicionando de esta manera a la Universidad de

Valparaíso como una referencia de gran nivel dentro del mercado educacional competitivo que se presenta en la actualidad.

La información expuesta es el reflejo de la opinión de los diversos colectivos participantes, permite exponer una imagen de la realidad existente en el contexto de los Servicios Centrales institucionales en cuanto al tema de los nuevos modelos de gestión y especialmente al modelo de gestión por competencias, el que paulatinamente esta siendo adaptado a los procesos administrativos de la institución, donde cumple un rol fundamental una unidad central ya que desde ésta se da inicio a los procesos de cambios impulsados por las autoridades máximas de la organización.

◆ Perfil de Competencias requeridas por el cargo de Secretaria de un Servicio Central:

Una *Secretaria* que se desempeña en un Servicio Central cumple, como es lo habitual, con las labores inherentes a su cargo además de poseer y desarrollar características específicas para poder desenvolverse de manera adecuada en esta realidad. Dentro de las anteriores se pueden mencionar el conocimiento en cuanto a temas de gestión y el manejo apropiado en dinámicas de coordinación ya que es en este tipo de unidad donde transitan y se derivan los procesos administrativos centrales de toda la Universidad.

<p><b>Funcionario/a</b></p>	<p>“Yo creo que ser proactiva, mantener buenas relaciones interpersonales, estar dispuesta al cambio, identificación con la institución, trabajo en equipo, liderazgo en la medida posible.” (F 7)</p> <p>“ ... yo creo que las secretarias tienen que, solo por el paso del tiempo, adquieren competencias, habilidades o destrezas... eh... tienen que poseer habilidades comunicacionales, también la relación permanente con personas, la interrelación siempre te lleva a enfrentar conflictos, debe saber manejar esos conflictos sin llegar a que esa cosa se convierta en algo sin solución, eh... trabajo en equipo va a resultar en la medida que el equipo sea comunicativo y que haya una comprensión, que haya un objetivo común y que vamos a empujar todos para donde mismo, el trabajo en equipo siempre va a requerir de alguien que lidere el grupo, pero que es un liderazgo hacia ordenar las cosas, las tareas, pero no significa autoridad... iniciativa, yo creo que una secretaria sin iniciativa no puede ser una secretaria, puede ser recepcionista... te tienes que anticipar a una situación antes de que pase y evitar un problema. Otra competencia es el manejo de tecnologías porque una secretaria que no sabe manejar computadores o que no sabe como funciona una fotocopidora, no sabe comunicarse telefónicamente, no funciona. El manejo de las tecnologías en este minuto, es fundamental, prácticamente esto es un requisito porque si no sabes no entras...” (F 13)</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>“Bueno tienen que ser gente, personas que sean flexibles, polifuncionales, tener una facultad de entrega al otro digamos, con iniciativa. La gente debe tener entrega, adaptabilidad, entrega al servicio digamos, porque se sabe que lo que estamos haciendo tiene valor dentro de la estructura de la Universidad...” (D 3)</p>
<p><b>Usuario/ a</b></p>	<p>“Bueno, para el mejoramiento del trabajo debemos, ciertamente, seguir perfeccionándonos tanto como usuarios de los sistemas computacionales como en legislación interna y externa y en el aspecto comunicacional.” (Do 4)</p>

A continuación se presenta una categorización e identificación de las competencias extraídas de la información brindada por los diversos colectivos entrevistados:

Competencias Básicas:

- Maneja conocimientos de protocolo a través de una adecuada utilización del vocabulario, idiomas (en un nivel básico), cortesía y correcta presentación personal, de esta forma se entrega una imagen institucional seria y adecuada de la unidad hacia el medio externo.
- Maneja adecuadamente conocimientos de gramática y dactilografía a través del correcto uso de ortografía, redacción y digitación para facilitar el resultado de un trabajo eficaz y acorde a las necesidades de la unidad.

- Desarrolla características de responsabilidad a través de la puntualidad y la entrega pertinente del trabajo, lo que ayuda a que la labor administrativa se realice en los tiempos programados en la unidad.
- Mantiene un adecuado nivel de comunicación a través de relaciones interpersonales con entrega y recepción de mensajes claros y efectivos, lo que ayuda a la disminución de confusiones en la entrega de información a todo nivel organizacional.
- Mantiene y desarrolla relaciones interpersonales satisfactorias a través de una relación de respeto y empatía con sus pares, lo que propende a la existencia de un ambiente laboral grato.

*Competencias Genéricas:*

- Maneja adecuadamente las tecnologías y el trabajo en red a través de la adquisición continua de nuevos conocimientos y actualizaciones en programas computacionales (software y hardware), facilitando de esta manera un trabajo más expedito, acortando los tiempos del mismo.
- Posee capacidad de tomar decisiones a través de un adecuado criterio, asertividad y sentido común para realizar un trabajo resolutivo, lo que la transforma en una secretaria competente con capacidad de liderazgo en su quehacer laboral.
- Desarrolla capacidades de autonomía a través de una adecuada actitud de iniciativa en la realización de su trabajo, para evitar una dependencia y demora en los procesos laborales.
- Se desenvuelve proactivamente, lo que se refleja en una actitud creativa en la realización de sus labores diarias para así aportar con un trabajo de calidad acorde a las necesidades del Servicio Central en el que se desempeña.
- Realiza un trabajo con eficiencia, a través de la optimización del tiempo para el desarrollo de su trabajo junto con la utilización adecuada de recursos disponibles en la unidad.

- Posee capacidad de trabajar en equipo a través de una adecuada comunicación con sus pares, superiores y usuarios/as, situación que favorece el proceso de retroalimentación constante que permite realizar un trabajo de calidad.
- Posee una adecuada disposición frente al aprendizaje continuo, por medio de un interés en la educación constante lo cual le otorga conocimientos en diversos ámbitos, aportando al mejoramiento permanente de su labor dentro del Servicio Central al cual pertenece.
- Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una actitud positiva a la acogida de nuevos conocimientos y directrices de trabajo, posibilitando una adecuación a los cambios administrativos que emprenda e impulse el Servicio Central en el que desarrolla sus labores diarias.
- Desarrolla su trabajo enfocado a un adecuado servicio al cliente, a través del manejo en temas de relaciones públicas, lo cual posibilita brindar un servicio de calidad a los/as usuarios/as basado en la cordialidad, formalidad, buena disposición y trato.
- Demuestra compromiso institucional a través de la capacidad y el deseo de orientar su labor cotidiana basándose en los principios y necesidades del Servicio Central donde se desempeña, además de tener una participación activa de las actividades y procesos que se realicen tanto en la unidad como en la Universidad de Valparaíso.
- Posee una amplitud de criterio por medio de la autocrítica, situación favorable para el ambiente laboral ya que permite una aptitud constante de mejoramiento en la realización y desarrollo de sus labores.

Competencias Específicas:

- Maneja de manera adecuada la confidencialidad, característica inherente al cargo de secretaria a través de la prudencia en el manejo, reserva y entrega de la información a las personas apropiadas.
- Maneja de forma fluida la retención de contenidos en cuanto a datos solicitados constantemente por usuarios/as internos a través del manejo de información

sobre documentos oficiales. De esta forma facilita la entrega de información de manera expedita y rápida, sin caer en empalagosos procesos burocráticos.

De acuerdo a la información recopilada por medio de las entrevistas realizadas a los diferentes colectivos participantes de esta investigación, se puede establecer que las anteriores son las principales competencias requeridas en cuanto al cargo de Secretaria de un Servicio Central de la Universidad de Valparaíso, susceptibles a ser desarrolladas para mejorar los procesos que se llevan a cabo en esta unidad, desde una perspectiva de gestión por competencias.

◆ Perfil de Competencias requeridas para Auxiliares de un Servicio Central:

El cargo de *Auxiliar* en un contexto de Servicio Central, de acuerdo a lo expresado por los entrevistados, no se visualiza como un cargo característico dentro de esta unidad. Por lo general un auxiliar que se desempeña en este tipo de contextos es aquel que cumple netamente con labores de aseo de las dependencias físicas del mismo sin representar una trascendencia más allá de estas actividades.

<p><b>Funcionario /a</b></p>	<p>“Ellos me imagino que manejar lo que puede ser eh... los temas de aseo del lugar, la limpieza... a ver, tener como súper claro eso del servicio que pueden prestar... ser respetuosos de los espacios, tener clara cual es su ubicación... tienen que ser así como si necesitamos algo nosotros los vamos a llamar, siempre manteniendo la buena relación, obviamente la cordialidad, no porque uno sea profesional y los otros no lo sean uno va a ser descortés o tratarlos mal nada que ver, o sea pero tienen que ser súper respetuosos de los espacios... también adaptarse porque de repente por oficina pasa gente y cambia, también deben conocer los temas de los reglamentos, conocer el tema de lo que ellos pueden hacer, pero es necesario que uno conozca los marcos reglamentarios que lleva la institución porque o si no uno haría cualquier cosa”. (F 17)</p> <p>“Ahora, para los auxiliares, primero que todo también sería ideal tratar de capacitarlos un poquito mas en esto del trabajo en equipo, en atención al público a pesar de que ellos igual atienden bien igual como que se les deja un poquito de lado”. (F 3)</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>“ ... han tenido que comenzar a cumplir mas tareas digamos, por tanto una de las habilidades yo noto que es lo de multifuncional digamos, o sea ya aquí no están discutiendo si esto es mío no es mío, si me toca o no te toca y si tengo que definirlo toda la semana sobre lo que tiene que hacer o no hacer, muchos de ellos ya operan de forma independiente, salvo para aquellas cosas que van surgiendo, que las vamos resolviendo digamos... lo otro ser flexible y poder adaptarse a los cambios, porque no es fácil...” (Di 3)</p>
<p><b>Usuario/ a</b></p>	<p>No se menciona.</p>

De acuerdo a la escasa información que se pudo recopilar en cuanto a este cargo para el contexto en análisis se establecen las competencias requeridas por el mismo para un óptimo desempeño de sus labores en el marco de una valorización de las habilidades y destrezas de los funcionarios de la Universidad de Valparaíso.

*Competencias Básicas.*

- Posee características de responsabilidad a través de cualidades como puntualidad y honestidad, convirtiéndolo en un auxiliar capaz de cumplir óptimamente su labor diaria.
- Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, alumnos/as y docentes a través de cualidades como la amabilidad, respeto, cortesía y cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral

*Competencias Genéricas.*

- Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una adecuada amplitud de criterio y flexibilidad para ajustarse a posibles modificaciones en su trabajo de manera pertinente.
- Posee un óptimo grado de compromiso institucional a través de la capacidad y deseo de orientar su labor a las necesidades, prioridades y objetivos de la unidad.
- Posee conocimientos sobre los reglamentos internos de la institución, a través de nociones básicas en cuanto a los mencionados, para poder orientar su trabajo y responder a las demandas de la unidad donde se desempeña de acuerdo a las normas establecidas por la misma.
- Posee capacidad de trabajar en equipo de manera empática a través del manejo de habilidades comunicacionales adecuadas que le permitan resolver conflictos en un momento determinado.

Competencias Específicas:

- Posee una adecuada disposición a responder a peticiones, necesidades y solicitudes de los/as usuarios/as, a través de una conducta comunicacional efectiva logrando orientar y ayudar correctamente a los requerimientos de éstos, entregando un servicio de calidad.

Según lo anteriormente expuesto y de acuerdo a la realidad de este cargo al interior de un Servicio Central se establecen las competencias requeridas por un auxiliar para el cumplimiento adecuado de las labores que le competen.

Éstas se presentan, a diferencia de otros contextos institucionales, bajo una lógica general en cuanto a las labores normales inherentes al cargo en si mismo.

Las competencias se establecen de acuerdo a niveles mínimos de requerimientos debido al poco protagonismo al interior de este contexto ya que como se ha podido observar a través del análisis comúnmente estos auxiliares desempeñan labores en un espacio físico que alberga a más de una unidad de servicio central, lo que repercute en la disminución del sentido de pertenencia a una unidad determinada.

◆ Perfil de Competencias requeridas para Técnicos de un Servicio Central:

El cargo de *Técnico*, en este contexto particular, no forma parte de la planta permanente de funcionarios/as del mismo ya que sus servicios son solicitados a las unidades académicas que cuentan con ellos. Esta realidad se debe a la estructura administrativa diseñada y estipulada por la Universidad de Valparaíso donde se realiza una descripción de la labores encomendadas a cada cargo que compone el Estamento Funcionario, y donde se establece que el servicio que entrega este profesional se refiere a un apoyo a las labores académicas de carácter práctico como lo son actividades de laboratorio.

Es necesario mencionar que el tiempo utilizado por un técnico en la labor que se le encomendó, se rige por el cumplimiento de la misma siendo un actor externo y transitorio dentro de este contexto.

Por la inexistencia, de manera formal, del cargo de técnico en un Servicio Central no es adecuado presentar una selección de competencias requeridas por éstos sin la base de un apoyo consecuente de información por parte de los colectivos entrevistados.

◆ Perfil de Competencias requeridas para Administrativos de un Servicio Central:

El cargo de administrativo dentro de un contexto de Servicio Central universitario cumple un rol fundamental para el ejercicio de las labores que le compete como unidad ya que representan el principal puente de conexión entre las diferentes unidades académicas de la Universidad con la Rectoría y sus cuerpos colegiados.

<b>Funcionario /a</b>	“Pienso que nosotros como funcionarios administrativos aportamos nuestra colaboración a través de la ejecución misma de los procesos, tratando de cumplir al máximo las instrucciones impartidas al respecto.” (F 4)
<b>Directivo</b>	“... ellos cumplen un rol activo, muy participativo ya que desde el conocimiento de su actividad pueden surgir las mejoras continuas para hacer más eficientes los procesos que se deben llevar a cabo con las otras unidades.” (Di 1)
<b>Usuario/ a</b>	“...tienen que ver con la buena marcha, regular, continua y permanente de los procesos de gestión que se llevan a cabo al interior de la unidad. Pero claro... si bien es cierto, al estamento funcionario no académico no le corresponde, creo, no tiene la responsabilidad bajo sus hombros de proponer cuales sean las nuevas líneas estratégicas... sin embargo sí le corresponde un rol importantísimo a la hora de aplicar estas nuevas líneas, en cumplimiento de la responsabilidad de establecer éstos lineamientos de cara a las necesidades de modernización de la unidad y de su actividad. De implementarlos y liderar su implementación en todas sus instancias.” (Do 1)

Lo anterior se ve reflejado por medio de la opinión expuesta por los colectivos participantes de esta investigación, quienes dan una importante relevancia al trabajo del cargo administrativo al interior de un Servicio Central mencionando algunos requerimientos para el mejor desempeño de estos/as funcionarios/as.

<p><b>Funcionario /a</b></p>	<p>“Adaptabilidad a las circunstancias, pienso que es muy importante. Por otro lado, saber escuchar para los efectos de poder comunicarnos mejor con las personas externas interesadas en los distintos servicios que entregamos.” (F 4)</p> <p>“Se pueden nombrar algunas como el manejo de tecnologías, el trabajo en equipo, manejo de lenguaje técnico especializado, destrezas matemáticas, capacidad de visión para vislumbrar resultados, conocimientos actualizados acerca de legislación tributaria, etc.” (F 1)</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>“Se dan en áreas fundamentales: en la línea personal, por ejemplo, pasión por el trabajo, entusiasmo, creatividad, buenas relaciones interpersonales y liderazgo. Y desde el punto de vista profesional, acorde a los desafíos del futuro.” (Di 1)</p>
<p><b>Usuario/ a</b></p>	<p>“...flexibilidad, centrarse en la calidad de los procedimientos, los elementos que tienen que ver con normas no debieran apuntar a un cumplimiento de normas per se, si no que asegurar que esas normas cumplan estándares de calidad mínimos ¿te fijas? Y no podemos perder la atención acerca de quines son nuestros usuarios, porque lo que nosotros necesitamos tenemos que hacerlo pensando en ellos.” (Do 2)</p>

A continuación se presenta una selección de competencias requeridas para un adecuado trabajo del cargo de Administrativo en un contexto de Servicio Central. Además se muestran clasificadas de acuerdo al Modelo de Competencias del autor Mexicano Leonard Mertens.

Competencias Básicas:

- Posee características de responsabilidad a través de cualidades como puntualidad y honestidad, convirtiéndolo en un/a funcionario/a capaz de cumplir óptimamente su labor diaria.
- Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, alumnos/as y docentes a través de cualidades como la amabilidad, respeto, cortesía y cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral.

Competencias Genéricas:

- Maneja adecuadamente los archivos (base de datos) a través de equipos y programas computacionales especiales que le permiten organizar y agilizar los procesos de búsqueda de determinada información requerida.

- Posee capacidad de trabajar en equipo de manera empática a través del manejo de habilidades comunicacionales adecuadas que le permitan resolver conflictos en un momento determinado.
- Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de la habilidad de amplitud de criterio para adecuarse a los cambios en su trabajo de modo pertinente y comprometiéndose de manera íntegra con su labor.

Competencias Específicas:

- Maneja adecuadamente las tramitaciones del personal de la Universidad a través del conocimiento de decretos, reglamentos y normativas vigentes (tanto de la unidad como de la Universidad) para realizar presupuestos, cancelar remuneraciones, tramitar asuntos previsionales (cotizaciones y licencias médicas), pago de subsidios y realizar un seguimiento del pago de aranceles del alumnado.
- Realiza una revisión de las rentas del personal de la Universidad a través de la verificación de sus ingresos, de este modo se logra mantener un control en cuanto a los excesos en relación a la capacidad de pago del personal con compromisos tanto internos como externos (compromisos comerciales).
- Maneja conocimientos de contabilidad a través de nociones básicas de auditoría para efectuar un registro contable adecuado de los recursos financieros y presupuestarios de los ingresos y egresos de la Universidad. De esta forma se tiene de manera ordenada todos los datos contables de la institución, lo que evita caer en situaciones financieras riesgosas.
- Efectúa la tramitación y coordinación de actividades de pre y postgrado a través de la difusión de cursos, seminarios y diplomados. Así la Universidad logra mantener y aumentar su grado de extensión y perfeccionamiento académico de manera constante.

Se vislumbra que el cargo administrativo se diferencia de sus pares, en distintos contextos institucionales, en cuanto a un amplio repertorio de competencias específicas, característica derivada de los conocimientos adquiridos que deben poseer en aspectos como el manejo de la totalidad de procesos e información administrativa de la institución Universidad de Valparaíso.

También se hace alusión a un punto importante de destacar, el cual hace referencia al reconocimiento de la trascendental labor que cumplen los/as funcionarios/as al interior de una unidad con las características de un Servicio Central.

Un aspecto a resaltar es el hecho de que se menciona que son los/as mismos/as funcionarios/as quienes deben reconocer su importancia laboral dentro de la Universidad, valorando su aporte para que ésta se desarrolle y progrese en miras de sus objetivos y misión educacional.

“El funcionario debe verse como alguien importante que forma parte de un proyecto global de crecimiento, de mejora, de progreso y además de un proyecto tan, tan hermoso en cuanto a que se encuentra asociado a un trabajo...vinculado con la formación de jóvenes, la formación de nuevos profesionales, con la formación de personas que se suponen que significaran un gran aporte a su vez para la sociedad en la cual estamos inmersos, para el progreso del país...” (Do 1)

**4.3.3. Necesidades de Capacitación del Estamento Funcionario en contextos organizacionales de Servicios Centrales.**

A partir de los análisis anteriormente realizados en cuanto a funciones y tareas, por un lado, y competencias requeridas, por otro, surge una distancia entre aquellos elementos que posee y desarrolla el/la funcionario/a y aquellos que debe adquirir para mejorar y perfeccionar su desempeño bajo una lógica de cambio en los modelos de gestión que han surgido en la actualidad, suceso del cual no es ajeno la Universidad de Valparaíso.

Debido a la dinámica de cambios que ha teñido a la sociedad en el presente, nacen nuevos conceptos, nuevas modalidades de hacer las cosas y nuevos patrones que guían el actuar tanto de las personas como de las organizaciones.

En este contexto es que toma una trascendental relevancia el tema de las necesidades de capacitación y perfeccionamiento junto con el componente de continuidad y permanencia.

<p><b>Funcionario /a</b></p>	<p>“la capacitación es importante. La capacitación continua debe existir porque ya estamos en una era tecnológica donde todo está cambiando día a día. Necesitamos capacitarnos también para no quedar atrás” (F 8)</p> <p>“...es muy importante que se capacite a todo el personal en su trabajo y en sus funciones para mejorar la labor que entregan, para mejorar los resultados de su trabajo de acuerdo a los nuevos tiempos...” (F 18)</p> <p>“Sí, la capacitación es necesariamente una herramienta que debiera ser permanente en nuestra educación funcionaria, debido a que los cambios obligan a estar actualizados en diversos tópicos que a veces son difíciles de enfrentar individualmente, por tanto pienso que la institución debe velar y fomentar permanentemente el desarrollo de programas de capacitación en los ámbitos necesarios, acorde con las necesidades propias del contexto de la institución y con consideraciones especiales dependiendo de la orientación de la facultad o sede en el cual se desarrollan.” (F 1)</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>“...nosotros tenemos que empezar a capacitar de acuerdo a esta nueva realidad y esto requiere que las personas tengan competencias distintas, una de ellas que vengo insistiendo hace tiempo y es que el cargo no está comprado, no es de por vida, la gente se lo tiene que ganar día a día y tener presente que la gente de enfrente es un cliente, que incluso puede ser un compañero de trabajo, puede ser alumno, puede ser un administrador de pensiones, una compañía de seguros, no sé, por tanto su relación debe ser buena...tenemos que crear algo distinto digamos, que sea atractivo para la gente, no desde el punto de vista académico, sino desde el punto de vista de nuestra atención, desde el auxiliar que este en la puerta barriendo... este mundo cambio, ya no tenemos un mercado cautivo, tenemos un mercado que es competitivo que sí queremos vivir y sobrevivir en mejores condiciones tenemos que adaptarnos.” (Di 2)</p>
<p><b>Usuario/ a</b></p>	<p>No se menciona.</p>

El principal desafío que demanda este escenario es el que las organizaciones tomen conciencia de los acontecimientos de la dinámica social y laboral junto con traspasar a sus funcionarios/as la inquietud de la obtención continua y permanente de conocimientos que aporten a la calidad de los productos y servicios que éstas brinden a la sociedad.

Se aprecia que tal necesidad es sentida por los diversos colectivos entrevistados, por lo tanto, el camino a seguir por la Universidad de Valparaíso está definido tanto por las autoridades universitarias como por su capital humano que en su complemento deben propiciar día a día el interés por progresar y crecer institucionalmente.

A continuación se presenta, a modo de reflejar lo recientemente expuesto, un análisis individualizado en cuanto a necesidades de capacitación de los diferentes cargos que componen el Estamento Funcionario perteneciente al contexto de Servicio Central.

◆ Necesidades de capacitación de Secretaria:

Una *Secretaria* que se desempeña en un Servicio Central posee necesidades de capacitación como cualquier profesional que se encuentra inserto en el medio laboral en la actualidad.

<p><b>Funcionario /a</b></p>	<p>“Eh...yo necesito tener conocimientos de nuevas tecnologías, relaciones humanas, manejo de conflictos, manejo de estrés y solucionar problemas.” (F 12)</p> <p>“Mira, a mi personalmente me interesa la parte software, la parte del programa Excel, en esa parte donde nos manejamos nosotros por lo menos, que nos haga el trabajo más fácil ya sea de las solicitudes que nos piden, los listados, tener una inmensa base de datos con toda la información que se requiera y poder ir cumpliendo con lo que se nos pide...en relaciones humanas sería lo otro importante, como enfrentar a la otra persona, a la atención del cliente.” (F 16)</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>“...habilidades comunicacionales, nosotros trabajamos todo el día con personas, nosotros vivimos relacionándonos con las personas, nosotros vivimos hoy día, somos muchas veces la persona que esta escuchando y dando la orientación de cómo podemos solucionar de buena manera u orientar sus problemas, por tanto el tema del manejo del conflicto es fundamental...tenemos que buscar muchas veces el buscar ser lo mas ecuanimes posibles y el otro tema importante es la reserva, nosotros manejamos muchas cosas que son de las personas, aquí manejamos la información de todo el sistema.” (Di 3)</p> <p>“Conocimiento del valor agregado de cada uno de los procesos de la unidad; capacitación permanente del personal; trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional que se adquiere realizando trabajo en equipo.” (Di 1)</p>
<p><b>Usuario/ a</b></p>	<p>“...deben capacitarse en habilidades para producir intercambios de informaciones, además una actitud y carácter ante los conflictos debe ser de calma y de paciencia, escuchar al funcionario con problemas, solucionarlos, bueno y derivarlos a quien corresponda...hay momentos en los que no esta el jefe y tienen que hacer las cosas aunque no éste.” (Do 4)</p>

Por otra parte, está debe capacitarse primordialmente en temas de gestión y coordinación, características inherentes para desenvolverse de manera adecuada en el contexto analizado.

En concordancia a la información expuesta, es preciso mencionar que una secretaria que trabaja en este tipo de unidades debe, además, manejar a nivel medio los sistemas computacionales que le permitan optimizar el uso y manejo de la información disponible en las bases de datos de la unidad.

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Básicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja conocimientos de protocolo a través de una adecuada utilización del vocabulario, idiomas (en un nivel básico), cortesía y correcta presentación personal, de esta forma se entrega una imagen institucional seria y adecuada de la unidad hacia el medio externo.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al jefe directo.</li> <li>• Apoyar la labor académica.</li> <li>• Apoyar el trabajo administrativo de la unidad.</li> <li>• Apoyar el área de proyectos de la institución y/o unidad en cuanto a la generación de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar cursos y/o talleres de protocolo.</li> <li>• Capacitar a las secretarias en el manejo de idiomas extranjeros en un nivel medio que le permita entablar una adecuada relación de vinculación con universidades, docentes y alumnos/as extranjeros.</li> <li>• Realizar charlas de orientación en cuanto a la importancia de una adecuada presentación personal que refleje un carácter de seriedad ante la comunidad universitaria y a la sociedad.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender alumnos/as, docentes y público en general.</li> <li>• Atender y realizar llamadas telefónicas.</li> <li>• Responder dudas y consultas.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar y coordinar relación docentes-alumnos/as.</li> <li>• Coordinar y difundir cursos, seminarios y diplomados.</li> <li>• Preparación y coordinación de reuniones.</li> <li>• Coordinación y apoyo a las diversas unidades de la institución.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente conocimientos de gramática y dactilografía a través del correcto uso de ortografía, redacción y digitación para facilitar el resultado de un trabajo eficaz y acorde a las necesidades de la unidad.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas de atención a público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar cursos de perfeccionamiento de conocimiento en cuanto a gramática y ortografía.</li> </ul>
	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar y recepcionar correspondencia y correos electrónicos.</li> <li>• Registrar, clasificar y archivar documentación relativa a planes y programas de estudios, resoluciones y decretos universitarios.</li> <li>• Redacción y digitalización de documentos oficiales: certificados, resoluciones, oficios, memos, archivos, correspondencia.</li> <li>• Tramitar solicitudes del alumnado: suspensiones, postergaciones, reincorporaciones y renunciaciones, rebajas de arancel, inscripción de memorias y renuncia de exámenes de grado, entre otras.</li> <li>• Tramitar solicitudes de ayudas económicas en cuanto al perfeccionamiento académico.</li> <li>• Generación de informes de comisiones permanentes y transitorias por encargo de la Rectoría y sus cuerpos colegiados.</li> </ul>	
	<p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar y Remitir documentación destinada a contraloría interna.</li> <li>• Coordinar los ingresos centrales (partidas contables y presupuestarias que solo están radicadas en el organismo central) y distribuirlos en los diferentes centros de costos asignados a las Facultades, Escuelas y carreras.</li> <li>• Confección de nominas de las personas que participarán en capacitación.</li> <li>• Realizar convenios de honorarios profesionales.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla características de responsabilidad a través de la puntualidad y la entrega pertinente del trabajo, lo que ayuda a que la labor administrativa se realice en los tiempos programados en la unidad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de charlas de orientación que promuevan la sensibilización de la importancia de realizar su trabajo de manera responsable y pertinente.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene un adecuado nivel de comunicación a través de relaciones interpersonales con entrega y recepción de mensajes claros y efectivos, lo que ayuda a la disminución de confusiones en la entrega de información a todo nivel organizacional.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender alumnos/as, docentes y público en general.</li> <li>Atender y realizar llamadas telefónicas.</li> <li>Responder dudas y consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar en cuanto a la utilización correcta del lenguaje para propiciar una adecuada y clara comunicación con sus pares, superiores y usuarios/as con el fin de entregar de forma óptima las informaciones requeridas por estos últimos.</li> <li>Fomentar el desarrollo de relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, superiores y usuarios/as que logren propiciar un grato ambiente laboral.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Colaborar y coordinar relación docentes-alumnos/as.</li> <li>Coordinar y difundir cursos, seminarios y diplomados.</li> <li>Preparación y coordinación de reuniones.</li> <li>Coordinación y apoyo a las diversas unidades de la institución.</li> <li>Realizar una asignación de gestiones a quien corresponda.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantiene y desarrolla relaciones interpersonales satisfactorias a través de una relación de respeto y empatía con sus pares, lo que propende a la existencia de un ambiente laboral grato.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar el desarrollo de relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, superiores y usuarios/as que logren propiciar un grato ambiente laboral.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Genéricas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente las tecnologías y el trabajo en red a través de la adquisición continua de nuevos conocimientos y actualizaciones en programas computacionales (software y hardware), facilitando de esta manera un trabajo más expedito, acortando los tiempos del mismo.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cursos de capacitación en cuanto a tecnologías de la información y programas computacionales para la optimización de tiempo y recursos tanto humanos, financieros y materiales.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar y recepcionar correspondencia y correos electrónicos.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de tomar decisiones a través de un adecuado criterio, asertividad y sentido común para realizar un trabajo resolutivo, lo que la transforma en una secretaria competente con capacidad de liderazgo en su quehacer laboral.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas de atención a público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder dudas y consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para que las secretarias logren adoptar metodologías en resolución de conflictos con el fin de contar con la capacidad de tomar decisiones y solucionar problemas emergentes.</li> <li>• Realización de talleres o charlas de desarrollo personal que propicien el surgimiento de la capacidad de liderazgo en las secretarias.</li> </ul>
	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar, clasificar y archivar documentación relativa a planes y programas de estudios, resoluciones y decretos universitarios.</li> <li>• Tramitar solicitudes del alumnado: suspensiones, postergaciones, reincorporaciones y renunciaciones, rebajas de arancel, inscripción de memorias y renuncia de exámenes de grado, entre otras.</li> <li>• Realizar estadísticas de cuadros, registro del personal, notificación de movimientos de personal, nombramientos, denuncias, permisos y asignaciones, entre otras.</li> <li>• Tramitar solicitudes de ayudas económicas en cuanto al perfeccionamiento académico.</li> <li>• Generación de informes de comisiones permanentes y transitorias por encargo de la Rectoría y sus cuerpos colegiados.</li> </ul>	
	<p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una asignación de gestiones a quien corresponda.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla capacidades de autonomía a través de una adecuada actitud de iniciativa en la realización de su trabajo, para evitar una dependencia y demora en los procesos laborales.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender y realizar llamadas telefónicas.</li> <li>Responder dudas y consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres de desarrollo personal que logren impulsar en las secretarias características como la autonomía e iniciativa que permitan evitar una constante relación de dependencia entre ellas y sus jefes directos.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar y recepcionar correspondencia y correos electrónicos.</li> <li>Tramitar solicitudes del alumnado: suspensiones, postergaciones, reincorporaciones y renuncias, rebajas de arancel, inscripción de memorias y renuncia de exámenes de grado, entre otras.</li> <li>Tramitar solicitudes de ayudas económicas en cuanto al perfeccionamiento académico.</li> <li>Apoyo en procesos de mejoramiento de la Universidad en cuanto a: realización de certificaciones de servicio, construcción de planes de mejora de las carreras, análisis institucional.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tramitar y coordinar actividades de postgrado.</li> <li>Colaborar y coordinar relación docentes-alumnos/as.</li> <li>Coordinar y difundir cursos, seminarios y diplomados.</li> <li>Preparación y coordinación de reuniones.</li> <li>Coordinación y apoyo a las diversas unidades de la institución.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desenvuelve proactivamente, lo que se refleja en una actitud creativa en la realización de sus labores diarias para así aportar con un trabajo de calidad acorde a las necesidades del Servicio Central en el que se desempeña.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar en las secretarias una actitud creativa y preactiva capaz de anticiparse a posibles situaciones generativas de conflictos o demoras administrativas.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Función y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza un trabajo con eficiencia, a través de la optimización del tiempo para el desarrollo de su trabajo junto con la utilización adecuada de recursos disponibles en la unidad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a las secretarias en cuanto a la realización eficaz y eficiente de sus labores por medio de métodos que propicien la optimización de capital humano, financieros y materiales.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de trabajar en equipo a través de una adecuada comunicación con sus pares y superiores, situación que favorece el proceso de retroalimentación constante que permite realizar un trabajo de calidad.</li> </ul>	<u>Función Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de talleres con dinámicas grupales que promuevan la interiorización del trabajo en equipo y la adopción de esta metodología en la cotidianidad de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en procesos de mejoramiento de la Universidad en cuanto a: realización de certificaciones de servicio, construcción de planes de mejora de las carreras, análisis institucional.</li> </ul>	
	<u>Función y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y apoyo a las diversas unidades de la institución.</li> <li>• Apoyar el área de proyectos de la institución y/o unidad en cuanto a la generación de los mismos</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una adecuada disposición frente al aprendizaje continuo, por medio de un interés en la educación constante lo cual le otorga conocimientos en diversos ámbitos, aportando al mejoramiento permanente de su labor dentro del Servicio Central al cual pertenece.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar un pensamiento positivo en cuanto al aprendizaje continuo como una herramienta de valor agregado para su desempeño laboral.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una actitud positiva a la acogida de nuevos conocimientos y directrices de trabajo, posibilitando una adecuación a los cambios administrativos que emprenda e impulse el Servicio Central en el que desarrolla sus labores diarias.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar charlas y talleres de orientación en cuanto a los cambios del mundo globalizado, que inculquen y propicien una amplitud de visión para una adecuada adaptación a los cambios de la sociedad.</li> </ul>
	<u>Función y tareas administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Función y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla su trabajo enfocado a un adecuado servicio al cliente, a través del manejo en temas de relaciones públicas, lo cual posibilita brindar un servicio de calidad a los/as usuarios/as basado en la cordialidad, formalidad, buena disposición y trato.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tramitar solicitudes del alumnado: suspensiones, postergaciones, reincorporaciones y renunciaciones, rebajas de arancel, inscripción de memorias y renuncia de exámenes de grado, entre otras.</li> <li>Tramitar solicitudes de ayudas económicas en cuanto al perfeccionamiento académico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de cursos de capacitación en temas de relaciones públicas que propicien una adecuada relación con los agentes internos y externos a la unidad y/o Universidad. .</li> <li>Realización de cursos de capacitación en cuanto a una adecuada atención al cliente para mejorar la calidad del servicio que entrega.</li> </ul>
	<u>Función y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Atender alumnos/as, docentes y público en general.</li> <li>Atender y realizar llamadas telefónicas.</li> <li>Responder dudas y consultas.</li> </ul>	
	<u>Función y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tramitar y coordinar actividades de postgrado.</li> <li>Colaborar y coordinar relación docentes-alumnos/as.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra compromiso institucional a través de la capacidad y el deseo de orientar su labor cotidiana basándose en los principios y necesidades del Servicio Central donde se desempeña, además de tener una participación activa de las actividades y procesos que se realicen tanto en la unidad como en la Universidad de Valparaíso.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a través de jornadas participativas la identificación personal con la institución universitaria con el fin de propender a la adquisición de un compromiso institucional.</li> </ul>
	<u>Función y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad</li> </ul>	
	<u>Función y tareas de coordinación:</u> <p>No hay compatibilidad</p>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una amplitud de criterio por medio de la autocrítica, situación favorable para el ambiente laboral ya que permite una aptitud constante de mejoramiento en la realización y desarrollo de sus labores.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar en las secretarias una actitud de autocrítica que permita el mejoramiento de aspectos desfavorables presentados en su quehacer.</li> </ul>
	<u>Función y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Función de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE SECRETARIA.</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Específicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maneja de manera adecuada la confidencialidad, característica inherente al cargo de secretaria a través de la prudencia en el manejo, reserva y entrega de la información a las personas apropiadas.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de atención a público:</u> No hay compatibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resaltar mediante jornadas de orientación la importancia de la mantención de conductas de confidencialidad en cuanto a la entrega de información o datos internos de la institución, solicitados por personas o diferentes organismos.</li> </ul>
	<u>Función y tareas administrativa:</u> No hay compatibilidad.	
	<u>Función de coordinación:</u> No hay compatibilidad.	

◆ Necesidades de Capacitación para Auxiliares:

Actualmente un *Auxiliar* ya no solo es considerado como un/a funcionario/a que deba cumplir labores de aseo y ornato, se detecta la necesidad de que se capacite en otros ámbitos que propendan al mejoramiento de su quehacer, en el ámbito de competencias.

<p><b>Funcionario /a</b></p>	<p>“ También quizás tener un poco mas de manejo de .. lo que es la seguridad por ejemplo dentro de la unidad, ellos son los que están constantemente revisando lo que... estén todas las cosas en orden... entonces el desafío es estar siempre mirando en lo que pueden hacer mejor, que no solamente se dediquen a sacar la basura, sino que también lo hagan bien, que haya un buen trato... (F 17)</p> <p>“La capacitación siempre es necesaria sobretodo en estos tiempos donde todo va avanzando, y todo va cambiando, entonces no podemos quedarnos con los conocimientos que tenemos nada mas, debemos irnos capacitando para ir adquiriendo nuevos conocimientos, nuevas técnicas, habilidades y cosas así... “ (F 15)</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>No se menciona.</p>
<p><b>Usuario/ a</b></p>	<p>“...hoy día debería ser un funcionario que cumpla múltiples funciones al interior de la unidad conforme a las necesidades que ésta tenga... desarrollar sin duda alguna dentro de las cuales se encuentra necesariamente querámoslo o no querámoslo una aproximación a una inmersión en el mundo de las nuevas tecnologías...” (Do 1).</p>

De esta forma se vislumbra que todos los/as funcionario/a de acuerdo a su trabajo cotidiano pueden propender a través de capacitación en competencias al mejoramiento del servicio que brinde el contexto en el que se desarrolle, formándose en ente transformador de procesos, en distintas escalas, pero que en conclusión apuntan a un mismo objetivo: brindar un servicio de calidad universitaria de acuerdo a las demandas del mercado educacional.

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Básicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee características de responsabilidad a través de cualidades como puntualidad y honestidad, convirtiéndolo en un auxiliar capaz de cumplir óptimamente su labor diaria.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar por medio de charlas en el auxiliar una conducta que se enmarque en los valores de responsabilidad, honestidad y puntualidad en sus labores habituales.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, alumnos/as y docentes a través de cualidades como la amabilidad, respeto, cortesía y cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar a través de charlas que el auxiliar de importancia al desarrollo y futura mantención de relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, superiores y usuarios/as, para así desarrollar sus labores en un clima grato y de apoyo constante.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Genéricas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de una adecuada amplitud de criterio y flexibilidad para ajustarse a posibles modificaciones en su trabajo de manera pertinente.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar charlas y talleres de orientación en cuanto a los cambios del mundo globalizado, que inculquen y propicien una amplitud de visión para una adecuada adaptación a los cambios de la sociedad.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un óptimo grado de compromiso institucional a través de la capacidad y deseo de orientar su labor a las necesidades, prioridades y objetivos de la unidad.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a través de jornadas participativas la identificación personal con la institución universitaria con el fin de propender a la adquisición de un compromiso institucional.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee conocimientos sobre los reglamentos internos de la institución, a través de nociones básicas en cuanto a los mencionados, para poder orientar su trabajo y responder a las demandas de la unidad donde se desempeña de acuerdo a las normas establecidas por la misma.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar a los auxiliares en cuanto a la adquisición de nociones básicas de reglamentos internos de la Universidad, para así orientar sus labores de acuerdo a estos.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de trabajar en equipo de manera empática a través del manejo de habilidades comunicacionales adecuadas que le permitan resolver conflictos en un momento determinado.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de talleres con dinámicas grupales que promuevan la interiorización del trabajo en equipo y la adopción de esta metodología en la cotidianidad de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE AUXILIAR</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Específicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee una adecuada disposición a responder a peticiones, necesidades y solicitudes de los usuarios/as, a través de una conducta comunicacional efectiva logrando orientar y ayudar correctamente a los requerimientos de éstos, entregando un servicio de calidad.</li> </ul>	<u>Funciones de aseo, ornato y mantención:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar a los auxiliares en cuanto al desarrollo de una conducta apropiada en cuanto a la disposición para la atención del personal y los usuarios/as del Servicio Central.</li> </ul>
	<u>Funciones de apoyo administrativo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de apoyo académico:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones de seguridad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

◆ Necesidades de capacitación para Técnicos:

A pesar de que el/la *Técnico* cumple labores específicas y primordiales en el mantenimiento de los equipos técnicos existentes en un contexto de Servicio Central (principalmente computacionales), no está estipulado como parte de la estructura administrativa de la unidad. Por lo tanto, los actores entrevistados no estipularon necesidades de capacitación para este cargo en particular ya que este es derivado desde unidades académicas como Escuelas o Facultades para realizar las labores que le competen en la unidad en análisis.

Sin embargo, lo anterior no debe ser confundido como un referente de que el cargo en cuestión realice labores poco trascendentes para el buen funcionamiento del contexto de Servicio Central.

◆ Necesidades de capacitación para Administrativos:

El personal *Administrativo* de un Servicio Central debe estar capacitado para trabajar en este contexto necesariamente a partir sus competencias ya que su labor requiere de destrezas y habilidades específicas, de acuerdo al tipo de trabajo que le compete en la unidad donde se desempeña.

<p><b>Funcionario /a</b></p>	<p>“Yo por ejemplo que eh... reforzar o más que nada actualizarse en la parte reglamentaria, la parte legal de toda la documentación que uno leva, que yo veo todo lo que es importante y pueden ser cursos también de relaciones humanas y el asunto de trabajo en equipo también”. (F 11)</p> <p>“Recursos humanos, habilidades comunicacionales, ahora voy a necesitar el ingles, eh... programas, pero programas avanzados por ejemplo Exceñ para bases de datos... técnicas en recursos humanos, para administrar el tiempo, administración del personal”. (F 14)</p> <p>“Y sobre los administrativos en la parte de la computación, la contabilidad, manejo del público, eso es súper importante”. (F 3).</p>
<p><b>Directivo</b></p>	<p>“ Bueno, las habilidades que yo creo que debe poseer nuestra gente, primero que nada, aun cuando dice de la comunicación y el manejo del conflicto deben ser polifuncionales... la persona debe estar informada de todo y tiene n que dar una respuesta, y si no tiene la respuesta ella la tiene que dar otra persona, pero no puede decir “no puedo”... tener el tema claro de la reserva, ser discretos, flexibles y si hay algo que no pueda resolver consultas con el resto de sus compañeros o aquellos que dirigimos esta dirección, de modo de enfrentar este tema y solucionarlo”. (Di 3).</p>
<p><b>Usuario/ a</b></p>	<p>“Eh... también todas estas competencias suponen una apertura hacia lo que es la polivalencia en el sentido de que el funcionario ya debe un poco sacarse de la cabeza el hecho de que solamente se desempeña y se desenvuelve en un área muy acotada de gestión y que no le compete en nada conocer o tener siquiera una cercanía en otras áreas que puedan estar próximas a un funcionario”. (Do 1)</p> <p>“ Yo creo que hay una dimensión fundamental hoy día que es tiempo, tiene que acortar significativamente la duración de los procedimientos, esa es una demanda absolutamente necesaria hoy día... se deben dar respuestas efectivas, oportunas, precisas, eficientes frente a las necesidades de la unidad y en ese sentido personal es una unidad critica porque concentra lejos lo esencial...” (Do 2)</p>

Competencias específicas tales como: trabajo en equipo, manejo adecuado de información, manejo de decretos de la Universidad, realización de cotizaciones previsionales en los momentos pertinentes, tramitación de licencias médicas y la utilización de bases de datos de toda la información de los contratos y rentas del personal de la Universidad en su totalidad (entre otras), hacen de este/a funcionario/a una pieza clave para en la entrega, gestión y coordinación de los mencionados datos.

Su capacitación constante en los temas aludidos procurará que el trabajo de este funcionario sea eficiente, eficaz, ágil y adecuado, características fundamentales y necesarias en una realidad marcada por la contingencia diaria.



<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Básicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee características de responsabilidad a través de cualidades como puntualidad y honestidad, convirtiéndolo en un/a funcionario/a capaz de cumplir óptimamente su labor diaria.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de charlas de orientación que promuevan la sensibilización de la importancia de realizar su trabajo de manera responsable y pertinente.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, alumnos/as y docentes a través de cualidades como la amabilidad, respeto, cortesía y cordialidad, contribuyendo al establecimiento de un grato ambiente laboral.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender dudas y consultas al público que concurra a la unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar el desarrollo de relaciones interpersonales satisfactorias con sus pares, superiores y usuarios/as que logren propiciar un grato ambiente laboral.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y apoyo a las diversas unidades de la institución.</li> <li>• Tramitar y coordinar actividades de postgrado.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Genéricas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente los archivos (base de datos) a través de equipos y programas computacionales especiales que le permiten organizar y agilizar los procesos de búsqueda de determinada información requerida.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas administrativas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar, clasificar y archivar documentación relativa a planes y programas de estudios, resoluciones y decretos universitarios.</li> <li>• Redacción y digitalización de documentos oficiales: certificados, resoluciones, oficios, memos, archivos, correspondencia.</li> <li>• Realizar estadísticas de cuadros, registro del personal, notificación de movimientos de personal, nombramientos, denuncias, permisos y asignaciones, entre otras.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de contabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro de las remuneraciones del personal de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Ejecución de registros contables, financieros y presupuestarios de los ingresos de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Llevar un control de las asignaciones destinadas al personal todos los funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Realizar planillas de ingresos y egresos de insumos de la unidad central y de las diversas unidades académicas (recibos y facturas).</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, despachar y realizar un registro de las licencias médicas presentadas por del personal de la Universidad de Valparaíso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar a los administrativos en la utilización de tecnologías que propicien la optimización de tiempos y recursos tanto humanos, técnicos y financieros existentes en la unidad para el mantenimiento, agilización y actualización de las bases de datos de la Universidad en su conjunto.</li> </ul>

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee capacidad de trabajar en equipo de manera empática a través del manejo de habilidades comunicacionales adecuadas que le permitan resolver conflictos en un momento determinado.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el trabajo administrativo de la unidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de talleres con dinámicas grupales que promuevan la interiorización del trabajo en equipo y la adopción de esta metodología en la cotidianidad de su trabajo.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y apoyo a las diversas unidades de la institución.</li> </ul>	

<i>CARGO DE ADMINISTRATIVO</i>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<p>○ Posee capacidad de adaptación al cambio por medio de la habilidad de amplitud de criterio para adecuarse a los cambios en su trabajo de modo pertinente y comprometiéndose de manera integra con su labor.</p>	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar charlas y talleres de orientación en cuanto a los cambios del mundo globalizado, que inculquen y propicien una amplitud de visión para una adecuada adaptación a los cambios de la sociedad.</li> </ul>
	<p><u>Funciones y tareas de contabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay compatibilidad.</li> </ul>	

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<i>Competencias Específicas</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja adecuadamente las tramitaciones de todo el personal de la Universidad a través del conocimiento de decretos, reglamentos y normativas vigentes (tanto de la unidad como de la Universidad) para realizar presupuestos, cancelar remuneraciones, tramitar asuntos previsionales (cotizaciones y licencias médicas), pago de subsidios y realizar un seguimiento del pago de aranceles del alumnado.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar, clasificar y archivar documentación relativa a planes y programas de estudios, resoluciones y decretos universitarios.</li> <li>• Realizar estadísticas de cuadros, registro del número de funcionarios, notificación de movimientos de personal, nombramientos, denuncias, permisos y asignaciones, entre otras.</li> <li>• Registrar horas extraordinarias de trabajo.</li> <li>• Realizar convenios de honorarios profesionales.</li> <li>• Redactar y Remitir documentación destinada a contraloría interna.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de contabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro de las remuneraciones del personal de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Llevar un control de los pagos de subsidios.</li> <li>• Realizar una revisión de las rentas del personal de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Ejecución de registros contables, financieros y presupuestarios de los ingresos de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Llevar un control de las asignaciones destinadas al personal de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Administrar y manejar los diferentes presupuestos disponibles tanto de la unidad central como de las unidades académicas.</li> <li>• Realizar planillas de ingresos y egresos de insumos de la unidad central y de las diversas unidades académicas (recibos y facturas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación constante y actualizada en temas de decretos, reglamentos y normativas vigentes en la Universidad, para que los administrativos de la unidad tengan un desempeño pertinente y eficaz de acuerdo a las peticiones solicitadas tanto por sus pares como sus usuarios/as.</li> </ul>

	<p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, despachar y realizar un registro de las licencias médicas presentadas por el personal de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Tramitar y coordinar actividades de postgrado.</li> <li>• Coordinar y difundir cursos, seminarios y diplomados.</li> </ul>	
--	--	--

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<p>○ Realiza una revisión de las rentas del personal de la Universidad a través de la verificación de sus ingresos, de este modo se logra mantener un control en cuanto a los exeso en relación a la capacidad de pago de personal con compromisos tanto internos como externos (compromisos comerciales).</p>	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay compatibilidad.</li> </ul> <hr/> <p><u>Funciones y tareas de contabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una revisión de las rentas del personal de la Universidad de Valparaíso.</li> </ul> <hr/> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar a los administrativos en la adopción de las metodologías adecuadas para efectuar y desarrollar una revisión constante y pertinente de los procesos administrativos y financieros de la unidad y/o Universidad.</li> </ul>

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja conocimientos de contabilidad a través de nociones básicas de auditoría para efectuar un registro contable adecuado de los recursos financieros y presupuestarios de los ingresos y egresos de la Universidad. De esta forma se tiene de manera ordenada todos los datos contables de la institución, lo que evita caer en situaciones financieras riesgosas.</li> </ul>	<p><u>Funciones y tareas administrativas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estadísticas de cuadros, registro del personal, notificación de movimientos de personal, nombramientos, denuncias, permisos y asignaciones, entre otras.</li> <li>• Realizar convenios de honorarios profesionales.</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de contabilidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar un registro de las remuneraciones del personal de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Llevar un control de los pagos de subsidios.</li> <li>• Realizar una revisión de las rentas del personal de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Ejecución de registros contables, financieros y presupuestarios de los ingresos de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Llevar un control de las asignaciones destinadas al personal de la Universidad de Valparaíso.</li> <li>• Administrar y manejar los diferentes presupuestos disponibles tanto de la unidad central como de las unidades académicas.</li> <li>• Realizar planillas de ingresos y egresos de insumos de la unidad central y de las diversas unidades académicas (recibos y facturas).</li> </ul> <p><u>Funciones y tareas de coordinación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay compatibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación en temas de contabilidad en cuanto técnicas y metodologías innovadoras que permitan un registro contable adecuado de los recursos financieros y presupuestarios de los ingresos y egresos de la Universidad</li> </ul>

<b>CARGO DE ADMINISTRATIVO</b>		
<i>Competencia Requerida</i>	<i>Funciones existentes y compatibles con la Competencia declarada</i>	<i>Brecha / Necesidades de Capacitación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Efectúa la tramitación y coordinación de actividades de pre y postgrado a través de la difusión de cursos, seminarios y diplomados. Así la Universidad logra mantener y aumentar su grado de extensión y perfeccionamiento académico de manera constante.</li> </ul>	<u>Funciones y tareas administrativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar, clasificar y archivar documentación relativa a planes y programas de estudios, resoluciones y decretos universitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación en la adecuada utilización y desarrollo de temas de coordinación y gestión de las diversas actividades de pre y post grado en cuanto a cursos, seminarios y diplomados que se realicen en la Universidad y en las diferentes casas de estudios superiores a niveles regionales y nacionales.</li> </ul>
	<u>Funciones y tareas de contabilidad:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay compatibilidad.</li> </ul>	
	<u>Funciones y tareas de coordinación:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramitar y coordinar actividades de postgrado.</li> <li>• Coordinar y difundir cursos, seminarios y diplomados.</li> </ul>	

El proceso de globalización implica necesariamente cambio en la sociedad; se están presentando cada vez más situaciones de contingencia, sucesos que se hacen aún más latentes en el momento de trabajar con personas.

Es en esta realidad, donde se enmarca la labor un Servicio Central universitario, se debe favorecer las prestaciones rápidas, de calidad y con una certificación de sus procesos.

Para que el servicio que presta este tipo de unidades se mantenga a través del tiempo requiere necesariamente de una acreditación otorgada por la una comisión nacional. Para el logro de ésta se deberá demostrar que los procesos dentro de este contexto son especialmente breves, eficientes, flexibles, además de que permitan medir el grado de satisfacción de sus usuarios/as, aumentando los niveles de bienestar y seguridad por medio de procesos claros y transparentes.

Para alcanzar lo expuesto, en la actualidad, se propende al diseño de perfiles de competencias por cargos. Un Servicio Central debe iniciar este proceso de carácter integrador y completo para acortar la brecha entre lo que se requiere y lo que se posee. Ya no sólo es necesario hacer las cosas, sino que hacerlas bien. Se deben analizar los procesos administrativos de manera crítica, mirar hacia adentro y ver como se puede mejorar cada vez más para alcanzar un servicio de calidad.

Bajo esta concepción se encuadran los lineamientos que rigen el modelo de gestión en boga, “Modelo de Gestión por Competencias”, y debido a que se esta produciendo un proceso de cambio entre los modelos clásicos de gestión, y aquellos que surgen como atractivos para las diversas empresas y organizaciones, es que se debe adoptar de manera adecuada dichos modelos comenzando por una interiorización en cuando al tema y un arduo aprendizaje de las nuevas directrices que guiaran la administración de las diversas entidades organizacionales que los implementen.

Es en este período de transición donde adquiere notable relevancia la necesidad de capacitación para los diferentes actores involucrados en organismos productores y de entrega de servicios, las cuales se deberán enfocar a la búsqueda de mejores condiciones de trabajo y a la búsqueda de la calidad de sus procesos.

#### **4.4. SUGERENCIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.**

A partir del análisis precedente, se formulan a continuación un conjunto de sugerencias destinadas a optimizar los procesos de gestión del capital humano en la Institución.

##### **4.4.1. Claridad en la definición de tareas y funciones:**

De acuerdo a los análisis realizados basado en la información entregada por los colectivos entrevistados es preciso mencionar la necesidad de que las tareas y funciones que realizan diariamente los diferentes cargos del Estamento Funcionario, sean claramente definidas en el momento de selección e ingreso del personal a la unidad que postule (Facultad, Escuela o Servicio Central). Esto permite el inicio de una adecuada actividad laboral acorde a los requerimientos de su desempeño en el cargo, respondiendo a los objetivos establecidos para las actividades de la de la Universidad como institución.

En el proceso de ingreso de un/a funcionario a una de las unidades analizadas se presentan diversas dificultades relacionadas principalmente con la incapacidad de transferir adecuadamente aquellos conocimientos que requiere un determinado cargo, ya que estos conocimientos son de difícil transmisión. Respecto al tema en cuestión, al encontrarse las funciones y tareas claramente estipuladas por los directivos y autoridades de la casa de estudio, se evita que se efectúen procesos burocráticos que retrasan el desarrollo de las labores institucionales permitiendo un trabajo expedito que acorte los plazos estipulados con anterioridad.

Consecuentemente, el hecho de que las mencionadas tareas y funciones no estén previamente definidas, implica que la flexibilización del trabajo no se propicie, por el contrario, se presenta un trabajo rígido y a la vez poco global e integrado, influenciando negativamente en el desempeño de las labores de las unidades en su totalidad. Además, esta situación no se acomoda a las necesidades que requiere actualmente una organización, la que implica una labor de coordinación constante, entre las unidades que componen la comunidad universitaria, para ofrecer y guiar la entrega de un buen servicio.

Si bien este modelo de gestión basado en funciones y tareas a resultado para la Universidad de Valparaíso práctico, conveniente y efectivo hasta hace algunos años, no se corresponde en la actualidad con los nuevos requerimientos que demanda la Sociedad

educacional y organizacional, siendo necesario un cambio de modelo orientado al servicio del cliente, considerando las capacidades y habilidades de los y las funcionarias.

#### **4.4.2. Avanzar en la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.**

Según lo que se pudo visualizar, a partir de la información expuesta en las entrevistas realizadas, se entiende que las competencias son características y habilidades de las personas que aportan un componente fundamental para el desempeño de sus labores, las cuales también se enfocan con el objetivo de evaluar y definir la idoneidad y pertinencia de un/a funcionario/a para ejercer un cargo que garantice el éxito en el desarrollo de sus labores. Permite conocer integralmente los procesos de realización del trabajo y, con ello, aumentar el grado de eficiencia que implica ejecutar dicha labor.

De acuerdo a la opinión de los colectivos entrevistados se hace primordial que todos los integrantes de la comunidad universitaria conozcan en profundidad de las características de las competencias, ya que este enfoque permite una nueva modalidad de trabajo que se adecua a las necesidades de los nuevos tiempos, característica indispensable para que una organización propicie en sus funcionarios/as el reconocimiento y la convicción de que sus destrezas y habilidades son fundamentales en la estructura organizacional. Al sentirse identificados con ellos se logra un compromiso con la institución.

Desde el concepto de competencias surge el modelo de Gestión por Competencias, el cual es identificado, por los colectivos participantes, como un canal continuo de comunicación entre los/as funcionarios/as y la organización, siendo un elemento estratégico que refuerza el enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, garantizando un desarrollo administrativo que reconoce el potencial de ellos respecto de lo que saben o podrían hacer.

Para lograr el propósito anteriormente expuesto, la institución debe contar con un estilo de lenguaje común, que promueva el correcto entendimiento entre sus actores y así contribuir al adecuado cumplimiento de sus objetivos, esto propiciado por la existencia de una cultura organizacional clara y concreta, basada en una comunicación efectiva en cuanto a metas y objetivos para que todos los esfuerzos logren un buen servicio.

Sin embargo, la realidad expuesta exhibe una carencia en gran parte de los colectivos analizados en cuanto al conocimiento respecto de la existencia y utilización de

temas de gestión, dificultando enormemente las relaciones tanto inter como extra organizacionales.

Posterior al inicio de un proceso de adaptación e interiorización de conceptos por parte de directivos y funcionarios/as ante las nuevas tendencias sobre “competencias”, se debe incorporar en la conciencia colectiva de la comunidad universitaria el modelo de Gestión por Competencias, el que brinda una especial atención al capital humano de la institución.

#### **4.4.3. Necesidades de Formación y Desarrollo de nuevas competencias.**

A partir de lo expuesto, en las entrevistas realizadas a los diferentes colectivos participantes, se puede mencionar que en la actualidad es necesario implementar sistemas continuos de capacitación en cualquier organización. La Universidad de Valparaíso no está exenta a esta realidad. Lo anterior se produce debido a la dinámica de los cambios sociales, laborales y tecnológicos que se han generado en los tiempos actuales, los que implican una flexibilización del trabajo y la necesidad de adecuarse a estos mismos.

En un contexto universitario es de vital importancia que los/as funcionarios/as presenten una disposición positiva frente al aprendizaje continuo y a la autoformación, actitud indispensable ya que demuestra un fiel reflejo de que la persona cuenta con una adecuada capacidad de adaptación para cambiar y enfrentar los nuevos desafíos que se van presentando día a día.

La capacitación debe tomar en consideración las dinámicas sociales y laborales de cada escenario en que se encuentre inmerso un determinado colectivo de funcionarios/as. Por esto adquiere suma importancia la predisposición positiva por parte de los/as funcionarios/as tanto a la autoformación como frente a aquellas iniciativas que brinde la institución para su capital humano, de acuerdo a los requerimiento y necesidades de la misma.

A partir de la información recolectada en la investigación y de acuerdo a lo expresados por los participantes de ésta, se puede inferir que en este contexto universitario la capacitación debe enfocarse a temas sobre competencias, lo que favorecerá al mejoramiento de los servicios que entrega la institución a la sociedad. Asimismo al efectuarse una capacitación basada en temáticas de competencias, se propende a que el desempeño de sus funcionarios/as pueda ser evaluado por la

organización, contribuyendo con ello a modificar aquellos aspectos que pudiesen entorpecer el proceso laboral de la Universidad de Valparaíso.

# CAPÍTULO V CONCLUSIONES



**Escuela de Trabajo Social  
Universidad de Valparaíso.**

---

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES

### 5.1. CONCLUSIONES METODOLÓGICAS

La metodología utilizada en esta investigación se enmarcó en el enfoque de carácter cualitativo, el cual permitió contar con la flexibilidad necesaria para la recolección de información fidedigna desde los diferentes colectivos entrevistados y con ello reconocer la situación laboral actual en la que se encuentran los/as funcionarios/as de la Universidad de Valparaíso.

Los instrumentos de investigación cualitativa utilizados, fueron en primer instancia el Análisis Documental, el cual permitió contextualizar y dar una primera aproximación a la realidad laboral universitaria en que se insertan los/as funcionarios/as. En segunda instancia se utiliza la Entrevista Semi-Estructurada, la cual permitió vislumbrar desde los/as propios/as funcionarios/as su situación laboral. Desde el punto de vista de los otros colectivos entrevistados estos expusieron desde su perspectiva lo que opinaban sobre la realidad laboral de cada uno de los cargos analizados. De acuerdo a lo anterior los instrumentos seleccionados permitieron visualizar elementos no declarados formalmente en documentos institucionales.

Además el haber utilizado este tipo de metodología posibilitó la realización de categorías de análisis orientadas a sistematizar principalmente el contexto laboral de los/as funcionarios/as de esta casa de estudios. De esta manera se logra el establecimiento de tres ejes primordiales que abarca el presente Seminario de Título, estos fueron: la definición de funciones y tareas desarrolladas por los/as funcionarios/as; las competencias requeridas para la optimización de su desempeño laboral; y las necesidades de capacitación a las cuales deberían someterse para adaptarse a los nuevos cambios de gestión demandados por la sociedad en la actualidad.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que el enfoque metodológico utilizado para el desarrollo de esta investigación, fue apropiado y acorde a los requerimientos demandados por la misma, posibilitando el óptimo desarrollo del estudio.

## 5.2. CONCLUSIONES TEMÁTICAS

### ◆ Conclusiones en torno a la Gestión por competencias.

Debido al rol protagónico que se le ha proporcionado en las últimas décadas al capital humano dentro de cualquier organización, ha sido necesario crear nuevos modelos de gestión que permitan un desarrollo integral de sus trabajadores. Dentro de aquellos se encuentra el de Gestión por Competencias el que nace como una respuesta a la necesidad de que efectivamente sea este capital humano el verdadero protagonista de los procesos de transformación institucional.

En este contexto, la Universidad de Valparaíso es una organización que tiene como objetivo la prestación de servicios educativos de nivel superior destinados a la labor académica, de investigación y de extensión, lo que implica una continua relación con el medio social. Por lo tanto sus labores de coordinación y gestión deben realizarse de manera expedita y con funcionarios/as motivados al logro de éstos objetivos. Es por lo tanto el modelo de gestión por competencias una herramienta que facilita este logro.

Este modelo permitirá mejorar la comunicación efectiva y compartir un mismo lenguaje entre los/as funcionarios/as y la Institución, facilitando de esta forma la optimización del trabajo que estos realizan ya que desarrollarán sus labores habituales en un contexto de trabajo en el que su opinión sea prioritaria para posibles cambios, convirtiéndose de esta manera en participantes activos de los mismos, en pro del mejoramiento del servicio que se ofrezca, repercutiendo así de manera positiva en las prestaciones que se entregarán a los/as usuarios/as en el futuro.

◆ **Conclusiones en torno al Estamento Funcionario.**

La Universidad de Valparaíso presentaba una carencia de información formal del Estamento Funcionario en cuanto a su situación laboral, dificultando la recolección de información respecto de ellos, y desconociendo a cabalidad las dinámicas propias del quehacer laboral en cada cargo existente al interior de la casa de estudios. Este Seminario de Título propende al mejoramiento de esta realidad, otorgando un documento formal que prescribe con claridad las funciones y tareas realizadas habitualmente por los/as funcionarios/as, detecta la inexistencia de perfiles por cargo basado en competencias y por último refleja las brechas entre estas dos realidades que desembocan en una propuesta de posibles temas de capacitación, que vayan en pro de la mejora continua de la labor que realizan dentro de la Institución.

No obstante los esfuerzos institucionales realizados a partir del mes de Agosto del 2006, por realizar un primer informe de condiciones y variables mínimas de ingreso del nuevo personal a la planta de funcionarios, enfocado principalmente a establecer criterios mínimos de ingreso en cuanto a algunas funciones básicas que debe realizar cada cargo y otros requisitos personales necesarios para ocupar el mismo, no existe una especificidad en cuanto a los/as antiguos/as funcionarios/as en cuanto a estos dos temas y tampoco existe una preocupación formal y concreta de hacer una evaluación de la planta existente.

Este Seminario de Título es un aporte en cuanto a la importancia que representan los/as funcionarios/as en la realidad universitaria, ya que actúan como engranaje entre la planta académica, sus alumnos/as y el medio externo, tema que hasta ahora no había sido explorado ni descrito por la institución en forma prioritaria.

◆ **Conclusiones en torno al mejoramiento continuo en la Universidad de Valparaíso.**

La Universidad de Valparaíso al ser una institución de Educación Superior, se orienta al desarrollo del conocimiento y se ve forzada a actualizarse ante los cambios constantes que surgen en la actualidad. Es por lo anterior que se deben generar mayores instancias de capacitación en temáticas que posibiliten un mejoramiento continuo y con ello poder estar a la par con otras Universidades, según sus propios requerimientos, manteniendo su nivel de excelencia.

De esta manera se debe propender a la búsqueda y desarrollo de un modelo de gestión más acorde a los tiempos, cuyo primordial objetivo sea el mejorar el servicio a sus clientes, preferentemente a los/as alumnos/as. De igual manera, considerar dentro de sus nortes a todos los actores que se vinculan con la institución. Un grupo importante de personas a tomar en cuenta es el Estamento Funcionario ya que son la cara visible y más próxima al medio externo, cada día más exigente en lo referente al otorgamiento de un adecuado servicio.

La Universidad, al propiciar una preocupación y dedicación hacia este Estamento, permite crear en éste un mayor compromiso institucional, sentimiento que se verá reflejado en el incremento de la eficiencia y la eficacia en la entrega de sus servicios, proyectando una Universidad con las condiciones y capacidades para enfrentarse y competir con las diferentes a instituciones de educación superior a nivel regional, nacional e internacional. Será deber de la casa de estudios el brindar mayores posibilidades de perfeccionamiento y mejoramiento a sus docentes, funcionarios/as y alumnos/as, con el fin de potenciar un alto nivel de conocimientos en ellos, lo cual apoye el reconocimiento de la institución por parte del mundo educacional, el mercado laboral y la sociedad. Así los profesionales que forme la Universidad, y aquellos/as que se desarrollen laboralmente en ella, podrán ser acogidos/as y solicitados/as con expectativas acordes a la calidad de su formación, por parte de estos contextos sociales.

Es preciso que la Universidad de Valparaíso como organización mantenga siempre el deseo de mejorar el servicio que entrega, situación que deberá ser guiada por los principios y valores que posee, considerando a todos aquellos agentes que participan y se sirven de sus particulares actividades.

# BIBLIOGRAFÍA



**Facultad de Ciencias del Mar y Recursos Naturales  
Universidad de Valparaíso.**

---

## BIBLIOGRAFÍA

### ◆ Libros.

- 1.- DIEZ, Ricardo. *Aprender Para El Futuro: Universidad Y Sociedad*. 2002.
- 2.- Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. La educación encierra un tesoro. 1997, Pág. 34-35.
- 3.- MERTENS, Leonard (1996) Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato (México) (mimeo) (Año 7 N°2, Diciembre 1996, p.19)

### ◆ Artículos y/o Revistas.

- 1.- CASTAÑEDA Meneses, Patricia y SALAMÉ, Ana Maria. Competencias Profesionales en Trabajo Social. Cuadernos de Trabajo Social N° 1. 2002.

### ◆ Seminarios de Título y /o Tesis.

- 1.- DEL REAL Bastidas, Marcela. "Competencias profesionales y Trabajo Social de las Prácticas Profesionales de la Escuela de Trabajo Social de la U. de Valparaíso. Período 1998-2004". Seminario de Título para optar al grado académico de licenciado en Servicio Social y al Título profesional de Asistente Social. Valparaíso, Chile, Universidad de Valparaíso, Escuela de Trabajo Social, 2004. Pág. 46.
- 2.- FUENTES, Leticia y HIDALGO, Gabriela. 2000. Seminario de Título. Consumo económico y Trabajo Social: educación para el consumo en escolares del segundo ciclo básico de establecimientos particulares, particulares subvencionados y municipalizados de la comuna de Viña del Mar.

### ◆ Documentos Electrónicos.

- 1.- De la "Universitas" a la "Universidad", Significado del término "Universitas". Alma Mater Hispalense. [www.personal.us.es/alporu/historia/universitas\\_termino.htm](http://www.personal.us.es/alporu/historia/universitas_termino.htm).
- 2.- MONTAÑO Valle, Antonio. *La Planificación Estratégica a través de la Gestión por Competencias*. Disponible en:  
<http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/gconarti.nsf/La%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20Gesti%C3%B3n%20por%20Competencias/F2A8107FD68CE1B141256BC10036EBB9?opendocument>.
- 3.- UNESCO. Agosto 2003. *Digital Observatory For Higher Education In Latin America And The Caribbean*. Disponible en:  
[http://www.unesco.org/ve/programas/nacionales/chile/infnac\\_cl.pdf](http://www.unesco.org/ve/programas/nacionales/chile/infnac_cl.pdf).
- 4.- *Manual de Orientación Profesional. Definición de Competencias*. Disponible en:  
<http://www.madrimasd.org/empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/glosario.asp>.

- 
- 5.- MERTENS, Leonard. *La transferibilidad de las nuevas competencias en empresas innovadoras*. Documento electrónico, México, 1997. Disponible en: <http://www.leonardmertens.com/investigaciones.php>.
- 6.- *Revolución en Chile: Sistema Nacional de Certificación de Competencias*. *Revista Capacitación*. - Santiago de Chile, n 48, Agosto–Septiembre, 2005. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/resenas/2006/sisnacc.htm>
- 7.- CINTERFOR. *Conceptos Básicos sobre Competencial Laboral*. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>.
- 8.- *La Gestión Por Competencias Y El Impacto De La Capacitación*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana. 2005. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg\\_310805.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf).
- 9.- GONZÁLEZ Rodríguez, Aliana y SAMENTERO Bon, Msc. Ileana. *La Gestión por Competencia, una vía para mejorar la evaluación del desempeño*. Documento electrónico Publicado el 13 junio del 2006. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/gestion-por-competencias-para-evaluar-el-desempeno.htm>.
- 10.- QUEZADA Martínez, Humberto. *Competencias laborales, Evolución y Tipología*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>.
- 11.- GOBIERNO DE CHILE, SENCE y Doxa América Latina. *Estudio: Fomento y Promoción de la Capacitación Laboral a través de e-Learning*. Artículo: “Desarrollo del Capital Humano en la Sociedad de la Información”. Disponible en: [http://empresas.sence.cl/documentos/elearning/promo\\_fom\\_capa.pdf](http://empresas.sence.cl/documentos/elearning/promo_fom_capa.pdf).
- 12.- CRUZ Muñoz, Peggy Karen y VEGA López, Georgina. *La Gestión por Competencia: Una nueva Herramienta en la Planificación Estratégica del Recurso Humano*. Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas, Mención Recursos Humanos. Antofagasta, Chile, Universidad de Antofagasta, Facultad de Educación. Agosto 2001. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>.
- 13.- *El Capital Humano*. Mayo 2002. Disponible en: <http://multitudes.samizdat.net/El-capital-humano.html>.
- 14.- *El Capital Humano*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/caphumano.htm>.
- 15.- CINTERFOR. *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*. Artículo: Gestión de Recursos Humanos por competencias. 2004. Disponible en: [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm).
- 16.- MARCHANT Ramírez, Loreto. *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/index.htm>.
- 17.- RUÍZ, Karla A. *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>.

18.- GESTAR, Equipo de Consultores. *Administración del Desempeño. ¿Qué es el Desempeño Laboral?* Disponible en:  
[http://www.gestar.cl/cons\\_y\\_selecc/consultoria/consultoria5.html#subir](http://www.gestar.cl/cons_y_selecc/consultoria/consultoria5.html#subir).

19.- ARTIDIELLO Delgado, Ileana y CONRADO Barreras, Roxana. *Competencias: Un Nuevo Reto (I)*. Artículo: Retribución y Competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? Editorial CISS.S.A. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>.

20.- ARTIDIELLO Delgado, Ileana y CONRADO Barreras, Roxana. *Competencias: Un Nuevo Reto (II)*. Editorial CISS.S.A. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>.

21.- VALLE León, Isel. *Trabajo en una empresa de capacitación para directivos, específicamente en el Dpto. Docente Investigativo*. Cuba. Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

22.- LIMASCCA Araca, Carmen. “Los Perfiles de Cargo en la Gestión por Competencias”. Septiembre 2005. Disponible en:  
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEkylAFEVlkSgmbMxt.php>

23.- Área de evaluación y estudios, Conace, Ministerio del Interior. 2002. “Seguimiento evaluativo a la implementación de las estrategias estandarizadas de prevención de drogas en establecimientos particulares – subvencionados”. Gobierno de Chile.

24.- CUBILLOS B., Milton Leonardo. 1999. “Significado de la práctica integrada de psicología de un grupo de estudiantes de la USTA”. Universidad Santo Tomás. Bogota D.C., Colombia. Tesis de grado meritoria de la Facultad de Psicología.

#### ◆ **Leyes.**

1.- Ley N°18.591. *Normas sobre fondos solidarios de crédito universitario*. Modificada por la Ley N° 19.287 – Diario Oficial de la República de Chile, Santiago de Chile, 04 de Febrero de 1994.

#### ◆ **Documentos Internos de la Universidad de Valparaíso.**

1.- UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. *Anexo de antecedentes para la Estrategia de Planificación UV 2005 – 2010*.

2.- UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. *Documento de Acreditación Institucional de la Universidad de Valparaíso*.

3.- UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO. Julio 2006. *Dirección de Personal Funcionarios no académicos según calidad del cargo de la Universidad de Valparaíso*.

4.- MÉNDEZ, Pablo. LIRA, Gonzalo. YURI, Jessica. DÍAZ, Jorge. Julio 2006. *Informe Final, Comisión de variables mínimas de ingreso a la Universidad de Valparaíso para personal no Académico, (AFUV)*.

#### ◆ **Vínculos Web.**

1.- [www.uv.cl](http://www.uv.cl)

# ANEXOS



**Facultad de Odontología  
Universidad de Valparaíso.**

---

### Síntesis de Conceptos Claves para Entrevistas

Las **Funciones** como concepto son: la división del trabajo basado en tareas específicas y segmentadas que no permiten una flexibilización en el trabajo.

El Ministerio del Trabajo y Previsión Social Chileno define las **Competencias laborales** como: la capacidad de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos, de acuerdo a los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. A diferencia de los conocimientos y las aptitudes prácticas, que pueden ser validados a través de los diplomas y títulos del sistema de educación técnica y profesional, las competencias requieren de un sistema especial de evaluación y certificación.<sup>1</sup>

Otro concepto de **Competencias** es: Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y de esta forma diferenciar a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Según el autor Leonard Mertens, las competencias se dividen en:

- **Competencias básicas:** se relacionan con la formación y son las que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y actitudes labores propios de diferentes ámbitos de producción como: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- **Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.

En relación a la **Gestión por Competencias** esta ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. Es un " *modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, además es una herramienta que permite flexibilizar la institución ya que logra*

---

<sup>1</sup> Conceptos Básicos sobre Competencial Laboral. [en línea] [fecha de consulta: Mayo 2006] Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/1.htm>.

*separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización”.*

Esta gestión pasa a transformarse así en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización; es en este punto cuando la organización involucra las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

El **Desempeño** por su parte son: aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados.

El **Perfil de Competencias** se refiere al listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

---

**Pauta de Entrevista para Escuelas.**

**DIRECTIVO**

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

1. Desde su cargo como Directivo, ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño por funciones con el cual trabaja el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso actualmente?
2. A su parecer, ¿Cuáles son las principales funciones y tareas que cumplen habitualmente las secretarías y auxiliares de su Escuela?
3. Desde su experiencia, ¿Cuál es su opinión del enfoque de Gestión por Competencias? / ¿Ud. Cree que es factible agregar este enfoque a la gestión de la Universidad de Valparaíso?
4. Desde esta perspectiva, ¿Qué competencias requieren las secretarías y auxiliares de su Escuela para desempeñarse exitosamente? (Si contesta en forma positiva continuar preguntas 7 y 8).
5. De acuerdo a los conceptos expuestos, a su juicio, ¿Qué diferencias existen entre el desempeño por funciones y la Gestión por Competencias?
6. ¿A que distancia cree Ud. que está la Universidad de pasar de un desempeño basado en funciones a un desempeño basado en competencias? Fundamente.
7. ¿Ud. cree que las secretarías y auxiliares que trabajan en su Escuela requieren de capacitación? ¿En qué temas?
8. Según usted. ¿Qué capacitación realizaría en sus secretarías y auxiliares para una exitosa Gestión por Competencias?
9. ¿Qué actividades deberían realizar las secretarías y auxiliares de su Escuela para poseer una gestión que se ajuste a las necesidades del futuro?

---

**Pauta de Entrevista para Escuelas.**

DOCENTE

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

1. Desde su cargo como Docente, ¿Cuál es su opinión sobre desempeño por funciones con el cual trabaja el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso?
2. Desde su cargo ¿Qué funciones y tareas desempeñan las secretarías y auxiliares de su Escuela diariamente?
3. Desde su trabajo, ¿Cuál es su opinión sobre el enfoque de Gestión por Competencias? / ¿Ud. cree factible agregar este enfoque a la gestión de la Universidad de Valparaíso?
4. A su parecer, ¿Cuáles son las competencias necesarias para un óptimo desempeño laboral de las secretarías y auxiliares de su Escuela?
5. De acuerdo a los conceptos expuestos, a su juicio, ¿qué diferencias existen entre el desempeño por funciones y la Gestión por Competencias?
6. ¿A qué distancia se encuentra la Universidad de Valparaíso de pasar de un modelo de desempeño por funciones a un modelo de Gestión por Competencias? Fundamente.
7. Para el trabajo habitual de las secretarías y auxiliares de su Escuela: ¿Es necesaria la capacitación? ¿En qué temas?
8. ¿Ud. cree necesario basar la capacitación de secretarías y auxiliares en un enfoque de Gestión por Competencias? ¿Por qué?
9. ¿Cuáles son los desafíos que deben enfrentar las secretarías y auxiliares de su Escuela para desempeñar de forma óptima una gestión administrativa en el futuro?

---

**Pauta de Entrevista para Escuelas.**

FUNCIONARIO/A

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

1. A su juicio, ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo basado en funciones y tareas con el cual trabaja el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso?
2. ¿Cuáles son las principales funciones y tareas que desempeña usted y sus pares diariamente en su trabajo?  
Secretarías / Auxiliares
3. Desde otra perspectiva, ¿Cuál es su opinión del trabajo basado en competencias, habilidades y destrezas? / ¿Ud. Cree posible poder aplicarlo en la Universidad de Valparaíso?
4. A su parecer, ¿Cuáles son las competencias, habilidades y destrezas que debe poseer usted y sus pares para realizar su labor adecuadamente?  
Secretarías / Auxiliares
5. De acuerdo a los otros dos conceptos expuestos, ¿Qué diferencias ve Ud. entre el trabajo basado en funciones (tareas) y el enfoque de trabajo basado en competencias, habilidades y destrezas?
6. ¿A qué distancia cree usted que está su Escuela de pasar de un trabajo basado en tareas a un enfoque de trabajo basado en habilidades y destrezas? Fundamente.
7. ¿Ud. cree qué es importante que el desempeño de su trabajo se mida por sus habilidades o por sus funciones? ¿Por qué?
8. A su parecer, ¿Ud. cree necesaria la capacitación en su trabajo? ¿Por qué?
9. ¿Qué necesidades de capacitación requiere Ud. y sus pares para desempeñarse adecuadamente en un sistema de trabajo basado en habilidades y destrezas?  
Secretarías / Auxiliares
10. ¿Cuál es el desafío que Ud. y sus pares deben enfrentar como funcionarios/as para adecuarse a cambios administrativos que pudiese emprender la Universidad de Valparaíso en el futuro?

---

**Pauta de Entrevista para Escuelas.**

ALUMNO/A

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

1. ¿Cuál es tu opinión sobre un trabajo basado en funciones y tareas?
2. Según tu opinión, ¿Cuáles son las funciones y tareas que realizan las secretarías y auxiliares de tu Escuela diariamente?
3. ¿Cuál es tu opinión sobre un enfoque de trabajo basado en habilidades y destrezas?  
Secretarías / Auxiliares
4. ¿Cuáles son las habilidades y destrezas que deberían tener las secretarías y auxiliares de tu Escuela para ofrecer una mejor atención?
5. Según tu opinión ¿Cuál es la diferencia entre una forma de trabajo basado en funciones y tareas, y una forma de trabajo basado en habilidades y destrezas?
6. ¿Tú crees que ha habido un cambio en la forma de trabajo de las secretarías y auxiliares de tu Escuela desde cumplir solo tareas a preocuparse por una mejor atención? ¿Por qué?
7. ¿A qué distancia crees tú que está el trabajo basado en tareas de un trabajo basado en habilidades y destrezas en tu Facultad?
8. Desde tu visión como alumno, ¿Crees que la capacitación es necesaria para que las secretarías y auxiliares de tu Escuela realicen un mejor trabajo? ¿Por qué?
9. En el futuro, ¿Cómo te gustaría que fuese el servicio que brindan las secretarías y auxiliares de tu Escuela?

---

**Pauta de Entrevista para Facultades.**

**DIRECTIVO**

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

- 1.- Desde su cargo de Directivo, ¿Qué opinión tiene sobre el desempeño por funciones con el cual trabaja la Universidad de Valparaíso en el presente?
- 2.- ¿Cuáles son las funciones y tareas que realizan los diferentes cargos que componen el Estamento Funcionario de su Facultad?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
- 3.- Desde otra perspectiva, ¿Cuáles son las competencias requeridas por los diferentes cargos del Estamento Funcionario de su Facultad para su adecuado desempeño?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
- 4.- Según Ud., ¿Qué entiende por Gestión por Competencias? Y ¿Cómo aporta ésta al funcionamiento de su Facultad?
- 5.- De acuerdo a estos dos conceptos expuestos, ¿Qué diferencias existen entre el desempeño por funciones y la Gestión por Competencias?
- 6.- ¿A qué distancia cree usted que está su Facultad de pasar de un desempeño basado en funciones a un desempeño basado en competencias? Fundamente.
- 7.- En su opinión, ¿Qué necesidades de capacitación requiere el Estamento Funcionario de su Facultad para un adecuado desempeño de sus labores actualmente?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
- 8.- ¿Qué necesidades de capacitación requiere el Estamento Funcionario de su Facultad para desempeñarse adecuadamente en torno a la Gestión por Competencias?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
- 9.- ¿Qué desafíos debe enfrentar el Estamento Funcionarios de su Facultad para adecuarse a los cambios de gestión administrativa que pudiera emprender la Universidad de Valparaíso?

---

**Pauta de Entrevista para Facultades.**

DOCENTE

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

**1.-** Desde su cargo de Docente, ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño por funciones con el cual trabaja el Estamento de Funcionarios de la Universidad de Valparaíso en el presente?

**2.-** ¿Cuáles son las funciones y tareas que realizan los diferentes cargos que componen el Estamento Funcionario de su Facultad?

Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos

**3.-** Según Ud., ¿Cuál es su opinión sobre el enfoque de Gestión por Competencias? ¿Ud. Cree que es factible agregar este enfoque a la gestión de la Universidad de Valparaíso? (Si contesta de forma positiva seguir con las preguntas 8 y 9)

**4.-** Desde otra perspectiva, ¿Cuáles son las competencias requeridas por los diferentes cargos del Estamento Funcionario de su Facultad para su adecuado desempeño?

Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos

**5.-** De acuerdo a estos dos conceptos expuestos, a su juicio, ¿Qué diferencias existen entre el desempeño por funciones y el desempeño por una Gestión por Competencias?

**6.-** ¿A qué distancia cree usted que está su Facultad de pasar de un desempeño basado en funciones a un desempeño basado en competencias? Fundamente.

**7.-** En su opinión, ¿Qué necesidades de capacitación requiere el Estamento Funcionario de su Facultad para un adecuado desempeño de sus labores actualmente?

Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos

**8.-** ¿Qué necesidades de capacitación requiere el Estamento Funcionario de su Facultad para desempeñarse adecuadamente en torno a la Gestión por Competencias?

Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos

**9.-** ¿Qué desafíos debe enfrentar el Estamento Funcionario de su Facultad para adecuarse a los cambios de gestión administrativa que pudiese emprender la Universidad de Valparaíso?

**Pauta de Entrevista para Facultades.**

FUNCIONARIO/A

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

- 1.- ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo basado en tareas con el cual trabaja el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso en el presente?
- 2.- ¿Cuáles son las funciones y tareas habituales que realiza Ud. y sus pares que trabajan en esta Facultad?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
- 3.- ¿Cuál es su opinión sobre el enfoque de trabajo basado en habilidades y destrezas? / ¿Ud. Cree posible poder aplicarlo en la Universidad de Valparaíso?
- 4.- Desde otra perspectiva, ¿Cuáles son las habilidades y destrezas requeridas por usted y sus pares de esta Facultad para desempeñarse de manera adecuada?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
- 5.- De acuerdo a estos dos conceptos expuestos, ¿Qué diferencias ve Ud. entre el trabajo basado en tareas y un enfoque de trabajo basado en habilidades y destrezas?
- 6.- ¿A qué distancia cree usted que está su Facultad de pasar de un trabajo basado en tareas a un enfoque de trabajo basado en habilidades y destrezas? Fundamente.
- 7.- ¿Usted cree qué es importante que el desempeño de su trabajo se mida por sus habilidades o por sus funciones? ¿Por qué?
- 8.- En la actualidad, ¿Qué necesidades de capacitación requiere Ud. y sus pares para un adecuado desempeño de sus labores?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
- 9.- ¿Qué necesidades de capacitación requiere Ud. y sus pares para desempeñarse adecuadamente en torno a un sistema de trabajo basada en habilidades y destrezas?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
- 10.- ¿Qué desafíos debe enfrentar Ud. y sus pares para adecuarse a los cambios de trabajo administrativo que pudiera emprender la Universidad de Valparaíso?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativos

---

**Pauta de Entrevista para Facultades.**

ALUMNO/A

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

- 1.- ¿Cuál es tú opinión sobre un trabajo basado en tareas?
  
- 2.- A tu juicio, ¿Cuáles son las funciones y tareas que realizan los/ as funcionarios/as de tu Facultad diariamente?  
Secretarias / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
  
- 3.- ¿Cuál es tu opinión sobre un enfoque de trabajo basado en habilidades y destrezas?
  
- 4.- Según tu opinión, ¿Cuáles son las habilidades que deben tener los/ as funcionarios/as de tu Facultad para ofrecer una adecuada atención?  
Secretarias / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
  
- 5.- ¿Cuál crees tú que es la diferencia entre una forma de trabajo basado en tareas y una forma de trabajo basado en habilidades y destrezas?
  
- 6.- A tu parecer, ¿Crees que ha habido un cambio en la forma de trabajo de los/ as funcionarios/ as de tu Facultad desde cumplir sólo tareas a preocuparse por una mejor atención? ¿Por qué?
  
- 7.- ¿A qué distancia crees tú que esta el trabajo basado en tareas de un trabajo basado en habilidades y destrezas en tu Facultad?
  
- 8.- Desde tú visión como alumno, ¿Crees qué es necesaria la capacitación para que los/ as funcionarios/as de tu Facultad realicen un mejor trabajo?  
Secretarias / Auxiliares / Técnicos / Administrativos
  
- 9.- En el futuro, ¿Cómo te gustaría que fuese el servicio que brindan los/ as funcionarios/as de tu Facultad?  
Secretarias / Auxiliares / Técnicos / Administrativos

---

**Pauta de Entrevista para Servicios Centrales.**  
DIRECTIVO O DOCENTE

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

1. Desde su cargo como Directivo, ¿Cuál es su opinión sobre el desempeño por funciones con el cual trabaja actualmente el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso?
2. Desde su cargo ¿Cuáles son las funciones y tareas que realizan diariamente los siguientes cargos de su Servicio Central?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativo
3. Desde otra perspectiva, ¿Cuál es su opinión del trabajo basado en competencias, habilidades y destrezas? / ¿Ud. Cree posible aplicarlo en la Universidad de Valparaíso?
4. ¿Qué competencias requieren los siguientes cargos de su Servicio Central para desarrollar un óptimo desempeño?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativo
5. De acuerdo a los conceptos expuestos, a su juicio, ¿Qué diferencias existen entre el desempeño por funciones y la Gestión por Competencias?
6. Desde la labor que realiza su Servicio Central ¿A qué distancia está la Universidad de pasar de un desempeño basado en funciones a un desempeño basado en competencias?. Fundamente.
7. A su parecer, ¿Cuáles cree son las necesidades de capacitación que requiere el Estamento Funcionario en esta unidad para un adecuado desempeño de sus labores?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativo
8. Según usted. ¿Qué capacitación deben realizar el Estamento Funcionario para una mejora en la Gestión por Competencias?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativo
9. ¿Qué cambios deben realizar el Estamento Funcionario de su unidad para lograr una gestión administrativa que se ajuste a las necesidades del futuro?  
Secretarías / Auxiliares / Técnicos / Administrativo

---

**Pauta de Entrevista para Servicios Centrales.**  
FUNCIONARIO/A

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

1. Desde su experiencia, ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo basado en funciones y tareas con el cual trabaja el Estamento Funcionario de la Universidad de Valparaíso?
2. Desde su cargo ¿Cuáles son las funciones y tareas que realiza para desarrollar sus labores diariamente?
3. Desde otra perspectiva, ¿Cuál es su opinión del trabajo basado en competencias, habilidades y destrezas? / ¿Ud. Cree posible poder aplicarlo en la Universidad de Valparaíso?
4. A su juicio, ¿Cuáles son las competencias, habilidades y destrezas que debe poseer en su trabajo para realizar su labor adecuadamente?
5. De acuerdo a los otros dos conceptos expuestos, ¿Qué diferencias ve Ud. entre el trabajo basado en funciones y tareas, y el enfoque de trabajo basado en competencias, habilidades y destrezas?
6. ¿Ud. cree qué es importante que el desempeño de su trabajo se mida por sus habilidades o por sus funciones? ¿Por qué?
7. A su parecer, ¿Usted cree necesaria la capacitación en su trabajo? ¿Por qué?, ¿en qué ámbitos?
8. ¿Qué necesidades de capacitación requiere usted para desempeñarse adecuadamente en un sistema de trabajo basado en habilidades y destrezas?
9. ¿Cuál es el desafío que usted debe enfrentar como funcionario/a para adecuarse a cambios administrativos que pudiese emprender la Universidad de Valparaíso en el futuro?

---

**Pauta de Entrevista**  
**PRESIDENTE ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS DE LA UNIVERSIDAD**  
**DE VALPARAÍSO**

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

1. ¿Cómo se selecciona en la actualidad al personal que ingresa a trabajar a la Universidad de Valparaíso en el Estamento Funcionario?  
Secretarias/ Auxiliares / Técnicos/ Administrativos
  
2. ¿Cuál es el perfil general de cada cargo en los cuales se divide el Estamento Funcionario?  
¿De qué depende este perfil? (Facultad, Escuela, Servicio Centrales).  
Secretarias/ Auxiliares / Técnicos/ Administrativos
  
3. ¿Cómo se establecen los perfiles de cada cargo actualmente?  
Secretarias/ Auxiliares / Técnicos/ Administrativos
  
4. ¿Cuáles son las funciones y tareas que realizan los diferentes cargos que componen el estamento funcionario?  
Secretarias/ Auxiliares / Técnicos/ Administrativos
  
5. ¿Cuáles son a su parecer, las necesidades de capacitación de los diferentes cargos que componen el Estamento Funcionario para un adecuado desempeño?  
Secretarias/ Auxiliares / Técnicos/ Administrativos
  
6. ¿Qué opinión le merece a Ud. la gestión por funciones que se desarrolla en la institución en el presente?
  
7. ¿Cuáles cree Ud. son las competencias (habilidades y destrezas) requeridas por cada uno de los cargos en los que se divide el Estamento Funcionario para desempeñarse exitosamente en la gestión universitaria futura?  
Secretarias/ Auxiliares / Técnicos/ Administrativos
  
8. ¿Cuál es su opinión respecto del enfoque de Gestión por Competencias?

9. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que se requieren para desempeñarse en base a una Gestión por Competencias?
10. ¿A qué distancia cree Ud. que esta la universidad de Valparaíso de pasar de un desempeño basado en funciones a un desempeño basado en competencias?  
Fundamente.
- 11.- En cuanto a la pregunta anterior, ¿Qué necesidades de modernización se requieren en la Universidad de Valparaíso para lograr una adecuada adaptación al enfoque basado en competencias?

FOTOGRAFÍAS

- ◆ Exposiciones Tesinas Diplomado de Gestión de la Calidad: “Énfasis en los Servicios de Apoyo Institucional”.





- ◆ Entrega de Certificados Diplomado de Gestión de la Calidad: “Énfasis en los Servicios de Apoyo Institucional”.



