



Universidad
de Valparaíso
CHILE

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

ESTUDIO DESCRIPTIVO: CAPACITACIONES REALIZADAS POR
SERVICIOS PUBLICOS DE LA REGION DE VALPARAISO DURANTE
EL PERIODO 2010-2011

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR PUBLICO
Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PUBLICA

ALUMNO:

PAULINA ANDREA VALENZUELA MILLACHINE

PROFESOR GUIA:

HILDA AREVALO VILLALOBOS

VALPARAISO, MARZO 2012



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**ESTUDIO DESCRIPTIVO: CAPACITACIONES REALIZADAS POR
SERVICIOS PÚBLICOS DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO DURANTE
EL PERÍODO 2010- 2011**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

PAULINA ANDREA VALENZUELA MILLACHINE

Profesor Guía

Hilda Arévalo Villalobos

Valparaíso, marzo 2012

ÍNDICE

Resumen.....	5
CAPÍTULO I: Introducción.....	6
CAPÍTULO II: Marco Conceptual.....	7
CAPÍTULO III: Marco Teórico.....	11
La modernización del Estado.....	11
La administración de personas.....	13
El capital humano.....	13
Políticas de Recursos Humanos en la Administración Pública chilena.....	14
La capacitación en los servicios públicos del país.....	16
CAPÍTULO IV: Marco Normativo.....	19
Tipos de Capacitación.....	19
Garantía, derechos, y deberes de las capacitaciones.....	22
Aspectos Financieros de la Capacitación.....	23
Vinculación de la Capacitación con el Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL).....	24
Lineamientos Centrales de la Modernización de la Gestión de la Capacitación.....	25
Comités Bipartitos de Capacitación (CBC).....	26
CAPÍTULO V: Marco Institucional.....	30
SEREMI de Educación Valparaíso.....	30
Concejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).....	29
SEREMI Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU).....	31
SEREMI Servicio de Salud Valparaíso.....	32
SEREMI Ministerio de Obras Públicas (MOP) Valparaíso.....	33
Gobierno Regional de Valparaíso (GORE Valparaíso).....	33
CAPÍTULO VI: Marco Metodológico.....	35
Planteamiento del problema.....	35
Tipo de investigación.....	35
Objetivos.....	36
Descripción de la muestra.....	36
Fuentes.....	37
Instrumentos aplicados.....	37
Diseño de instrumento.....	37
Trabajo de campo.....	38
Tabulación de resultados.....	40
CAPÍTULO VII: Análisis de Datos.....	41
Primera parte.....	41
Segunda parte.....	44

Procesamiento de datos cualitativos N° 1	48
Procesamiento de datos cualitativos N° 2	52
CAPÍTULO VIII: Conclusiones	60
Necesidades y falencias en la capacitación.	60
Sobre las unidades de capacitación.	61
Coordinación del sistema de capacitación.	61
CAPÍTULO IX: Recomendaciones	64
1-Un Plan Bi-Anual de capacitación.	64
2-El traspaso de competencias.....	64
3-Capacitación exclusiva para directivos públicos.	65
4-Evaluación del Comité Bipartito de Capacitación (CBC).	65
LISTADO DE REFERENCIAS	69
BIBLIOGRAFÍA.....	72
CAPÍTULO X: Anexos	73
ANEXO N° 1	73
ANEXO N° 2	76
ANEXO N° 3	80
ANEXO N° 4	84
ANEXO N° 5	85
ANEXO N° 6	86
ANEXO N° 7	87
ANEXO N° 8	88
ANEXO N° 9	89

**Estudio descriptivo: capacitaciones
realizadas por servicios públicos de la Región
de Valparaíso durante el período 2010- 2011**

Marzo 2012

RESUMEN

El estudio buscará establecer las características de las capacitaciones aplicadas a funcionarios de diversos servicios públicos, durante el año 2010 y 2011, trabajando con la información proveniente de seis servicios públicos de la región de Valparaíso.

El estudio requiere de información proveniente de los encargados de los respectivos departamentos de capacitación de los servicios públicos seleccionados, recopilando los datos sobre el entrenamiento de personas en los últimos dos años. De manera simultánea, se realizará un sondeo sobre aquellas temáticas que debiesen ser integradas en los planes de capacitación actuales, en opinión de los dirigentes gremiales de éstos servicios públicos.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

“Si quieres tener un año de prosperidad, cultiva granos. Si quieres tener diez años de prosperidad, siembra árboles. Si quieres tener cien años de prosperidad, cultiva personas.”

Proverbio Chino

La capacitación es una actividad compleja, que requiere ser concebida como un esfuerzo de la institución en su totalidad.

Se parte del supuesto de que la eficiencia y la productividad de las instituciones públicas, están estrechamente relacionadas con el nivel de calificación de sus recursos humanos.

Desde esta perspectiva, lo relevante para los servicios públicos de Valparaíso es invertir en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de sus recursos humanos, en la perspectiva de satisfacer necesidades de capacitación que son relevantes para potenciar el desarrollo de la Región y, en lo específico, fortalecer tareas relevantes que presentan niveles de eficiencia bajos.

Este estudio, se enfoca en recoger información de primera fuente sobre las capacitaciones que han recibido funcionarios públicos de la región de Valparaíso. Se espera obtener información acerca del real desarrollo del proceso de capacitación en el interior de los servicios públicos, y si estos responden a los intereses reales de los funcionarios del sector.

El estudio será de carácter descriptivo- cuantitativo. Se utilizará una pauta de observación estructurada, dirigida hacia los directivos de capacitación de cada servicio. Se trabajará también con un cuestionario semi- estructurado, el que será aplicado a representantes gremiales de los funcionarios directivos públicos.

En una primera parte, se introducen los conceptos relacionados al tema, seguido del marco teórico y normativo de la política pública de recursos humanos y capacitación del país. En el capítulo siguiente se realiza la descripción metodológica, y enseguida se encuentra el análisis y recolección de datos correspondientes al estudio. Finalmente, se establecen los resultados, y las conclusiones generales.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presenta un glosario de términos útiles para el presente trabajo de investigación, según orden alfabético.

1. Capacitación:

El Artículo 26 de la Ley 18.834 de Bases Generales de la Administración del Estado, define capacitación de la siguiente manera:

“Se entenderá por capacitación al conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas definidas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.”

2. Capacitación general:

Se entenderá por capacitación general a aquel entrenamiento referente a competencias transversales o generales de la administración pública. (Transparencia, ética, trabajo en equipo, liderazgo organizacional, entre otros.)

3. Capacitación específica:

Referente a la capacitación técnica, que tiene que ver con el área concreta en donde se desempeña la organización pública. Por ejemplo, las capacitaciones sobre Salud Familiar, manejo de brotes epidémicos y jornadas de Salud Pública son capacitaciones específicas del Ministerio de Salud y sus órganos regionales.

4. Comité Bipartito de Capacitación (CBC):

Su objetivo es “Promover una mayor participación y compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento y el incremento de la eficiencia y productividad de las

instituciones públicas”.¹ Los comités de Capacitación buscan colaborar al servicio con la formulación de políticas de capacitación, y estarán constituidos por directivos y representantes de los funcionarios en partes iguales, incluyendo representantes de las asociaciones de funcionarios que correspondan.²

5. *Metas de Eficiencia Institucional (MEI):*

En el artículo 9° de la Ley N° 20.212 publicada en agosto del 2007, se establece una asignación por desempeño para las Instituciones que tienen derecho a percibir la asignación establecida en el artículo 17 de la Ley 18.091. Esta asignación está asociada al cumplimiento de Metas de Eficiencia Institucional, las cuales serán propuestas por cada Jefe de Servicio al Ministro del cual dependa o con el cual se relacione, en base a un Programa Marco aprobado por el Ministro del Ramo y el Ministro de Hacienda. Estas metas son formuladas conjuntamente por el Ministro antes mencionado y por el Ministro de Hacienda.³

6. *Modernización de la Gestión Pública:*

Dice relación con el proceso de adopción de medidas que procurarían alcanzar los valores de la modernidad.⁴

En Chile se ha entendido como el proceso de incorporación de enfoques empresariales a la administración pública, con el objeto de reformar la administración burocrática que caracterizaba a países menos desarrollados.⁵

¹ Oficio Circular del Gabinete de la Presidencia N° 1598, de 30 de Octubre de 1995, que fija los Lineamientos para la modernización del sistema de capacitación del sector público. Disponible en: http://www.anef.cl/portal/images/stories/doc_noticias/oficio_circular_1599.pdf [Consultado el 23 de enero de 2012].

² Oficio Circular del Gabinete de la Presidencia N° 1598, de 30 de Octubre de 1995, N° 6, “Participación.”

³ Gobierno de Chile, DPRES, “Metas de eficiencia institucional” (nd) Disponible en: <http://www.dipres.gob.cl/572/propertyvalue-16142.html> [Consultado el 31 de enero 2012].

⁴ Rodríguez, Manuel. “La modernización del Estado en Chile” (2009). En *paradigmas.es*. Disponible en: <http://paradigmas.over-blog.es/article-la-modernizacion-del-estado-en-chile-38000723.html> [Consultado el 26 de enero 2012].

⁵ Doña, Karina. “Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994- 2003)”. (2006) en *portal de INDAP* Universidad de Chile, disponible en: http://mazingher.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/d20063311311dad6.pdf [Consultado el 31 de enero 2012] Pág. 10.

7. *Política Pública:*

“Cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público señalado en forma democrática, los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad en el sector privado.”⁶

Una política Pública puede ser entendida como un curso de acción, que pretende abordar problemas o entregar bienes y servicios a segmentos de la sociedad.⁷

8. *Política Pública de Recursos Humanos:*

“Las políticas de recursos humanos permiten alinear el alcance de los objetivos organizacionales y el desempeño de las funciones de las personas que laboran en una institución, con la estrategia de la misma, proporcionando respuestas a preguntas o problemas que puedan ocurrir con frecuencia. En definitiva, son orientaciones genéricas que permiten actuar del mismo modo frente a situaciones similares.”⁸

9. *Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG):*

“Instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos cuyo objetivo es mejorar la gestión global de estos. Se basa en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública y comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de ellas. El cumplimiento de estas etapas permite que los funcionarios accedan a un incentivo monetario.”⁹

El PMG en la actualidad se divide en tres áreas:

a) *“Programa Marco Básico:*

⁶ Lahera, Eugenio. “Introducción a las Políticas Públicas” (2000). Pág. 16.

⁷ Gobierno de Chile, SUBDERE. “Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales: ¿Qué son las Políticas Públicas?” (2008) Pág. 10.

⁸ Gobierno de Chile, Dirección Nacional de Servicio Civil, Subdirección de Desarrollo de las Personas. “Orientaciones para el diseño de políticas de capacitación y evaluación del desempeño”. (2006) pág. 3.

⁹ Gobierno de Chile, DIPRES. “Programa de mejoramiento de la Gestión (PMG)” (nd) Disponible en: <http://www.dipres.gob.cl/572/propertyvalue-15230.html> [Consultado el 26 de enero 2012].

Comprende 5 áreas y 11 sistemas de gestión con 4 ó 6 etapas de desarrollo cuya acreditación o evaluación se realiza a través de una red de expertos, que corresponden a organismos especializados al interior del ejecutivo.

b) Programa Marco Avanzado:

Incorpora los objetivos del Programa Marco Básico y las exigencias de la Norma ISO 9001:2000, éstas últimas en orden a certificar cada uno de los sistemas del PMG (organismos especializados en Norma ISO, externos al ejecutivo).

c) Programa Marco de la Calidad:

Implementación gradual de un Sistema de Gestión de la Calidad en las instituciones públicas con procesos de provisión de bienes y/o servicios certificados bajo la Norma ISO 9001:2000 cuya acreditación es externa al ejecutivo.”¹⁰

El PMG del Sistema de Capacitación es parte de la gestión del área de Recursos Humanos, donde la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) entrega orientaciones para el diseño de políticas y modernización en la materia, actuando en el PMG como integrante de la Red de Expertos y Organismo Técnico Validador de este Sistema.¹¹

10. Reforma del Estado:

La Reforma del Estado es la ejecución de cambios grandes y profundos en el sistema político, o en las organizaciones públicas que ejecutan diversas políticas gubernamentales. Es un proceso político, el cual desarrolla las relaciones de poder en las sociedades.¹²

Finalmente, para efectos de este estudio, son equivalentes los términos “administración de personas,” y “gestión de recursos Humanos.”

¹⁰ Gobierno de Chile, DIPRES. “Sistema de evaluación y control de gestión - presupuesto por resultados: la experiencia chilena” (2008) ficha 54.

¹¹ Gobierno de Chile, Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección Desarrollo de las Personas. “Marco Normativo de la Capacitación en los Servicios Públicos”. (Abril 2009). Ficha 26.

¹² Doña, Karina. “Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994- 2003)”. pág. 9.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 La Modernización del Estado.

La Modernización del Estado se ha convertido en el tema central de la agenda política mundial. En Chile, la Modernización del Estado cobra un gran impulso bajo el gobierno de Eduardo Frei Ruiz- Tagle.¹³ En tanto, la preocupación por la capacitación se inicia en los 90, con el retorno a la democracia. Esto se refleja en el Oficio Circular N° 1598 de 1995, según la cual, entre los años 1990 y 1994, el presupuesto de capacitación aumenta en más de un 300%, y gracias a ella un 10% de los funcionarios recibe entrenamiento.

En relación a la administración de recursos humanos, el oficio redacta lo siguiente:

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

“Modernizar la administración pública, involucra introducir técnicas modernas de gestión, cambiar los procesos administrativos, aplicar las nuevas tecnologías de la información y adoptar nuevos estilos de trabajo. Todo ello demanda de los funcionarios públicos competencias especiales, distintas de las adquiridas por la mera experiencia acumulada. En este escenario, la capacitación de los funcionarios públicos es un desafío impostergable y fundamental a ser abordado por el Estado.”¹⁴

Más adelante, el proceso modernizador es adaptado según el Nuevo Gerencialismo o *New Public Management*, el cual es una “visión privada de lo público”, que busca romper

¹³ Doña, Karina. “Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994- 2003)”. (2006) en *portal de INDAP* Universidad de Chile, disponible en: http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/d20063311311dad6.pdf [Consultado el 31 de enero 2012].

¹⁴ Oficio Circular del Gabinete de la Presidencia N° 1598, de 30 de Octubre de 1995, que fija los Lineamientos para la modernización del sistema de capacitación del sector público. Disponible en: http://www.anef.cl/portal/images/stories/doc_noticias/oficio_circular_1599.pdf [Consultado el 23 de enero de 2012].

el paradigma burocrático de la administración pública, aplicando métodos que han resultado exitosos en el mundo mercantilista.¹⁵

Para que lo anterior se cumpliera, se puso atención en la transformación de la cultura organizacional que caracterizaba a la Administración Pública. Se buscaba cambiar la forma de hacer las cosas, orientando la administración hacia la atención del usuario, a incorporar herramientas innovadoras, y a poner mayor atención a los servidores públicos, impulsando políticas de recursos humanos que se centraran en el buen desempeño y, por supuesto, en la capacitación profesional.

Los aspectos principales de la Modernización de la Gestión Pública¹⁶ fueron definidos en tomo a cinco elementos:

- 1) Usuario,
- 2) Funcionario Público,
- 3) Gestión orientada a resultados,
- 4) Uso eficaz y eficiente de los recursos, y
- 5) Fortalecimiento de la ética pública.¹⁷

Desde hace ya más de una década, se viene implementando la “gestión por resultados,” aplicada de acuerdo a los parámetros fijados por el Ministerio de Hacienda y la Dirección de Presupuestos.

En el área de la administración de personas, la gestión por resultados obliga a la dirección considerar en la administración institucional las necesidades de los recursos humanos, que deben ser cubiertas por la institución (selección, capacitación, desarrollo, desempeño, evaluación, entre otros) para asegurar el logro de los objetivos y metas establecidas.

¹⁵ Guerrero, Omar. “Nueva Gerencia Pública: ¿gobierno sin política?” (2005) en *Revistas científicas y humanistas LUZ*, Universidad de Zulia. Disponible en:

<http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/871/826> [consultado el 31 de enero 2012].

¹⁶ Orellana, P.; 2003: 131. Citado en “Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994 – 2003)” Doña, Karina. (2006) en *portal de INDAP* Universidad de Chile, disponible en: http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/d20063311311dad6.pdf [Consultado el 31 de enero 2012].

¹⁷ Orellana, P.; 2003: 131. Citado en “Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994 – 2003). Pág. 10.

3.2 La administración de personas.

La administración de personas es el proceso a través del cual las organizaciones definen sus aspectos más esenciales, en relación a su entorno, para intervenir sobre sus aspectos estratégicos y así lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Actúa sobre cuatro elementos:

- La estructura organizacional
- La cultura organizacional
- Sistemas de gestión imperantes
- Las personas.¹⁸

Se puede afirmar, entonces, que gestionar personas es algo más que el conjunto de actividades instrumentales, mediante las cuales se registran y tramitan los temas del personal. Según Dolan, sobre la administración de recursos humanos, se debe “prever las necesidades de recursos humanos de la organización, para los próximos años, y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.”¹⁹

De esta forma, la planificación de recursos humanos debe estar directamente ligada con los objetivos estratégicos de cada institución, con el fin de poder traducir esa estrategia en planes y acciones concretas, a objeto de satisfacer las necesidades de la organización y responder a los requerimientos institucionales, constituyendo uno de los procesos básicos para el desarrollo eficaz de la gestión de personas y del conjunto del servicio.

3.3 El capital humano.

El capital humano es el “stock de conocimientos y de habilidades útiles a la producción que acumulan los individuos y las organizaciones, por lo tanto también las empresas o los

¹⁸ “Gestión estratégica de personas” en portal de *Etymos Consulting* (2004- 2011) Disponible en: <http://www.etymos.cl/gestionpersonas/estrategica> [Consultado el 31 de enero 2012].

¹⁹ Mc Beath, G. *The handbook of Human Resource Planning*. Blackwell Pub.1993; Duane, M, *Customized Human Resource Planning*. Quorum Books. 1996. Citado en “Orientación en planificación y gerenciamiento”. (2010) Disponible en: <http://www.sispubli.cl/docs/Orientaciones%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Gerenciamiento%20caso%20pefiles.pdf> [Consultado el 23 de enero 2011].

países. Sin embargo, el alcance del capital humano es muy amplio, en el sentido de que su acumulación tiene muchas repercusiones que trascienden el ámbito de las dinámicas productivas sin dejar por ello de ser repercusiones económicas”.²⁰

No obstante el notable desarrollo económico que se ha evidenciado en Chile durante las últimas décadas, existe consenso acerca de que el país debe seguir invirtiendo en acumulación de capital humano y productividad para alcanzar estándares de vida de un país desarrollado.

Sin embargo, el capital humano ocupa una de las posiciones más bajas en la tabla de factores que conforman el índice de competitividad global del país²¹, donde se detalla que no hay un aprovechamiento verdadero del capital humano en el país²²

Políticas de Recursos Humanos en la Administración Pública chilena.

Las políticas de recursos humanos buscan alinear el alcance de los objetivos organizacionales y el desempeño de las funciones de las personas que forman parte de una institución, con la estrategia de la misma, proporcionando respuestas a preguntas o problemas que puedan ocurrir con frecuencia.

En el contexto del sector público chileno, las políticas de recursos humanos deben considerar en su elaboración, un marco general que contenga los siguientes elementos:

- Marco legal y reglamentación vigente (Estatuto Administrativo, Ley del Nuevo Trato, Ley Orgánica de los servicios, Decreto N° 69, entre otros).
- Código de Buenas Prácticas Laborales, establecido por Instructivo Presidencial N°2 de junio del 2006.

²⁰ Cañibano, Carolina. “El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento.” (2003) En el marco del *Sexto Congreso de Economía de Navarra*, Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79785/14carolinacaibano.pdf> [Consultado el 23 de enero 2012].

²¹ El Índice de Competitividad Global o *Global Competitiveness Index* es desarrollado anualmente por el Foro Económico Mundial.

²² Larraín, Carlos. “Informe de competitividad global 2010- 2011” (2010). Disponible en: http://www.uai.cl/images/sitio/facultades_carreras/esc_gobierno/wef/informe_wef_2010_fernando_larrai_n.pdf [Consultado el 23 de enero 2012] Pág. 9.

- Acuerdos y protocolos de la Reforma y Modernización del Estado.
- Directrices de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En cuanto a los objetivos que deben tener las políticas de recursos humanos:

- Ser congruentes con la misión, objetivos y plan estratégico del servicio.
- Mejorar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de la organización y de las personas que la integran.
- Orientar las funciones desempeñadas dentro de la organización.
- Lograr que las funciones desempeñadas por las personas, sean llevadas a cabo con eficiencia y oportunidad.
- Alinear el desarrollo de la organización a los valores institucionales.

Además, al elaborar una política de recursos humanos, se deben considerar ciertos elementos transversales. El Servicio Civil detalla lo siguiente:

Las políticas de recursos humanos deben estar orientadas hacia la productividad, la transparencia, hacia la flexibilidad de la gestión (reflejar como la gestión de los recursos humanos puede dar soluciones a los problemas de forma autónoma, creando soluciones ad hoc), y hacia la generación y desarrollo de competencias.

Finalmente, las políticas deben ser congruentes con los objetivos de la organización, de modo que contribuyan a incrementar el grado de involucramiento de las personas y a alinear los intereses de los distintos actores organizacionales.

Ello implica orientar la gestión de modo de generar cambios positivos y necesarios en la cultura organizacional, por lo que se vuelve una necesidad básica de los servicios públicos, el desarrollar un sistema gestión de recursos humanos que, a través de la implementación de las políticas, permita vincular el aporte de las personas al logro de la estrategia institucional.²³

²³ Gobierno de Chile, Servicio Civil, "Orientaciones para el diseño de políticas de capacitación y evaluación del desempeño" (2006). Disponible en: http://www.sispubli.cl/docs/5.2._Documento_Orientaciones_de_Politica.pdf [Consultado el 23 de enero 2012].

3.4 La capacitación en los servicios públicos del país.

a) El Sistema Informático de Capacitación (SISPUBLI).

El Estado de Chile cuenta con el “Sistema Informático de Capacitación”. El sistema es una herramienta de gestión de la capacitación, administrada por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), desde el año 2006. La DNSC revisa el ingreso de información de la capacitación en los servicios públicos, y valida el cumplimiento de los Requisitos Técnicos del Programa de Mejoramiento de la Gestión y las Metas de Eficiencia Institucional que las instituciones comprometen anualmente con la Dirección de Presupuestos.

Cada servicio público puede utilizar el servicio, ingresando a través de una clave, a un software de procesamiento de la información relacionada a la capacitación ejecutada en el periodo presupuestario.²⁴

Este sistema busca:

- Registrar y sistematizar toda la información de capacitación institucional en un solo medio accesible, confiable y confidencial.
- Constituirse como el único medio disponible para validar a los servicios públicos que comprometen el Sistema de Capacitación del PMG y MEI.
- Contener toda la información relacionada a la capacitación de los servicios públicos, sean éstos documentos normativos, técnicos y/o metodológicos.
- Servir de canal comunicacional entre los encargados de capacitación y la Dirección Nacional del Servicio Civil, publicando los hitos relevantes del proceso y manteniendo un sistema de comunicación en línea mediante correo electrónico.²⁵

Pueden acceder a este sistema todos los servicios públicos que se adhieren al PMG o MEI, también aquellos que cuentan con recursos vía glosa de capacitación de la Ley de Presupuestos, y los servicios públicos regidos por el Estatuto Administrativo y/o que elaboren programas de mejoramiento de la gestión con el Ministerio de Hacienda, y que

²⁴ Gobierno de Chile, SISPUBLI. “Antecedentes generales” (nd) Disponible en: http://www.sispubli.cl/antecedentes_generales.htm [Consultado el 23 de enero 2012].

²⁵ Gobierno de Chile, SISPUBLI. “Objetivos del sistema informático de capacitación” (nd) Disponible en: http://www.sispubli.cl/objetivos_sistema.htm [consultado el 23 de enero 2012].

deseen contar con un sistema de registro de información de la gestión de capacitación institucional.²⁶

b) El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) Año 2011: Programa Marco Básico.

La ley N° 19.553, inicia el desarrollo de Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los Servicios Públicos, asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

El “Programa Marco” es un programa que incluye aquellas áreas y sistemas esenciales para un desarrollo eficaz de la gestión de los servicios.

Los sistemas son incluidos en este marco son: capacitación, higiene - seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo, evaluación del desempeño, sistema integral de Información y atención ciudadana, sistema de acceso a la información pública, gobierno electrónico - tecnologías de información, seguridad de la información, planificación/control de gestión, monitoreo del desempeño institucional, auditoría interna, gestión territorial, descentralización, equidad de género, compras y contrataciones públicas, financiero contable y enfoque de género.

El sistema de capacitación del Programa Marco básico, busca desarrollar la gestión de la capacitación, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación del Servicio, para desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución.

En resumen, este PMG busca establecer las necesidades de capacitación, a través del diagnóstico que realizan el Comité Bipartito de Capacitación y la unidad encargada de capacitación. Luego, La institución diseña el Plan Anual de Capacitación (PAC) aprobado por el Jefe de Servicio, a través de la unidad encargada de Capacitación con la asesoría

²⁶ Gobierno de Chile, SISPUBLI. “Principales usuarios” (nd) Disponible en: http://www.sispubli.cl/principales_usuarios.htm [Consultado el 23 de enero 2012].

del Comité Bipartito, considerando las líneas claves de capacitación identificadas en el diagnóstico y en el marco del proceso de formulación presupuestaria del año siguiente. La institución diseña los mecanismos de evaluación de los resultados de la capacitación.

La institución informa a todos los funcionarios respecto del Plan Anual de Capacitación (PAC) aprobado para el año siguiente, así como del Programa de Trabajo específico que se aplicará para su ejecución. La institución, a través de la unidad encargada de Capacitación con la asesoría del Comité Bipartito, evalúa la ejecución del Programa de Trabajo Anual en términos de las acciones realizadas, el gasto ejecutado y los funcionarios capacitados. Finalmente, realiza un programa de seguimiento.

c) Metas de Eficiencia Institucional (MEI).

Con la promulgación el 29 de agosto de 2007 de la Ley N° 20.212, que modifica las Leyes N° 19.553 y N° 19.882, se da inicio al proceso de desarrollo de las Metas de Eficiencia Institucional (MEI). Esta Ley establece que el cumplimiento de las MEI comprometidas anualmente dará derecho a los funcionarios de los Servicios respectivos a un incremento en sus remuneraciones.²⁷

“El Jefe Superior de la institución propondrá anualmente al Ministro del cual dependa o con el que se relacione, las Metas de Eficiencia Institucional, especificando las metas de gestión y de calidad de los servicios proporcionados a los usuarios. Dicho Ministerio conjuntamente con el de Hacienda, mediante decreto supremo, fijará, usando como antecedente la propuesta institucional, las metas de eficiencia institucional a alcanzar cada año. La formulación de metas de eficiencia institucional propuesta anualmente deberá ajustarse al Programa Marco que al afecto establezca el Ministro del ramo conjuntamente con el Ministerio de Hacienda.”²⁸

Las MEI fijan una serie de áreas comunes para las organizaciones ("Programa marco"). Este Programa comprende estados de avance posibles de los sistemas involucrados en cada una de las áreas definidas, a través del desarrollo de metas de gestión.

²⁷ Gobierno de Chile, SISPUBLI. “Principales usuarios”. Ficha 27.

²⁸ Artículo 9° de la Ley N° 20.212 que modifica las Leyes N° 19.553, 19.882, y Otros Cuerpos Legales. Encontrado en Dirección Nacional de Servicio Civil, www.serviciocivil.gob.cl

CAPÍTULO IV

MARCO NORMATIVO

Todas las normas sobre capacitación que son presentadas a continuación, son recopiladas por la Subdirección de Desarrollo de Personas, de la Dirección Nacional de Servicio Civil de Chile.²⁹

Sobre capacitación, la Constitución Política de la República de Chile señala lo siguiente:

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

Ley N° 18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado, en su artículo 20 y 48, además:

“La administración del Estado asegurará la capacitación y el perfeccionamiento de su personal, conducentes a obtener la formación y los conocimientos necesarios para el desempeño de la función pública.”

“La capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función pública se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines, a través de programas nacionales, regionales o locales.”

4.1 Tipos de Capacitación.

La Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo define tres tipos de capacitación, las cuales tienen diversas finalidades, en su artículo 27:

²⁹ Gobierno de Chile, Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección Desarrollo de las Personas. (2009) “Marco Normativo de la Capacitación en los Servicios Públicos”.

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

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

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

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

Además, el Oficio Circular N° 46 de 24 septiembre de 1999, Ministerio del Interior y Hacienda, declara como excluyente de actividad de capacitación a las siguientes instancias:

- Cursos de carácter formativo.
- Cursos referidos al cumplimiento de niveles de educación media.
- Cursos referidos al cumplimiento de educación superior y post grado conducentes a la obtención de grados académicos.
- Vinculación de la Capacitación con Concursos de Promoción.

Ley N° 18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado señala también que uno de los factores a considerar en los concursos de promoción o ascenso es la capacitación, en su artículo 48:

“La Ley podrá exigir como requisito de promoción o ascenso el haber cumplido determinadas actividades de capacitación o perfeccionamiento.”

“La destinación a los cursos de capacitación y perfeccionamiento se efectuará por orden de escalafón o por concurso, según lo determine la Ley.”

Por otra parte, el Decreto Supremo N° 69 regirá los concursos que se desarrollen en los Ministerios y Servicios afectos a la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo:

“El presente reglamento contiene las normas que regularán, en los ministerios y servicios afectos al Estatuto Administrativo, los concursos y los procedimientos complementarios que se enuncian a continuación, cuyo ámbito de aplicación es el que se indica en cada caso:

d) Para Capacitación:

Concursos para Capacitación de Perfeccionamiento y para Capacitación Voluntaria: Procedimiento que tendrá por finalidad aplicar procedimientos técnicos y objetivos en la selección del personal que accederá a estos tipos de capacitación.”

El artículo 36 del mismo Decreto Supremo, señala:

“En los concursos de promoción se deberán considerar sólo los siguientes factores: capacitación pertinente, evaluación del desempeño, experiencia calificada y aptitud para el cargo. Cada factor tendrá una ponderación de 25%.”

El artículo 37 del mismo reglamento continúa de la siguiente manera:

“Para efectos de este reglamento se entenderá por:

Capacitación Pertinente: Aquella que la institución defina y establezca para estos efectos. El jefe superior del servicio deberá solicitar un informe previo al Comité de Capacitación de la institución. En diciembre de cada año, el jefe superior del servicio informará a todos los funcionarios, las actividades que tendrán este carácter, las que deberán estar insertas

en los procesos de modernización y mejoramiento institucional y proporcionar herramientas a los funcionarios para la promoción. La comunicación de las actividades de capacitación deberá hacerse a través de la página web institucional y cualquier otro medio pertinente, siempre que asegure, respecto de todos los funcionarios, su cabal conocimiento. El jefe de servicio podrá considerar, fundadamente, también otras actividades de capacitación, sean efectuadas al interior de la institución o fuera de ella, siempre que contribuyan a habilitar a los funcionarios para asumir cargos superiores.”

4.2 Garantía, derechos, y deberes de las capacitaciones.

La ejecución de actividades de capacitación de los Servicios Públicos implica la definición de garantías, deberes y derechos de los funcionarios públicos beneficiarios de esas acciones. Éstas son las siguientes:

a) De las Garantías:

Artículo 51 Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado:

“El Estado velará permanentemente por la carrera funcionaria y el cumplimiento de las normas y principios de carácter técnico y profesional establecidos en este párrafo, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes.”

b) De los Derechos:

Artículo 30 Ley N° 18.834 Sobre Estatuto Administrativo:

“En los casos en que la capacitación impida al funcionario desempeñar las labores de su cargo, conservará éste el derecho a percibir las remuneraciones correspondientes.”

Dictamen N° 51124 de 03 de noviembre de 2008, de Contraloría General de la República:

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

Artículo 48 Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado:

“Podrán otorgarse becas a los funcionarios públicos para seguir cursos relacionados con su capacitación y perfeccionamiento.”

c) De los Deberes:

Artículo 31 Ley N° 18.834 Sobre Estatuto Administrativo:

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

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

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

4.3 Aspectos Financieros de la Capacitación.

El artículo 48 Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, señala:

“El Presupuesto de la Nación considerará globalmente o por organismo los recursos para los efectos previstos en este artículo” (Capacitación).

En virtud de lo anterior, la capacitación del personal de cada Servicio se financia a través de los fondos asignados en la Ley de Presupuestos vigente en el Subtítulo 22 “Glosa de Capacitación y Perfeccionamiento”.

El Decreto N° 854 de 29 septiembre de 2004 del Ministerio de Hacienda describe la asignación 002, del ítem 11, subtítulo 22 “Cursos de Capacitación” como: “Son gastos inherentes a los programas de capacitación, sean estos ejecutados directamente por el servicio con su propio personal o con personas ajenas a él consideradas idóneas, o a través de organismos externos de capacitación, públicos o privados”

Esta asignación comprende los gastos por concepto de: Cursos contratados por terceros, y Pagos a Profesores y Monitores.

El artículo 48 Ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, por su parte, señala que:

“Estas Actividades podrán llevarse a cabo mediante convenios con instituciones públicas o privadas.”

Sobre la compra de Actividades de Capacitación, así como cualquier contrato oneroso que celebre un Servicio Público para la provisión de algún bien o servicio, será regido por la Ley N° 19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios, y toda compra de capacitación deberá realizarse a través del portal www.mercadopublico.cl.

4.4 Vinculación de la Capacitación con el Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL).

El 15 de junio de 2006, La Presidenta Michelle Bachelet aprobó el Instructivo Presidencial N° 2, el cual estableció el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación para la Administración Central del Estado. Este Instructivo reafirma la voluntad del Estado, en su rol de empleador, de impulsar políticas y medidas contra la discriminación y que tiendan a promover la igualdad de oportunidades.

El Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL) posee un reconocimiento normativo de carácter constitucional, legal, reglamentario y de Tratados Internacionales suscritos y ratificados por Chile.

El Código de Buenas Prácticas Laborales establece siete directrices relativas a la función pública, de las cuales la directriz N° 2 está referida a Capacitación, denominada “Desarrollo de Carrera y Acceso a la Capacitación”, que establece tres elementos respecto a la capacitación:

Letra b: “Los servicios deberán asegurar, según criterios y condiciones uniformes, un igual acceso a la formación y capacitación, sin que existan discriminaciones de ningún tipo.”

Letra c: “Las acciones de capacitación deberán desarrollarse dentro de la jornada de trabajo, salvo que, por circunstancias extraordinarias y no previsibles, ello resultare imposible. En este último caso, se deberá conciliar con el jefe directo la forma en que se facilitará el acceso a la capacitación.”

Letra d: “Se deberá instar a que los comités bipartitos de capacitación incluyan temáticas como “la no discriminación e igualdad de oportunidades” en su plan anual de capacitación.”

4.5 Lineamientos Centrales de la Modernización de la Gestión de la Capacitación.

A través del Oficio Circular N° 1599 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (30 octubre de 1995), el Gobierno del Presidente Frei estableció los lineamientos para la modernización del sistema de capacitación para el sector público. Este marco orientador surge en el contexto del acuerdo Gobierno-ANEF del año 1995, el cual tiene como finalidad lograr la eficacia, equidad y participación de la Capacitación en el sector público.

Para la materialización de este proceso modernizador se diseñaron seis instrucciones generales, las cuales son:

“1) Oportunidad y Gasto: Los programas de desarrollo de Recursos Humanos deberían estar fundamentados en estudios técnicos de detección de necesidades de capacitación y estos deben garantizar el acceso a los funcionarios a través de criterios de selección conocidos y transparentes.

2) Eficacia y Pertinencia: Los servicios deberán contar con Programas de Capacitación permitiendo planificar y priorizar sus actividades, evitando la improvisación. Estos Programas deberán basarse en estudios de detección de necesidades.

3) Apoyo Técnico: Se considera primordial desarrollar una línea de apoyo técnico a los servicios para desarrollar competencias en: Metodologías Básicas para Detección de Necesidades, Medición de Impacto de la Capacitación, Orientación para la Toma de Decisiones en Capacitación y Formación y Operatoria de los Comités de Capacitación.

4) Aspectos Operativos: Este sistema modernizador se sustenta en un funcionamiento descentralizado y flexible. Esto implica concretamente que los Ministerios y Servicios deberán definir sus políticas y programas de capacitación de acuerdo a sus propias necesidades y prioridades.

5) Fortalecimiento de la Función de Capacitación en los Servicios: La estrategia fundamental es el fortalecimiento de las Unidades de Recursos Humanos o Personal a través de la preparación de su personal. Por otra parte, se recomienda que los Servicios posean un responsable directo en esta materia, con la calificación y autoridad consistente con la prioridad que se le quiere dar a esta actividad para su funcionamiento.

6) Participación: Se promueve la creación de los Comités de Capacitación, los cuales tendrán como función la de colaborar y apoyar en el Servicio sobre la formulación de políticas y programas de capacitación. Estos órganos deben estar concebidos como instancias de consulta y participación organizada de los funcionarios.”

4.6 Comités Bipartitos de Capacitación (CBC).

Se establecen Comités Bipartitos de Capacitación en los servicios públicos que desean implementar algún tipo de capacitación. El Oficio Circular N° 1599 del Ministerio

Secretaría General de la Presidencia entrega orientaciones respecto de la conformación de los Comités Bipartitos de Capacitación.

Su objetivo es “Promover una mayor participación y compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento y el incremento de la eficiencia y productividad de las instituciones públicas”.

Respecto a sus funciones: “Las funciones de los Comités de Capacitación serán de colaborar y apoyar en el servicio la formulación de sus Políticas y Programas de Capacitación e involucrar activamente a los funcionarios en su desarrollo”.

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

CAPÍTULO V

MARCO INSTITUCIONAL

El presente trabajo fue desarrollado en seis servicios públicos de la Región. A continuación, se presenta una pequeña reseña de cada uno de ellos, rescatando sus principales características y atribuciones.

5.1 SEREMI de Educación Valparaíso.

El Ministerio de educación se encarga del desarrollo de la educación en todos sus niveles. Entre sus otras responsabilidades se encuentran: asegurar a toda la población el acceso a la educación básica , estimular la investigación científica y tecnológica y la creación artística , incentivar la protección e incremento del patrimonio cultural de la nación, proponer y evaluar las políticas y los planes de desarrollo educacional y cultural , asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades educacionales y de extensión cultural, evaluar el desarrollo de la educación como un proceso integral e informar de sus resultados a la comunidad, a lo menos anualmente, estudiar y proponer las normas generales aplicables al sector y velar por su cumplimiento, otorgar el reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales, cuando corresponda, fiscalizar las actividades de sus unidades dependientes, y cumplir las demás funciones que le encomiende la ley.³⁰

De acuerdo al artículo 14 de la Ley N° 18.956, el Ministerio de Educación se desconcentrará funcional y territorialmente en Secretarías Regionales Ministeriales. Establece que habrá una Secretaría Regional Ministerial en cada una de las regiones en que se divide administrativamente el país, a cargo de un Secretario Regional Ministerial, quien será el representante del Ministerio en la región y actuará como colaborador directo del respectivo Intendente Regional.

El artículo 15 de la misma ley decreta que “Corresponderá a las Secretarías Regionales Ministeriales, planificar, normar y supervisar el desarrollo del proceso educativo en los

³⁰ Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. (nd) “Potestades, competencias, responsabilidades, funciones, atribuciones y/o tareas.” Disponible en portal MINEDUC: http://www.mineduc.cl/transparencia/normativa_a7b.html [Consultado el 21 de febrero 201].

establecimientos ubicados en su territorio jurisdiccional, cautelando el cumplimiento de los objetivos y políticas educacionales y su correcta adecuación a las necesidades e intereses regionales.

Les corresponderán, además, todas las funciones y atribuciones que las normas legales les otorgan, especialmente en materias técnico-pedagógicas y de inspección y control de subvenciones."

El organigrama de la SEREMI de Educación de la Región de Valparaíso puede ser encontrado en el anexo N° 5.

5.2 Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes es el órgano del Estado encargado de implementar las políticas públicas para el desarrollo cultural. Busca promover la creación artística nacional, y preservar y difundir el patrimonio cultural chileno. Fue creado por la ley 19.891 de 2003.³¹

De acuerdo a la información disponible en el portal web del servicio, las funciones del servicio son las siguientes:

- Estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales, así como planes y programas del mismo carácter, con el fin de dar cumplimiento a su objeto de apoyar el desarrollo de la cultura y las artes, y de conservar, incrementar y difundir el patrimonio cultural de la Nación y de promover la participación de las personas en la vida cultural del país.
- Ejecutar y promover la ejecución de estudios e investigaciones acerca de la actividad cultural y artística del país, así como sobre el patrimonio cultural de éste.
- Apoyar la participación cultural, la creación y difusión artística, tanto a nivel de las personas como de las organizaciones que éstas forman y de la colectividad nacional toda, de modo que encuentren espacios de expresión en el barrio, la

³¹ Gobierno de Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, (nd) "Política cultural 2011- 2012". Disponible en: <http://www.consejodelacultura.cl/portal/index.php?page=seccion&seccion=865> [Consultado el 27 de enero 2012].

comuna, la ciudad, la región y el país, de acuerdo con las iniciativas y preferencias de quienes habitan esos mismos espacios.

- Facilitar el acceso a las manifestaciones culturales y a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales.
- Establecer una vinculación permanente con el sistema educativo formal en todos sus niveles, coordinándose para ello con el Ministerio de Educación, con el fin de dar suficiente expresión a los componentes culturales y artísticos en los planes y programas de estudio y en la labor pedagógica y formativa de los docentes y establecimientos educacionales.
- Fomentar el desarrollo de capacidades de gestión cultural en los ámbitos internacional, nacional, regional y local.
- Impulsar la construcción, ampliación y habilitación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades culturales, artísticas y patrimoniales del país, y promover la capacidad de gestión asociada a esa infraestructura.
- Proponer medidas para el desarrollo de las industrias culturales y la colocación de sus productos tanto en el mercado interno como externo.
- Establecer vínculos de coordinación y colaboración con reparticiones públicas que, sin formar parte del Consejo ni relacionarse directamente con éste, cumplan también funciones en el ámbito de la cultura.
- Desarrollar la cooperación, asesoría técnica e interlocución con corporaciones, fundaciones y demás organizaciones privadas cuyos objetivos se relacionen con las funciones del Consejo, y celebrar con ellas convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común.
- Diseñar políticas culturales a ser aplicadas en el ámbito internacional, y explorar, establecer y desarrollar vínculos y convenios internacionales en materia cultural, para todo lo cual deberá coordinarse con el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Desarrollar y operar un sistema nacional y regional de información cultural de carácter público.

El trabajo se desarrolla con la Unidad de capacitación del servicio, con sede en Valparaíso y dirigida por el Sr. Omar Piñera Salazar. En tanto el cuestionario para organizaciones gremiales es aplicado a Srta. Marianela Riquelme Aguilar, Presidenta

Comité Bipartito de Capacitación y perteneciente a la Asociación Nacional de Funcionarios de la Cultura.

El organigrama del servicio puede ser consultado en el anexo N° 9.

5.3 SEREMI Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU).

El Ministerio de Vivienda y Urbanismo busca “materializar los planes y programas derivados de la Política Urbano Habitacional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo”³², elaborando los proyectos que permitan una mejor calidad de vida a las personas en situación vulnerable.

El MINVU se crea en el año 1995 a través de la ley N° 16.391. De acuerdo a la información disponible vía web, sus objetivos son los siguientes:

- Ejecutar eficaz y eficientemente los programas y proyectos de vivienda, contribuyendo a aumentar la cantidad y calidad de soluciones habitacionales, especialmente en los sectores vulnerables de la región.
- Ejecutar eficaz y eficientemente programas y proyectos para desarrollar y recuperar barrios, con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones que posibiliten una adecuada inserción de éstos en las ciudades.
- Ejecutar eficaz y eficientemente los programas y proyectos de Ciudad, tendientes a asegurar el desarrollo de las ciudades, pueblos y localidades, integradas, seguras y sustentables, promoviendo la conectividad y espacios públicos.
- Proveer productos y servicios de calidad en los ámbitos de vivienda, barrio y ciudad, con procesos simples, participativos y transparentes, a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad.
- Asegurar una adecuada y oportuna información a los usuarios/as y fortalecer las instancias de participación responsable en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad.

³² Gobierno de Chile, Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (nd) “Nuestra Misión”. Disponible en: http://www.serviupalpo.cl/opensite_20090929125551.aspx [Consultado el 29 de enero 2012].

Se interviene en la Unidad de Compras y Capacitación de la de la Secretaría Regional Ministerial. La encargada de Unidad es la Srta. Laura Ruiz Letelier. Por otra parte, se realiza una encuesta a la Srta. Marjorie Bizet, Encargada de Servicios Generales de MINVU Valparaíso, y perteneciente a la Asociación gremial del servicio.

El organigrama de éste servicio puede ser consultado en el anexo N° 7.

5.4 SEREMI Servicio de Salud Valparaíso.

Su misión es contribuir a elevar el nivel de salud de la población; desarrollar armónicamente los sistemas de salud, centrados en las personas; fortalecer el control de los factores que puedan afectar la salud y reforzar la gestión de la red nacional de atención.³³

Además, la Secretaría Regional Ministerial de Salud tiene como misión: "contribuir en el mejoramiento sostenido de la salud y la calidad de vida de la población de la Región de Valparaíso, en su rol de Autoridad Sanitaria, por medio de acciones de salud pública de promoción, prevención y fiscalización en el ámbito sanitario - ambiental que velen por el cumplimiento de las normativas vigentes y los lineamientos Ministeriales, con un modelo de gestión participativo e intersectorial que responda de manera eficiente y oportuna a los problemas y necesidades sanitario ambientales de la Región."³⁴

El trabajo se desarrolló a través de una entrevista a la encargada de la gestión del desempeño, de la Unidad de Recursos Humanos del servicio, Srta. Tatiana Castillo Urrutia. También, se aplica el cuestionario a la Srta. Janet Santibáñez Báez, de la asociación FENATS de la SEREMI de Salud Valparaíso.

El organigrama de este servicio puede ser encontrado en el anexo N° 4.

³³ Gobierno de Chile, MINSAL. (nd) "Nuestra Misión." Disponible en: http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_conozcanos/g_mision_vision/presentacion_mision_vision.html [Consultado el 29 de enero 2012].

³⁴ Gobierno de Chile, Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso. (nd) "Misión institucional". Disponible en: http://seremi5.redsalud.gob.cl/url/page/seremis/seremi5/g_conozca/ssrv/inicio_ssrv.html [Consultado el 29 de enero 2012].

5.5 SEREMI Ministerio de Obras Públicas (MOP) Valparaíso.

El Ministerio de Obras Públicas es la Secretaría de Gobierno que está a cargo de planear y construir la infraestructura pública de carácter fiscal, que esté bajo su tuición, a lo largo del país.³⁵ El DFL N° 850 del Ministerio de Obras Públicas fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley Orgánica del MOP N° 15.840 y el DFL 206 sobre construcción de caminos.

La misión de la SEREMI es “planificar, proyectar y construir obras de infraestructura pública, así como la conservación, explotación y administración de las mismas. Además, le corresponde ejercer la administración del recurso agua a nivel nacional, en relación con su distribución, conocimiento, asignación, uso, conservación y preservación.”³⁶

La Secretaría Regional Ministerial del Ministerio de Obras Públicas Valparaíso debe coordinar y fiscalizar los servicios regionales dependientes del Ministerio de Obras Públicas en cada región, e informar al Ministro sobre el cumplimiento de las disposiciones técnicas, legales reglamentarias, contables y administrativas en su funcionamiento.³⁷

Se realiza la intervención con entrevista vía correo electrónico al SEREMI del Ministerio Sr. Pedro Sariego Pasten, y encuesta a don Sergio Dawson, perteneciente a la Asociación Nacional de Funcionarios del Ministerio de Obras Públicas.

El organigrama de éste servicio puede ser consultado en el anexo N° 6.

5.6 Gobierno Regional de Valparaíso (GORE Valparaíso).

El Gobierno Regional de Valparaíso es el encargado de la administración superior de la Región. Su objetivo es el desarrollo social, cultural y económico de la región.

³⁵ Gobierno de Chile, MOP. (nd) “Acerca del MOP”. Disponible en: <http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/default.aspx> [Consultado el 29 de enero 2012].

³⁶ Gobierno de Chile, SEREMI de Obras Públicas de Valparaíso. (nd) “Misión Secretaría Regional Ministerial.” Disponible en: <http://valparaiso.mop.cl/acercadelaseremi/Paginas/Mision.aspx> [Consultado el 23 de febrero 2012].

³⁷ Gobierno de Chile, MOP. (nd) “Secretarías Regionales Ministeriales.” Disponible en: <http://www.mop.cl/Regiones/Paginas/default.aspx> [Consultado el 29 de enero 2012].

La misión institucional del Gobierno Regional de Valparaíso es la siguiente:

"Elevar las oportunidades y la calidad de vida de todas las personas de la región, mediante la formulación y aplicación de instrumentos de Planificación y Ordenamiento Territorial y de Presupuesto de Inversión de Decisión Regional, con apego a los principios de probidad y transparencia."³⁸

Los objetivos que se fija este servicio tienen que ver con gestionar la Inversión Pública de Decisión Regional, planificar el desarrollo de la región para orientar las decisiones de inversión regional, a través de la elaboración y aplicación de instrumentos de planificación y ordenamiento territorial, y elaborar y gestionar programas y proyectos con el propósito de satisfacer necesidades y carencias de la región, mediante la focalización de la inversión en materias de desarrollo social, cultural, deportivo, económico y científica tecnológica.³⁹

Se desarrolla una entrevista con el Sr. Manuel Labra Segovia, gestor de sistemas del servicio, y se encuesta a la Srta. Paola Aliste, perteneciente al Gremio del Gobierno Regional.

El organigrama de este servicio puede ser encontrado en el anexo N° 8.

³⁸ Gobierno de Chile, Gobierno Regional, (nd) "Misión y visión". Disponible en: <http://www.gorevalparaiso.cl/> [consultado el 1 de febrero 2012].

³⁹ Gobierno de Chile, Gobierno Regional, "Misión y visión".

CAPÍTULO VI

MARCO METODOLÓGICO

6.1 Planteamiento del problema.

La eficiencia y la productividad de las instituciones públicas están estrechamente relacionadas con el nivel de calificación de sus recursos humanos.

Por lo tanto, es relevante fortalecer las capacidades técnicas de los recursos humanos del sector público, y este proceso empieza con un primer acercamiento al sistema de capacitación que utiliza el sector público, y continúa con la detección de las principales necesidades de capacitación de los servidores públicos de la región, como primer diagnóstico de la situación.

Es así como se debe empezar con la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las principales características del sistema de capacitación con el que funcionan los funcionarios públicos de la región? Y dentro de este sistema, ¿Cuáles son las principales necesidades de capacitación de los funcionarios públicos de la Región de Valparaíso?

6.2 Tipo de investigación.

La presente es una investigación cuantitativa, del tipo descriptivo. Las investigaciones de tipo descriptivo buscan detallar las principales variables que componen un tema o situación, para determinar sus principales características. Describen fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es, detallar cómo son y se manifiestan.⁴⁰

Se complementará con una técnica cualitativa para abordar una de las preguntas abiertas contenidas en el cuestionario, cual es el análisis de contenido.

⁴⁰ Sampieri. "Definición de alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa." Pág. 102

6.3 Objetivos.

Objetivo General:

- Caracterizar el proceso de capacitación realizado durante el período 2010- 2011 en servicios públicos de la Región de Valparaíso.

Objetivos Específicos:

- Identificar los programas de capacitación impartidos por los servicios públicos de la Región de Valparaíso en el período 2010- 2011.
- Determinar los requerimientos en capacitación de los funcionarios públicos de la Región de Valparaíso.
- Establecer las principales debilidades de estas actividades de capacitación.

6.4 Descripción de la muestra.

Se seleccionan al azar seis servicios públicos de la Región de Valparaíso, muestra intencionada, según el criterio de que estos representan las diversas actividades que la administración pública desempeña en el territorio.

Se seleccionan los siguientes servicios:

1. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) de Valparaíso.
2. SEREMI de Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) Valparaíso.
3. SEREMI de Salud Valparaíso.
4. SEREMI de Educación Valparaíso.
5. Gobierno Regional de Valparaíso (GORE).
6. SEREMI de Obras Públicas (MOP) de Valparaíso.

A continuación se eligen funcionarios públicos de la Región de Valparaíso, los cuales deben cumplir con los siguientes criterios: para la entrevista, personas que se desempeñen dentro del departamento de capacitación de su servicio, de preferencia como encargados de unidad. Para la aplicación del cuestionario a dirigentes de

organizaciones gremiales, se recurre a personas que hayan recibido capacitación al menos en los dos últimos años, y que además sean parte de algún gremio dentro de su servicio.

6.5 Fuentes.

- a) Primarias: los encargados de la unidad o departamento de capacitación de cada servicio seleccionado, y funcionarios del servicio que pertenecen a una de las Asociaciones Gremiales correspondientes a su servicio.
- b) Secundarias: el material del proceso disponible en páginas web de los servicios públicos, y análisis de documentos disponibles en la Internet en general.

6.6 Instrumentos aplicados.

Las técnicas de recolección de información utilizadas son las siguientes:

- a) Entrevista semi- estructurada, a encargados de capacitación de los distintos servicios públicos seleccionados.
- b) Cuestionario sobre las necesidades de capacitación a los funcionarios públicos que pertenecieran a una Asociación Gremial.
- c) Análisis de contenido en relación a las carencias de estas actividades de capacitación.

6.7 Diseño de instrumento

La entrevista consta de siete preguntas orientadas a conocer sobre el sistema de capacitación de cada servicio, y recopilar información sobre cómo se desempeñó el mismo durante los años 2010 y 2011.

El cuestionario está orientado a funcionarios gremialistas, y tiene por objetivo recopilar las opiniones sobre el sistema de capacitación, de los servidores públicos que reciben el Plan Anual de Capacitación, o posibilidades de estudio externas a éste.

Los anexos 1 y 2 contienen el formato de entrevista y cuestionario utilizados.

6.8 Trabajo de campo.

Entre los problemas encontrados, figura la dificultad de encontrar los datos consolidados de las capacitaciones del año 2010, ya que en la mayoría de los casos los encargados de capacitación variaron de un año al otro, por el cambio de Gobierno. Además, algunos de los encargados de capacitación no estaban disponibles para ser entrevistados.

6.9 Tabulación de resultados.

Para el presente estudio se realizaron encuestas y entrevistas a un total de doce personas. Las siguientes tablas resumen los datos de las personas entrevistadas y encuestadas por servicio.

Tabla N° 1: Listado de personas entrevistadas

NOMBRE	CARGO	SERVICIO	FECHA
Omar Piñera Salazar.	Encargado de capacitación.	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).	26 de enero 2012.
Tatiana Castillo.	Encargada de capacitación.	SEREMI de Salud Valparaíso.	30 de enero 2012.
Laura Ruiz Letelier.	Encargada de compras y capacitación MINVU Valparaíso.	MINVU Valparaíso.	26 de enero 2012.
Manuel Labra Segovia.	Gestor de sistemas.	Gobierno Regional de Valparaíso (GORE Valparaíso).	15 de febrero 2012.
Pedro Sariego Pasten	SEREMI	Ministerio de Obras públicas (MOP).	20 de febrero 2012.

Augusto Nuñez	Coordinador de capacitación.	de	SEREMI Educación Valparaíso.	24 de febrero 2012.
----------------------	------------------------------	----	------------------------------	---------------------

FUENTE: elaboración propia a partir de datos recolectados.

Tabla N° 2: Listado de personas encuestadas

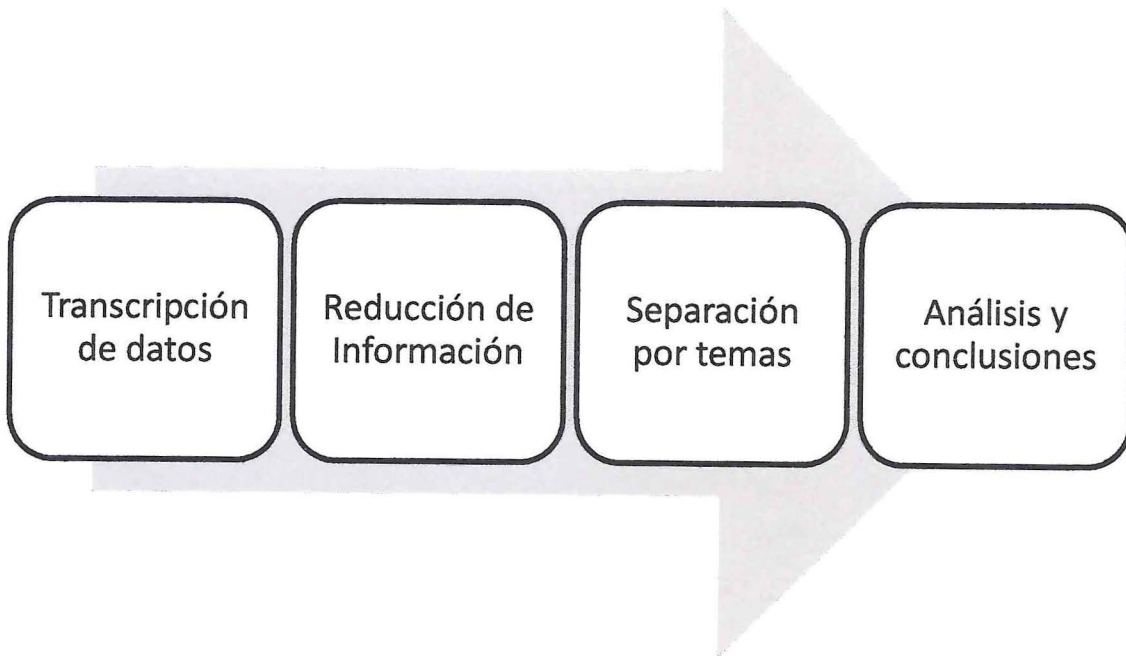
NOMBRE	CARGO	ORGANIZACIÓN GREMIAL	SERVICIO
Marianela Ivonne Riquelme Aguilar.	Presidenta Comité Bipartito de Capacitación.	Asociación Nacional de Funcionarios de la Cultura ANFUCULTURA.	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes CNCA.
Janet Santibáñez Báez.	Arquitecto de Desarrollo Institucional.	FENATS.	Seremi de Salud Región Valparaíso.
Marjorie Bizet.	Encargada de Servicios.	MINVU Valparaíso.	MINVU Valparaíso.
Paola Aliste Z.	Analista de gestión.	Gobierno Regional de Valparaíso (GORE Valparaíso).	Gobierno Regional de Valparaíso. (GORE Valparaíso)
Sergio Dawson Magnani	Administrativo.	Asociación Nacional de Trabajadores del Ministerio de Obras Públicas.	Ministerio de Obras Públicas (MOP)
Jimena Venegas	Administrativo.	Asociación de Funcionarios del	SEREMI Educación

		Ministerio de Educación (ANDIME)	Valparaíso
--	--	----------------------------------	------------

FUENTE: elaboración propia a partir de datos recolectados.

Para el análisis de los datos de carácter cualitativo que se obtuvieron a través de este estudio, se utiliza la siguiente forma:

Imagen N° 1: Análisis de datos cualitativos



FUENTE: elaboración propia a partir de los datos de "Análisis de Datos Cualitativos" Disponible en: <http://www.slideshare.net/intereduvigo/tema-9-power-point> [Consultado el 29 de febrero de 2012].

Los resultados de la investigación están contenidos en el capítulo N° VII "Análisis de datos."

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DE DATOS

7.1 Primera parte.

En esta primera parte del análisis de datos, se recogen los datos generales sobre las capacitaciones impartidas por los distintos servicios públicos entrevistados, a partir de las entrevistas a encargados de las unidades de capacitación de cada servicio seleccionado.

7.1.1 Principales temáticas de capacitación.

¿Cuáles son las temáticas en las que se capacitaron los profesionales y directivos de su servicio público entre los años 2010 y 2011?

Las temáticas de capacitación de cada servicio varían dependiendo del área específica en donde esa organización desempeña sus labores. Un listado completo de las capacitaciones por servicio puede ser encontrado en el Anexo N° 3.

Entre las temáticas más recurrentes de capacitación general⁴¹, en los distintos servicios públicos, se encuentran: Transparencia y probidad en la administración pública, equidad de género, evaluación desempeño, contabilidad gubernamental nivel básico, y cursos sobre calidad de vida o auto cuidado.

7.1.2 Objetivos de las capacitaciones.

¿A qué objetivo(s) respondieron las acciones de capacitación desarrollados en los años 2010 y 2011?

Es necesario saber qué objetivos tuvieron las capacitaciones de los servicios públicos durante los años 2010 y 2011. Para esto, se pidió que se señalaran cuáles fueron, dentro de un listado otorgado a cada entrevistado.

⁴¹ Ver definición de éste concepto en el capítulo denominado “Marco conceptual”.

De manera general, entre los objetivos del año 2010 y 2011 no hay mayores diferencias. Se puede establecer que los principales objetivos de las capacitaciones generales durante este período fueron: mejorar las competencias técnicas de los funcionarios participantes, conocer procedimientos y tecnologías del sistema público para mejorar la gestión, control de la gestión pública, y cumplir con las metas de capacitación del servicio.

7.1.3 El Plan Anual de Capacitación.

¿Quién decide el plan anual de capacitación?

Todos los servicios públicos entrevistados para éste estudio respondían al siguiente esquema:

El Plan Anual de Capacitación es decidido por un comité compuesto por tres funcionarios representantes de la institución, tres funcionarios designados por el servicio, representantes del mismo, y el/la encargado/a de capacitación, que cumple funciones de secretario/a del Comité. Contando los suplentes, da un total de doce personas.

7.1.4 Financiamiento.

¿Cómo se financian los programas de capacitación?

EL Plan Anual de Capacitación se financia a través de la Ley de Presupuestos, Ítem 22.11.002. Este presupuesto es designado desde el nivel central.

Para otro tipo de capacitaciones, como los cursos de relatoría interna, los cuales consisten en el aprovechamiento de la experticia de los propios funcionarios del servicio, el presupuesto proviene del propio servicio.

Por último, existe otro tipo de cursos que son gratuitos, como los otorgados por el portal Mercado Público, sobre compra- venta del Estado.

7.1.5 Funcionarios capacitados por servicio.

¿Cuántos funcionarios se capacitaron y en que temáticas en los años 2010-2011?

Una lista de las capacitaciones realizadas por servicios públicos de la Región de Valparaíso puede ser encontrada en el anexo N° 3.

7.1.6 Directivos capacitados por servicio.

Tabla N° 3

Porcentaje de directivos funcionarios públicos capacitados en los años 2010 y 2011

SERVICIO	2010	2011
GORE Valparaíso	8 de 10: 80%	4 de 10: 40%
SEREMI Salud	3 de 9: 33%	4 de 9: 44%
MINVU Valparaíso	6 de 10: 60%	10 de 10: 100%
MOP Valparaíso	No disponible.	No disponible.
CNCA	No disponible.	No disponible.
SEREMI Educación	5%	0%

FUENTE: elaboración propia a partir de datos recolectados.

Los porcentajes indican la capacitación que reciben los directivos de los servicios públicos entrevistados. Sin embargo, al revisar el tipo de capacitación que recibían, se puede ver que sólo un servicio centra capacitaciones exclusivas para sus directivos (capacitación en "Liderazgo de Jefaturas," MINVU Valparaíso).

7.1.7 Temáticas esenciales de capacitación.

Se solicitó que cada entrevistado indicara la importancia que le daba a cada temática⁴² posible de capacitación.

Entre las temáticas de capacitación presentadas a los entrevistados, fueron calificadas como muy importantes las siguientes: Análisis y control de la gestión, Planificación estratégica regional, Habilidades directivas en las organizaciones públicas, Ética, Probidad y Transparencia, y Formulación y Evaluación de Proyectos.

⁴² Para consultar la lista completa de temáticas presentada a los entrevistados, ver Anexo N° 2

Temas como Economía, Contabilidad Informática, y Teoría y Práctica de las Políticas Públicas son considerados como de mediana importancia.

El tema que no se considera importante para ser objeto de capacitación es Teoría de la Administración.

7.2 Análisis de datos, segunda parte.

Un servicio público posee recursos humanos, los cuales deben actualizar sus conocimientos año a año. Deben adquirir no sólo conocimientos ligados a su servicio, sino que también el desarrollo de sus capacidades de interacción social, para relacionarse con sus pares y con el público receptor de sus bienes y servicios. Este tipo de conocimiento debe ser reforzado por la propia institución, a través de los cursos de capacitación.

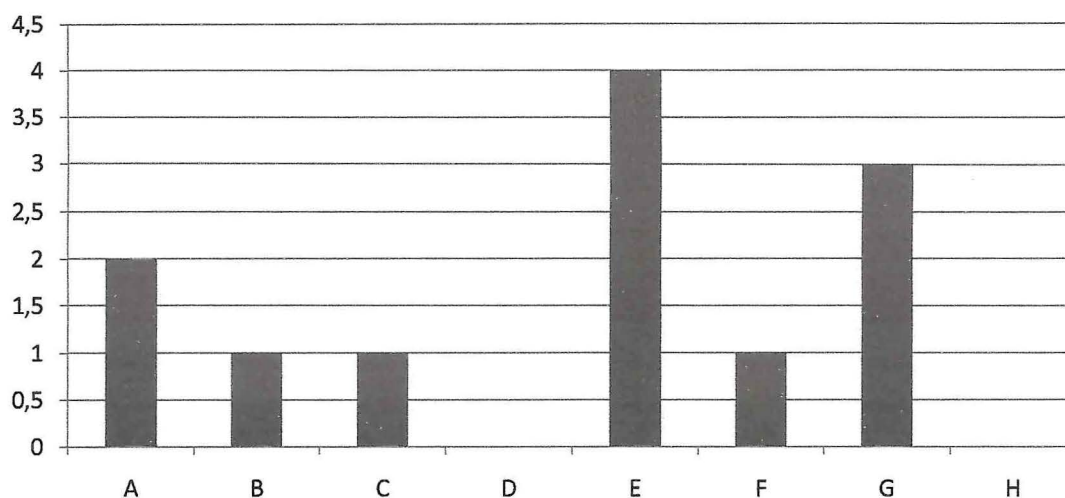
Esta segunda parte del análisis de datos se centra en recoger las opiniones de los funcionarios sobre las necesidades de capacitación general en su servicio.

7.2.1 Factores concernientes a la relación entre el funcionario público y el ciudadano.

Se pide a los encuestados que marquen los factores que, a su juicio, influyen en la eficiencia de la labor del servidor público, y que pueden ser la base para futuras capacitaciones.

El gráfico N° 1 resume los factores más recurrentes.

Gráfico N° 1 Factores que influyen en la relación entre servidor público y ciudadano



FUENTE: elaboración propia en base a datos recopilados

Cada columna corresponde a la lista de factores que sigue:

- A. Ausencia de información desde el nivel central sobre los programas que se deben aplicar.
- B. Carencia de metodologías para dar respuesta y seguimiento a las demandas de los ciudadanos.
- C. Relaciones conflictivas entre ambos actores sociales.
- D. Baja escolaridad de los funcionarios públicos.
- E. Número de funcionarios públicos insuficientes para las necesidades de la sociedad.
- F. Falta de tecnología y equipamiento técnico para implementar procesos eficientes.
- G. Cultura organizacional orientada hacia la burocracia de estado.
- H. Desconocimiento de la Estrategia de Desarrollo Regional.

El usuario es la razón de ser del servicio público. La existencia de necesidades públicas y de su cobertura está en la base de la categoría del servicio público, como se manifiesta en los grandes principios o leyes que lo rigen. Estas necesidades sociales y su atención son las que han justificado la universalidad, igualdad, continuidad, mutabilidad o adaptación de cada servicio en concreto, sin que, por otra parte, pueda considerarse que

el interés general se identifica absolutamente o satisface exclusivamente mediante el servicio público.⁴³

Se puede distinguir que el factor más mencionado es el E, correspondiente a la percepción de que el número de funcionarios públicos es insuficiente para cubrir las necesidades de la sociedad. También, se aprecia que los funcionarios públicos encuestados consideran que la cultura estatal está centrada en la burocracia. Además, se menciona que el factor A, la ausencia de información desde el nivel central sobre los programas que se deben aplicar, es uno de los factores que influye en la relación del funcionario público con el ciudadano, y por ende es una de las áreas que podría servir de base para una capacitación más profunda.

Otros factores mencionados son la Carencia de metodologías para dar respuesta y seguimiento a las demandas de los ciudadanos, las Relaciones conflictivas entre ambos actores sociales, y la falta de tecnología y equipamiento técnico para implementar procesos eficientes.

7.2.2 Factores relacionados con el desarrollo organizacional de los servicios públicos.

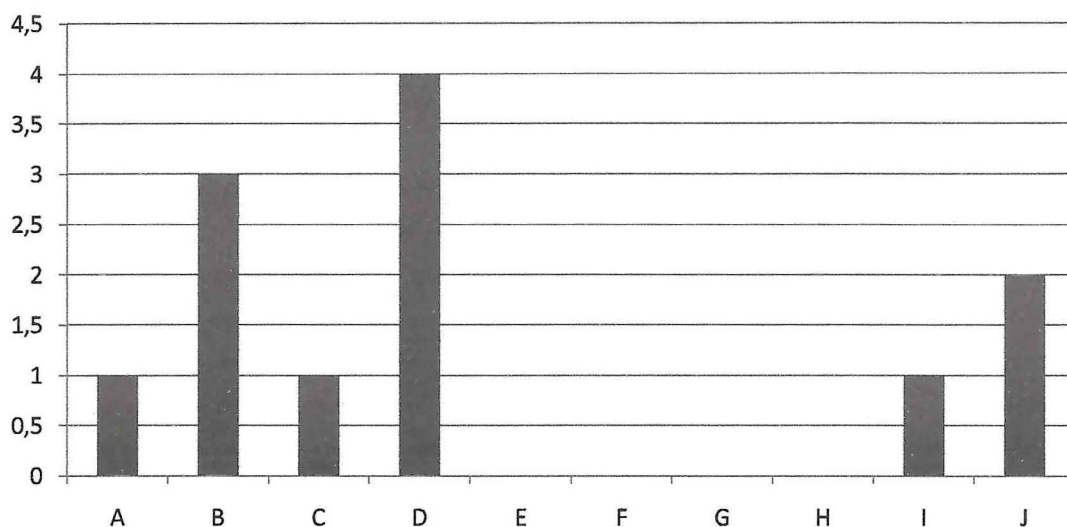
Factor es un elemento, o condicionante que contribuye a lograr un resultado.⁴⁴

Para determinar qué factores, a juicio de los encuestados, condicionan el desarrollo organizacional de los servicios públicos, se pide la selección de los factores más relevantes para este proceso. Los resultados están resumidos en el Gráfico N° 2.

⁴³ Barrio García, Gonzalo. "Servicios públicos y ciudadanos: el usuario ante el nuevo servicio público." en portal de UNIVERSIDAD DE CORUÑA (2003) Pág. 6. Disponible en: <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/2274/1/AD-7-6.pdf> [Consultado el 19 de febrero 2012].

⁴⁴ WORD REFERENCE, "Factor, definición". Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/factor> [Consultado el 17 de febrero 2012].

Gráfico N° 2: Factores sobre desarrollo organizacional



FUENTE: elaboración propia en base a datos recopilados

Cada columna representa a la siguiente lista de factores:

- A. Débil gestión de los recursos humanos.
- B. Carrera funcionaria estancada.
- C. Baja inexistencia de sistemas de recompensas para los funcionarios.
- D. Desigualdad de contratos entre los funcionarios públicos.
- E. Desmotivación del personal, altos porcentajes de licencias médicas y ausentismo laboral.
- F. Baja asociatividad con otras instituciones públicas.
- G. Poca capacidad para gestionar proyectos conjuntos.
- H. Vínculos débiles entre las instituciones privadas, las públicas y las organizaciones sociales.
- I. Carencias de herramientas técnicas para integrar procesos de participación ciudadana en cada servicio público.
- J. Climas organizaciones disfuncionales, desarticulados y autoritarios, con poca tolerancia hacia los cambios.

El factor que a juicio de los encuestados es el más influyente en el desarrollo organizacional de sus respectivos servicios públicos es la desigualdad de contratos dentro del Estado.

También, el factor B, carrera funcionaria estancada, aparece como una de las principales condicionantes que ralentiza el desarrollo organizacional del aparato estatal.

Los factores que obtienen mención son los relacionados con débil gestión de los recursos humanos, baja inexistencia de sistemas de recompensas para los funcionarios, carencias de herramientas técnicas para integrar procesos de participación ciudadana en cada servicio público, y climas organizaciones con poca tolerancia hacia los cambios.

7.2.3 Necesidades de capacitación.

Se le pide a los encuestados marcar las tres necesidades de capacitación que a su juicio, son las más urgentes para sanear dentro de su servicio público.

El factor más mencionado como necesidad de capacitación fue “Habilidades directivas en las organizaciones públicas.”

Otras necesidades mencionadas fueron el análisis y control de la gestión, la formulación y evaluación de proyectos, y la teoría y práctica de políticas públicas. Estos factores se impusieron a otras necesidades como la capacitación sobre ética, probidad, transparencia, y el sistema nacional de inversiones debido a que existen capacitaciones obligatorias sobre estos temas, y están contempladas en el PMG de capacitación para servicios públicos.

7.2.4 Procesamiento de datos cualitativos N° 1: otras necesidades de capacitación.

A continuación, se presenta la información recopilada por servicio público frente a la alternativa de mencionar otras necesidades de capacitación, distintas a las presentadas en el punto N°3 de la encuesta para funcionarios gremialistas⁴⁵.

Al ser consultados sobre otras necesidades de capacitación, los encuestados respondieron lo siguiente.

⁴⁵ La encuesta puede ser consultada en el Anexo N° 2.

Tabla N°4: Otras necesidades de capacitación.

SERVICIO	OTRAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
SEREMI de Educación.	--
SEREMI de Ministerio de Obras Públicas.	--
Gobierno Regional de Valparaíso.	<i>Modelos de Mejora continua.</i>
SEREMI de Salud Valparaíso.	<p><i>Desde la llegada de cualquier nuevo integrante a un servicio público (independiente de su calidad contractual) se debiera entregar como mínimo una inducción, tanto del papel que juega el servicio al que se integra y lineamientos generales de los que significa pertenecer a un estamento del estado. (Derechos y deberes, etc.)</i></p> <p><i>Se entiende por coherencia entre las capacitaciones y funciones, si se observa una relación lógica y congruente entre entre las dos. Es decir, si se observa o no algún tipo de relación entre estos dos elementos.</i></p>
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.	<p><i>Hace falta estar permanentemente capacitado sobre las distintas responsabilidades administrativas que tiene el servidor público (estatuto administrativo, probidad, compras públicas, entre otras.)</i></p> <p><i>Se requiere potenciar las capacitaciones ligadas a la legislación cultural e Institucionalidad cultural, donaciones</i></p>

	<p><i>culturales, leyes laborales a los artistas, derechos de autor, de monumentos nacionales, entre otros.)</i></p> <p><i>Promover capacitaciones relacionadas con temáticas propias del servicio (gestión cultural, producción artística, disciplinas artísticas; identidad, memoria, patrimonio cultural, teoría y práctica de danza, teatro, artes visuales, literatura, audiovisual, entre otras.)</i></p> <p><i>Reforzar aquellas vinculadas a las habilidades y competencias genéricas y específicas en niveles medios y avanzados (Excel, Word, Inglés, NIC's, etc.)</i></p>
SEREMI de Ministerio de Vivienda y Urbanismo.	--

FUENTE: elaboración propia en base a daos recopilados.

Se destaca que se debe estar permanentemente capacitado sobre las distintas responsabilidades administrativas que tiene el servidor público (estatuto administrativo, probidad, compras públicas, entre otras.)

Se destaca que se deben reforzar las capacitaciones vinculadas a las habilidades y competencias genéricas en niveles medios y avanzados (Excel, Word, Inglés, NIC's, etc.) Existen fallas en la inducción para un nuevo integrante al servicio público, donde la capacitación que se le otorga no profundiza en los lineamientos sobre qué significa pertenecer a un estamento del Estado. (Derechos y deberes, etc.)

Además, la mayoría de las capacitaciones se realizan a profesionales, dejándose de lado a funcionarios administrativos, por ejemplo.

De manera específica, resulta relevante destacar que en instituciones como el CNCA, se requieren potenciar las capacitaciones ligadas a la legislación cultural (Institucionalidad cultural, donaciones culturales, leyes laborales a los artistas, derechos de autor, de monumentos nacionales, entre otros.). Y que se debieran promover capacitaciones relacionadas con temáticas propias del servicio (gestión cultural, producción artística, disciplinas artísticas; identidad, memoria, patrimonio cultural, teoría y práctica de danza, teatro, artes visuales, literatura, audiovisual, entre otras.)

7.2.1.5 Procesamiento de datos cualitativos N° 2: grado de relación entre las capacitaciones y las funciones que desempeñan los servidores públicos.

Se consultó a los encuestados sobre si existe coherencia entre las capacitaciones que entrega el servicio, y las funciones de los servidores públicos que la reciben.

Frente a la pregunta, se presenta la transcripción de respuestas por cada servicio público entrevistado. La pregunta que sigue fue respondida por funcionarios que forman parte de alguna asociación gremial, correspondiente al servicio público donde ejercen sus funciones.

Pregunta: *¿Cree que existe relación entre las capacitaciones que se entregan en el servicio, y las funciones que desempeñan los funcionarios?*

Tabla N° 5: Respuestas por servicio público.

SERVICIO	RESPUESTA
SEREMI de Educación.	<i>Sí, en este servicio la capacitación se trabaja bipartitamente entre autoridad y asociación gremial a través del Comité de Capacitación Regional.</i>
SEREMI de Ministerio de Obras Públicas.	<i>Si bien es cierto que esto se cumple en general, los recursos en su mayoría se</i>

	<p><i>invierten en profesionales, principalmente para mejorar sus técnicas constructivas, pero estos una vez capacitados no traspasan sus nuevos conocimientos al resto de los trabajadores para elevar parejo el conocimiento adquirido.</i></p>
<p>Gobierno Regional de Valparaíso.</p>	<p><i>Debiera existir una directa relación entre ambos, sin embargo, los bajos presupuestos para capacitación no permiten aumentar los niveles de excelencia de los cursos, los cuales generalmente, son impartidos por OTEC, y no tienen la capacidad técnica ni pedagógica para tratar con funcionarios con una larga experiencia. Hoy se apunta al aprendizaje de técnicas para mejorar la ejecución de las funciones asociadas, pero queda aún mucho por hacer.</i></p>
<p>SEREMI de Salud Valparaíso.</p>	<p><i>Sí hay directa relación entre las capacitaciones y la seremi, solo falta en muchos casos que la teoría no se quede en el cuaderno o en un certificado, y que el funcionario sea proactivo frente a lo que se le entrega. También la institución debería velar para que los lineamientos en capacitación tengan relación directa con las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la entidad, además motivando que la capacitación, junto al logro obtenido y la aplicación de lo</i></p>

	<p><i>aprendido signifique para el funcionario un crecimiento en su carrera funcionaria e incentivar los buenos resultados con acciones concretas como , destacar en su evaluación como funcionario, para que se refleje en la carrera funcionaria o entregar bonos por desempeño, etc.</i></p>
<p>Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.</p>	<p><i>Sí, existe relación entre lo que el servicio requiere y lo que los funcionarios demandan. El Comité Bipartito de Capacitación hace esfuerzos para responder a las necesidades de ambos.</i></p> <p><i>No obstante es necesario avanzar en responder a las necesidades de capacitación de los Elencos Artísticos (BAFONA y orquesta de Cámara de Chile) que son más específicas y que necesariamente, en el caso de la OCCH, requiere de inversión para salir al extranjero.</i></p> <p><i>Por último, se invierten recursos para capacitar a jefaturas que debieran tener resueltas carencias y debilidades del trabajo en cultura, en planificación estratégica y en administración de personal. Hay bajísima valoración y respeto, de parte de las jefaturas, por las acciones de capacitación y por la</i></p>

	<i>participación en ellas de las y los funcionarios, por lo que existe un preocupante nivel de ausentismo.</i>
SEREMI de Ministerio de Vivienda y Urbanismo.	<i>Creo que sí, pero debería haber más temas a tratar, por ejemplo: Control de la gestión Pública, abastecimiento.</i>

FUENTE: elaboración propia en base a daos recopilados.

De acuerdo a esta información, se procede a clasificar las respuestas según los siguientes factores:

Tabla N° 6: Clasificación de información.

SERVICIO	¿EXISTE RELACIÓN? (SÍ-NO)	CARACTERÍSTICAS GENERALES	PRINCIPALES DIFICULTADES Y/O NECESIDADES	PUNTOS FAVORABLES
Educación	Sí	La capacitación se trabaja bipartitamente entre autoridad y asociación gremial a través del Comité de Capacitación Regional.	--	Trabajo bipartito.
MOP	Sí	- Capacitaciones son mayoritariamente para profesionales.	Funcionarios no profesionales no tienen prioridad para	--

			<p>capacitaciones.</p> <p>- Funcionarios capacitados no comparten sus conocimientos.</p>	
GORE	No	Bajo presupuesto, cursos en su mayoría son OTEC.	<p>- Bajos presupuestos para capacitación no permiten aumentar los niveles de excelencia de los cursos.</p> <p>- Cursos no tienen la capacidad técnica ni pedagógica para tratar con funcionarios con larga experiencia.</p>	- Se apunta al aprendizaje de técnicas para mejorar la ejecución de las funciones asociadas.
Salud	Sí	--	<p>- Funcionarios más proactivos con los conocimientos adquiridos.</p> <p>- Institución debería velar para que los lineamientos en</p>	- Hay directa relación entre las capacitaciones y la seremi.

			<p>capacitación tengan relación directa con las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la entidad.</p> <p>- Institución debiera motivar la capacitación con incentivos para los funcionarios.</p>	
Cultura	Sí	--	<p>- Se requiere más capacitación del tipo específica⁴⁶.</p> <p>- Se invierten recursos para capacitar a jefaturas que debieran tener resueltas carencias y debilidades del trabajo en cultura, en planificación estratégica y en</p>	<p>- El Comité Bipartito de Capacitación hace esfuerzos para responder a lo que el servicio requiere y lo que los funcionarios demandan.</p>

⁴⁶ Definición de este concepto en el capítulo denominado "Marco Conceptual".

			administración de personal. - Bajísima valoración y respeto, de parte de las jefaturas, por las acciones de capacitación. - Alto nivel de ausentismo.	
MINVU	Sí	--	- Debería haber más temas a tratar, por ejemplo: Control de la gestión Pública, abastecimiento.	

FUENTE: elaboración propia en base a daos recopilados.

En base a la información clasificada, se extrae el siguiente análisis.

Se observa que sí existe relación entre lo que el servicio requiere y lo que los funcionarios demandan, destacando los esfuerzos del Comité Bipartito de Capacitación para responder a las necesidades de ambos.

En muchos casos, sin embargo, se necesita que la teoría no se quede en el “cuaderno” o en el certificado, y que el funcionario sea proactivo frente a lo que se le entrega.

También la institución debiera velar que los lineamientos en capacitación tengan relación directa con las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la entidad, y además incentivar al funcionario, en el sentido de que la capacitación significa, junto al

logro obtenido y la aplicación de lo aprendido, crecimiento y desarrollo en su carrera funcionaria.

Agregar además, que los buenos resultados debieran ser reflejados en acciones concretas, como destacar su evaluación al resto de los funcionarios, la entrega de bonos por desempeño, etc.

También se considera que debiera haber más temas a tratar con capacitación, como por ejemplo el Control de la gestión Pública, y Abastecimiento.

Por otra parte, los bajos presupuestos para capacitación no permiten aumentar los niveles de excelencia de los cursos, los cuales generalmente son impartidos por OTEC, y no tienen la capacidad técnica ni pedagógica para tratar con funcionarios con una larga experiencia.

Por último, hay bajísima valoración y respeto, de parte de las jefaturas, por las acciones de capacitación y por la participación en ellas de las y los funcionarios, por lo que existe un preocupante nivel de ausentismo.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES

1. Necesidades y falencias en la capacitación.

Las temáticas de capacitación tienen directa relación con las metas institucionales de cada servicio, definidas y priorizadas a nivel nacional, con lo cual las necesidades de capacitación de carácter regional, no son satisfechas de forma integral. Por tanto temas fundamentales como la gestión estratégica regional no son abordados, tendiendo a consolidar modelos de gestión de carácter centralista.

De manera frecuente, la principal necesidad para la implementación de capacitaciones en el sector público es el presupuesto. Los diversos servicios públicos señalan que se cuenta con muy poco dinero para entregar capacitaciones íntegras, recordando que el presupuesto para capacitaciones alcanza sólo el 1% del presupuesto anual de la organización pública.

Sobre las capacitaciones generales, se está haciendo necesario que los cursos no sean tan cortos y conduzcan a una certificación para los funcionarios. Los cursos en general contemplan pocas horas, indudablemente en consideración a las horas de trabajo semanales que deben cumplir los servidores públicos. Aún así, esta situación produce que los cursos no profundicen en sus temáticas, centrándose más en presentar un tema que producir una especialización en el mismo.

Además, sucede que en general las capacitaciones vienen centralizadas desde el mismo servicio público, o deben proponerse el año anterior, de manera que ocurre, en ambos casos, la descontextualización de las necesidades locales, o contemporáneas. Puede suceder que lleguen capacitaciones sobre temas que no tienen prioridad en la región, o por otro lado, que en la lista de participantes para una capacitación, figuren personas que ya no se encuentren presentes en la organización, debido a retiro, pre o post natal, entre otros.

Sucede también que las capacitaciones de los servicios públicos están mayoritariamente orientadas a los profesionales y no al resto de funcionarios administrativos, y se deja de lado a personas que tienen valor para el servicio como los “profesionales por experiencia” (funcionarios que poseen experticia en el trabajo por su vasta carrera en el servicio, pero que no tienen un título profesional).

Además, en los Planes anuales de capacitación, figuran como factor de prioridad para la selección de funcionarios en un curso, el “transmitir a sus colegas los nuevos conocimientos adquiridos en la actividad de capacitación.” Sin embargo, esta es una actividad que muchas veces no ocurre, y que no es evaluada ni exigida en forma alguna, luego de la realización del curso.

2. Sobre las unidades de capacitación.

Ocurre también que las unidades de capacitación tienen muy poco contacto con las otras áreas que componen el servicio, resultando en que las capacitaciones por departamento pueden no responder a todas sus necesidades.

Además, los instrumentos técnicos que utilizan para la recopilación de información, son muy generales y no dan cuenta de las reales características del contexto local. De esta manera el funcionario público cuenta con opciones de capacitación predefinidas, o muy pocas opciones de cursos específicos para su área.

3. Coordinación del sistema de capacitación.

Otro problema visto es que no hay definición o protocolos de acuerdos entre la institución pública y la organización que ejecuta la capacitación o capacitaciones. Esto es notorio en procesos largos de capacitación como son los diplomados, donde la organización ejecutante (universidad) pretende que los estudiantes dispongan de mucho tiempo para el estudio e investigación; por el otro lado la institución pública no tiene el ordenamiento organizacional suficiente para garantizar que los alumnos dispongan de ese tiempo, resultando en una sobrecarga de trabajo y deberes para los estudiantes- trabajadores. Se suma a esto que la información sobre los estándares de calidad fijados por la entidad que

capacita no siempre son conocidos por el servicio y viceversa, resultando en información deficiente sobre el curso para los funcionarios que están siendo capacitados.

En otras palabras, hacer una capacitación implica un ajuste de las expectativas entre nivel central de la institución, el nivel local de la institución y la entidad que capacita, coordinación que muchas veces no se da con claridad.

Finalmente, sobre las necesidades detectadas se realizan una serie de recomendaciones. La siguiente tabla muestra cómo a partir de las principales necesidades identificadas, se construyen una serie de propuestas, explicadas más en detalle en el capítulo denominado "Recomendaciones."

Tabla comparativa N° 1: Necesidades de capacitación y sus recomendaciones.

<p>Necesidades identificadas</p>	<p>Presupuesto para capacitaciones es el 1% del presupuesto anual de la organización pública.</p> <p>Los cursos son cortos, y no todos conducen a una certificación para los funcionarios.</p>	<p>Factor de prioridad "transmitir a sus colegas los nuevos conocimientos adquiridos en la actividad de capacitación."</p> <p>no se cumple ni se evalúa.</p>	<p>Las necesidades de capacitación de carácter regional, no son satisfechas de forma integral.</p>	<p>Unidades de capacitación tienen muy poco contacto con las otras áreas que componen el servicio, pueden no priorizar capacitaciones que los funcionarios necesitan o desean.</p>
<p>Recomendaciones</p>	<p>Plan Bi-anual de capacitación</p>	<p>Traspaso de competencias, a través del</p>	<p>Capacitación de directivos, con énfasis</p>	<p>Evaluación del CBC para garantizar la</p>

		diálogo y acercamiento entre funcionarios capacitados y no capacitados.	en planificación estratégica regional.	corrección de fallos.
--	--	---	--	-----------------------

FUENTE: Elaboración propia en base a datos recopilados.

CAPÍTULO IX

RECOMENDACIONES

1- Un Plan Bi-Anual de capacitación.

Considerando el bajo presupuesto destinado a capacitación, probablemente sea necesario crear al menos un curso de larga duración, que a pesar de que no tenga una mayor cobertura, esté enfocado a entregar certificación a los funcionarios sobre una temática transversal, de manera que sean conocimientos válidos para el desempeño de sus labores no sólo en su departamento, sino también para la organización en general y para su desempeño personal en otras posibles áreas de trabajo.

La anualidad del Plan Anual de Capacitación (PAC) de los servicios públicos imposibilita la continuidad de éstos cursos de temáticas transversales. Por eso se sugiere plantear una capacitación con mirada a mediano plazo (dos años) que sean sobre competencias generales como modelos de mejora continua, transparencia pasiva, atención ciudadana, entre otras funciones que se definan como importantes para la organización.

La realización de un curso más extenso, por otra parte, implicaría la disminución de otros cursos más pequeños, y bajar la cobertura de las capacitaciones, a menos de que se inyecte una mayor cantidad de recursos. La ventaja es que el plan de capacitación cubriría dos años, para planificar este año y el siguiente, evitando volver a iniciar todo el proceso burocrático en el año dos. Además, los cursos se pueden planificar para adquirir conocimientos profundos sobre ciertas temáticas, al destinarles más tiempo y dinero, y finalizarían con la entrega de una certificación de peso para los funcionarios.

2- El traspaso de competencias.

Reuniones de traspaso de competencias y aprendizaje, entre la o las personas capacitadas, y los funcionarios del servicio. Debe ser una reunión relativamente corta, donde el o los funcionarios capacitados describan las competencias y las temáticas tratadas en la capacitación, identifiquen la importancia de esos conocimientos para la organización, se compartan los materiales didácticos de aprendizaje, y en general sea la formación de un espacio de entrega de información y real traspaso de los conceptos

aprendidos. Estas reuniones pueden ser por departamento, o con el grupo de personas interesadas en recibir de alguna manera los conocimientos de la capacitación. Deben ser prácticas, enfocadas en el diálogo, y con una duración corta – de 30 a 40 minutos como máximo.

3- Capacitación exclusiva para directivos públicos.

Según las Panillas de Capacitación ejecutadas durante los años 2010 y 2011, y el Plan Anual de Capacitación de los distintos servicios públicos entrevistados, la capacitación a los funcionarios directivos públicos no es constante ni está presente en todos los servicios.

Al parecer existe una situación que se aprecia con mayor o menor magnitud en la totalidad de los Servicios Públicos, que tiene que ver con la incapacidad para desarrollar programas de capacitación de alto nivel para sus funcionarios/as, directivos y autoridades, que tengan como centro la gestión estratégica regional, que permitan generar niveles crecientes de complementariedad con las acciones de los diversos servicios públicos, del Gobierno Regional y de los Gobiernos Provinciales.

En general, se debe buscar el generar competencias que permitan a los/as capacitados reconocer y aplicar visión estratégica y convicción sobre la urgencia de superar las limitaciones sociales, culturales y económicas, integrando habilidades directivas, sociales, colaborativas y participativas, con capacidades para dialogar rigurosamente tanto con el gobierno regional, provincial, con otros servicios públicos y con los actores regionales relevantes del ámbito social y económico.

Una capacitación para estos funcionarios, debiera contener temáticas como: planificación estratégica regional, análisis y control de la gestión, habilidades directivas en las organizaciones públicas, ética, probidad y transparencia.

Cabe destacar que es teniendo en cuenta esta necesidad, que nuestra carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso está desarrollando un programa para la capacitación de directivos públicos de la región de Valparaíso.

4- Evaluación del Comité Bipartito de Capacitación (CBC).

Es un procedimiento inexistente y que probablemente entregaría una buena retroalimentación sobre el proceso de confección del Plan Anual de Capacitación, y para seguir mejorando en esta actividad. Una manera simple de llevarla a cabo es a través de una encuesta. La evaluación estará enfocada a calificar el desempeño del comité como equipo de trabajo, y no a los funcionarios que lo componen en particular. Además, debe hacerse con reserva de nombre y datos personales, para generar parcialidad al proceso y evitar cualquier tipo de reacción negativa hacia el funcionario que evalúa. La tabla siguiente muestra un prototipo de la evaluación para el CBC.

Tabla N° 7: Ejemplo de evaluación para el CBC del servicio.

ENCUESTA DE EVALUACIÓN AL CBC					
De acuerdo a su experiencia, seleccione la evaluación que más se acerca a cada factor.					
Factor	1: malo	2: regular	3: regular	4: bueno	5: muy bueno
Cantidad de capacitaciones contenidas en el PAC.					
Difusión de información sobre oportunidades de capacitación.					
Accesibilidad al CBC para responder					

dudas o para otorgar mayor información.					
---	--	--	--	--	--

FUENTE: Elaboración propia.

El desempeño del CBC podría ser evaluado, a su vez, por los directivos públicos que desempeñan la función de coordinar, dirigir y/o organizar las capacitaciones para los funcionarios del servicio.

Esta evaluación también podría ser realizada por medio de una encuesta, no obstante siguiendo criterios diferentes, como se ejemplifica en la tabla que sigue:

Tabla Nº 8: Ejemplo de evaluación CBC por directivos del área de capacitación.

ENCUESTA DE EVALUACIÓN AL CBC					
De acuerdo a su experiencia con el desempeño anual del CBC, seleccione la evaluación que más se acerca a cada factor:					
Factor	1: malo	2: regular	3: regular	4: bueno	5: muy bueno
Asesoramiento a la jefatura en la formulación de políticas y programas de capacitación.					
Respeto al calendario de reuniones periódicas con					

los miembros titulares del CBC y jefatura de departamento de capacitación.					
Definición del programa de trabajo para desarrollar todas las actividades previstas.					
Informe anual a la jefatura con las principales actividades realizadas.					
Informe de evaluación del PAC.					

FUENTE: Elaboración propia.

Cada evaluación al CBC, de todas formas, va a tener que responder de forma exclusiva a los objetivos que cada comité tiene fijados por su institución.

LISTADO DE REFERENCIAS

1. Barrio García, Gonzalo. "Servicios públicos y ciudadanos: el usuario ante el nuevo servicio público." en portal de Universidad de Coruña (2003) Pág. 6. Disponible en: <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/2274/1/AD-7-6.pdf>
2. Cañibano, Carolina. "El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento." (2003) En el marco del *Sexto Congreso de Economía de Navarra*, Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79785/14carolinacaibano.pdf>
3. Doña, Karina. "Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994-2003)". (2006) en portal de INDAP Universidad de Chile, disponible en: http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/d20063311311dad6.pdf
4. Etymos Consulting, "Gestión estratégica de personas" en portal de *Etymos Consulting (2004- 2011)* Disponible en: <http://www.etymos.cl/gestionpersonas/estrategica>
5. Gobierno de Chile, Dirección Nacional de Servicio Civil, Subdirección de Desarrollo de las Personas. "Orientaciones para el diseño de políticas de capacitación y evaluación del desempeño". (2006) Disponible en: http://www.sispubli.cl/docs/5.2._Documento_Orientaciones_de_Politica.pdf
6. Gobierno de Chile, Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección Desarrollo de las Personas. "Marco Normativo de la Capacitación en los Servicios Públicos". (Abril 2009).
7. Gobierno de Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, (nd) "Política cultural 2011- 2012". Disponible en: <http://www.consejodelacultura.cl/portal/index.php?page=seccion&seccion=865>
8. Gobierno de Chile, Gobierno Regional, (nd) "Misión y visión". Disponible en: <http://www.gorevalparaiso.cl/>
9. Gobierno de Chile, Dirección de Presupuesto, "Metas de eficiencia institucional" (nd) Disponible en: <http://www.dipres.gob.cl/572/propertyvalue-16142.html>
10. Gobierno de Chile, Dirección de Presupuesto. "Programa de mejoramiento de la Gestión (PMG)" (nd) Disponible en: <http://www.dipres.gob.cl/572/propertyvalue-15230.html>

11. Gobierno de Chile, Dirección de Presupuesto. "Sistema de evaluación y control de gestión - presupuesto por resultados: la experiencia chilena" (2008)
12. Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. (nd) "Potestades, competencias, responsabilidades, funciones, atribuciones y/o tareas." Disponible en portal MINEDUC: http://www.mineduc.cl/transparencia/normativa_a7b.html
13. Gobierno de Chile, Ministerio de Salud. (nd) "Nuestra Misión." Disponible en: http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_conozcanos/g_mision_vision/presentacion_mision_vision.html
14. Gobierno de Chile, Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (nd) "Nuestra Misión". Disponible en: http://www.serviuvalpo.cl/opensite_20090929125551.aspx
15. Gobierno de Chile, Ministerio de Obras Públicas. (nd) "Acercado del MOP". Disponible en: <http://www.mop.cl/acercadelmop/Paginas/default.aspx>
16. Gobierno de Chile, Ministerio de Obras Públicas. (nd) "Secretarías Regionales Ministeriales." Disponible en: <http://www.mop.cl/Regiones/Paginas/default.aspx>
17. Gobierno de Chile, Secretaría Regional Ministerial de Obras Públicas de Valparaíso. (nd) "Misión Secretaría Regional Ministerial." Disponible en: <http://valparaiso.mop.cl/acercadelaeremi/Paginas/Mision.aspx>
18. Gobierno de Chile, Secretaría Regional Ministerial de Salud Valparaíso. (nd) "Misión institucional". Disponible en: http://seremi5.redsalud.gob.cl/url/page/seremis/seremi5/g_conozca/ssrv/inicio_ssr.html
19. Gobierno de Chile, SISPUBLI. "Antecedentes generales" (nd) Disponible en: http://www.sispubli.cl/antecedentes_generales.htm
20. Gobierno de Chile, SISPUBLI. "Objetivos del sistema informático de capacitación" (nd) Disponible en: http://www.sispubli.cl/objetivos_sistema.htm
21. Gobierno de Chile, SISPUBLI. "Principales usuarios" (nd) Disponible en: http://www.sispubli.cl/principales_usuarios.htm
22. Gobierno de Chile, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. "Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales: ¿Qué son las Políticas Públicas?" (2008).
23. Guerrero, Omar. "Nueva Gerencia Pública: ¿gobierno sin política?" (2005) en *Revistas científicas y humanistas LUZ*, Universidad de Zulia. Disponible en: <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/871/826>

24. Mc Beath, G. The handbook of Human Resource Planning. Blackwell Pub.1993; Duane, M, Customized Human Resource Planning. Quorum Books. 1996. Citado en "Orientación en planificación y gerenciamiento". (2010) Disponible en: <http://www.sispubli.cl/docs/Orientaciones%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Gerenciamiento%20caso%20perfiles.pdf>
25. Lahera, Eugenio. "Introducción a las Políticas Públicas" (2000).
26. Larraín, Carlos. "Informe de competitividad global 2010- 2011" (2010). Disponible en: http://www.uai.cl/images/sitio/facultades_carreras/esc_gobierno/wef/informe_wef_2010_fernando_larrain.pdf
27. Oficio Circular del Gabinete de la Presidencia N° 1598, de 30 de Octubre de 1995, que fija los Lineamientos para la modernización del sistema de capacitación del sector público. Disponible en: http://www.anef.cl/portal/images/stories/doc_noticias/oficio_circular_1599.pdf
28. Orellana, P.; 2003: 131. Citado en "Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994 – 2003)" Doña, Karina. (2006) en portal de INDAP Universidad de Chile, disponible en: http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/d20063311311dad6.pdf
29. Rodríguez, Manuel. "La modernización del Estado en Chile" En paradigmas.es. (2009). Disponible en: <http://paradigmas.over-blog.es/article-la-modernizacion-del-estado-en-chile-38000723.html>
30. Sampieri, Roberto. "Definición de alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa." (2006).
31. Word Reference, "Factor, definición". (nd) Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/factor>

BIBLIOGRAFÍA

1. Gobierno Regional de Valparaíso, Universidad de Valparaíso. "Programa de gestión estratégica para funcionarios/as públicos de la región de Valparaíso" (Enero 2011)
2. Gobierno de Chile, Dirección de Presupuestos. "Programa de mejoramiento de la gestión (PMG) año 2011, Programa Marco Básico" (2010).
3. Guerrero, Omar. "Nueva Gerencia Pública: ¿gobierno sin política?" (2005) en *Revistas científicas y humanistas LUZ*, Universidad de Zulia. Disponible en: <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/871/826>
4. Lahera, Eugenio. "Introducción a las Políticas Públicas" (2000).
5. Lahera, Eugenio. "Política y políticas públicas"(2004) Serie *políticas sociales* de CEPAL. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
6. Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. "Metodología de la investigación." (2006) 4º Edición.

CAPÍTULO X

ANEXOS

ANEXO Nº 1

Entrevista para unidad de capacitación del servicio

Diagnóstico sobre Capacitación Servicios Públicos Región de Valparaíso

Informantes: Profesionales y directivos de los servicios públicos de la Región de Valparaíso

Persona Entrevistada:

Cargo:

Lugar:

Fecha:

Preguntas:

- 1- ¿Cuáles son las temáticas en las que se capacitaron profesionales y directivos de su servicio público entre los años 2010 y 2011?

- 2- ¿A qué objetivo (s) respondieron las acciones de capacitación desarrollados en los años 2010 y 2011?, marque con una X

OBJETIVO	2010	2011
Fortalecer la cultura y el clima organizacional.		
Mejorar las competencias técnicas de los funcionarios participantes.		
Lograr coherencia con las políticas públicas del nivel central.		
Conocer metodologías y procedimientos del sistema público, que permiten para mejorar su gestión.		
Aplicación de Ley de transparencia.		
Controlar administrativa y financieramente la gestión pública.		
Conocer y aplicar la estrategia de desarrollo regional.		
Cumplir con las metas de capacitación del servicio.		
Lograr coherencia con las políticas públicas del nivel Regional.		
Otros Objetivos (especificar):		

- 3- ¿Quién decide el Plan Anual de Capacitación? (seleccione aquella que más se acerca a su realidad).

Un Comité integrado por el Director Regional del Servicio y el/la Encargado/a	
---	--

de Capacitación del Servicio.	
Un Comité integrado por el/la Encargado/a de Capacitación del Servicio y dos representantes de los funcionarios.	
El/la directora/a del servicio	
El/la Encargado/a de Capacitación del Servicio.	
El Servicio a nivel central.	
La Asociación de funcionarios públicos del servicio.	

4- ¿Cómo se financian los programas de capacitación?

5- ¿Cuántos funcionarios se capacitaron y en que temáticas en los años 2010-2011?

Nombre de la capacitación	Tipo de funcionarios	Cantidad de horas	Tipo de certificación

6.- Porcentaje de directivos funcionarios públicos capacitados en los años 2010 y 2011:

% AÑO 2010	% AÑO 2011

7. Dentro de las siguientes temáticas de capacitación, cuáles considera más importante para el desarrollo y crecimiento de su institución. (Marque con una X)

Tipo de Capacitación	Muy Importante	Medianamente importante	No es importante
Administración de recursos humanos			
Administración de recursos materiales			
Administración de recursos financieros			
Economía			
Contabilidad			
Informática			
Análisis y control de la gestión			
Planificación Estratégica			

Regional			
Habilidades directivas en las organizaciones públicas			
Ética, probidad y transparencia			
Teoría de la Administración			
Participación Ciudadana			
Alfabetización digital y gobierno electrónico			
Formulación y evaluación de proyectos			
Sistema nacional de inversiones			
Teoría y práctica de las políticas públicas.			

ANEXO N° 2

Encuesta para personal gremial del servicio

Capacitación funcionarios públicos Región de Valparaíso

Objetivo: determinar los problemas más importantes que afectan el desempeño de los funcionarios públicos.

Favor indicar: nombre, cargo, organización gremial, servicio.

1-Factores concernientes a la relación entre el funcionario público y el ciudadano. Favor marcar con x tres factores principales.

- Ausencia de información desde el nivel central sobre los programas que se deben aplicar.
- Carencia de metodologías para dar respuesta y seguimiento a las demandas de los ciudadanos.
- Relaciones conflictivas entre ambos actores sociales.
- Baja escolaridad de los funcionarios públicos.
- Número de funcionarios públicos insuficientes para las necesidades de la sociedad.
- Falta de tecnología y equipamiento técnico para implementar procesos eficientes.
- Cultura organizacional orientada hacia la burocracia de estado.
- Desconocimiento de la Estrategia de Desarrollo Regional.

2.-Factores relacionados con el desarrollo organizacional (asociatividad, liderazgo, etc.) de los servicios públicos. Favor marcar con x tres factores principales.

- Débil gestión de los recursos humanos.
- Carrera funcionaria estancada.
- Baja inexistencia de sistemas de recompensas para los funcionarios.
- Desigualdad de contratos entre los funcionarios públicos.
- Desmotivación del personal, altos porcentajes de licencias médicas y ausentismo laboral.
- Baja asociatividad con otras instituciones públicas.
- Poca capacidad para gestionar proyectos conjuntos.

- Vínculos débiles entre las instituciones privadas, las públicas y las organizaciones sociales.
- Carencias de herramientas técnicas para integrar procesos de participación ciudadana en cada servicio público.
- Climas organizaciones disfuncionales, desarticulados y autoritarios, con poca tolerancia hacia los cambios.

3.- Necesidades de capacitación. Favor marcar con x tres temáticas importantes.

- Planificación estratégica regional.
- Análisis y control de la gestión (auditorías).
- Habilidades directivas en las organizaciones públicas.
- Ética, probidad y transparencia.
- Teoría de la administración.
- Participación ciudadana.
- Alfabetización digital y gobierno electrónico.
- Formulación y evaluación de proyectos.
- Sistema nacional de inversiones (MIDEPLAN- FNDR).
- Cooperación internacional.
- Políticas públicas teoría y práctica.
- Sistemas de gestión de los PMG – MEI (Programas de Mejoramiento de Gestión – Metas de Eficiencia Institucional).
- Evaluación de desempeño.
- Fortalecimiento organizacional.
- Otras. Mencione:

4.- Finalmente:

¿Cree que existe relación entre las capacitaciones que se entregan en el servicio, y las funciones que desempeñan los funcionarios?

ANEXO N° 3

Información disponible sobre capacitaciones otorgadas por los servicios públicos durante el período 2010- 2011.

Servicio	2010	2011
SEREMI Salud Valparaíso	Actualización en Investigación y Manejo de brotes Epidémicos Actualización de Conocimientos para el manejo Bases Conceptuales de Salud Pública Gestión de la Capacitación en el Sector Público en un Contexto de Calidad Fortalecimiento de Habilidades Directivas para Jefaturas III VERSION DEL SEMINARIO "PROBIDAD Y TRANSPARENCIA PARA LA ADMINISTRACION" Coordinación de Operaciones Emergencia PROBIDAD Y TRANSPARENCIA EN EL SECTOR PUBLICO Contabilidad General de la Nación I y II Actualización de conocimientos para el manejo de planillas y bases de datos"	en Seminario Fortalecimiento de Habilidades Sociales Escuela de verano Salud Publica ACTUALIZACION EN DETERMINACION DE MICROORGANISMOS PATOGENOS EN ALIMENTOS Y AGUAS(SALDO) Diplomado de Especialización en el Sistema de Seguridad Social Chileno Curso de Conducción A2 A4 Curso Bases Conceptuales y Políticas de Salud Pública Curso Avanzado de Primeros Auxilios Auto cuidado Primeros Auxilios y Uso de Extintores Seguridad en Laboratorios Responsabilidad Social Rhinoceros 4.0 XXXIX Jornadas de Salud Pública 2011 Fortalecimiento de Habilidades para el Manejo de Bases de Datos

Charlas Modelo de Gestión del Desempeño (Continuación)	Atención Oportuna y de Calidad para los Requerimientos Ciudadanos
INTRODUCCION A LOS FUNDAMENTOS DE LA SALUD PUBLICA	Determinación de metales en alimentos (sodio)
Curso de Auto cuidado 1	Congreso de Calidad y Seguridad
Curso de Auto cuidado Fortalecimiento de la Probidad y la transparencia en el Sector Público	Seminario de Secretarias y Asistentes Ejecutivas del Sector Salud
Metrología Aplicada	XIII Seminario de Secretarias y Asistentes Ejecutivas del Sector Salud
Metrología Aplicada	Ensayos aptitud-evaluación en microbiología
INGLES TECNICO	Desarrollo de Habilidades Psicosociales para el Trabajo(San Felipe)
Metrología Aplicada	Altura Geográfica
INGLES TECNICO	Conferencia Salud Mental y Trabajo ¿Existen alternativas a la Licencia Médica?
Pre requisitos para la Implementación del Sistema HACCP en la Industria de los Alimentos	Actualización en la Problemática de la Obesidad Infantil
INTERPRETACION	Taller Atención de Usuarios y Manejo de situaciones difíciles.
NORMA ISO 9001	Inducción a la Gestión de Procesos.
INGLES TECNICO	Actualización de Aditivos Alimentarios
Metrología Aplicada	Electricidad y Electrónica
Metrología Aplicada	
INGLES TECNICO	
Auditor Interno de Sistemas Integrados de Gestión	
III Congreso de Salud Familiar	
Políticas Publicas en salud basadas en evidencia	

Precongreso de Salud Pública	Automotriz
Metrología Aplicada	Taller sobre validación de Métodos Químicos HPLC y EAA
Metrología Aplicada	EAA
Escuela de Conductores y Capacitación	Seminario Taller Asistente Ejecutiva
Metrología Aplicada	Seminario Taller Asistente Ejecutiva
Metrología Aplicada	Actualización en
Metrología Aplicada	Determinación de
Taller sobre Determinación de la Incertidumbre de la Medición"	Microorganismos Patógenos de Alimentos y Aguas
Pilates Reformer I	Seminario Taller Asistente Ejecutiva
Probidad y Transparencia en el Sector Público	XIII Versión de la Escuela de Salud Pública
Curso " Fortalecimiento de la Probidad y la Transparencia en el Sector Público"	Seminario Taller Asistente Ejecutiva
Curso "Fortalecimiento de la Probidad y la Transparencia en el Sector Público"	Curso Teórico Práctico, Aguas
Probidad y la Transparencia en el Sector Público"	Seminario Taller Asistente Ejecutiva
Estrés Postraumático y Resiliencia	Taller de Herramientas de Higiene Industrial
DESARROLLO DE HABILIDADES PSICOSOCIALES PARA EL TRABAJO	Técnicas de manejo de Autoclave
Elementos de Epidemiología básica pre congreso de Salud Pública	Jornadas de Salud Pública
Ingles Técnico	Comunicación Organizacional y Asertividad
Metrología Aplicada	Ergonomía para Expertos en Prevención de Riesgos
	INSPECCION DE

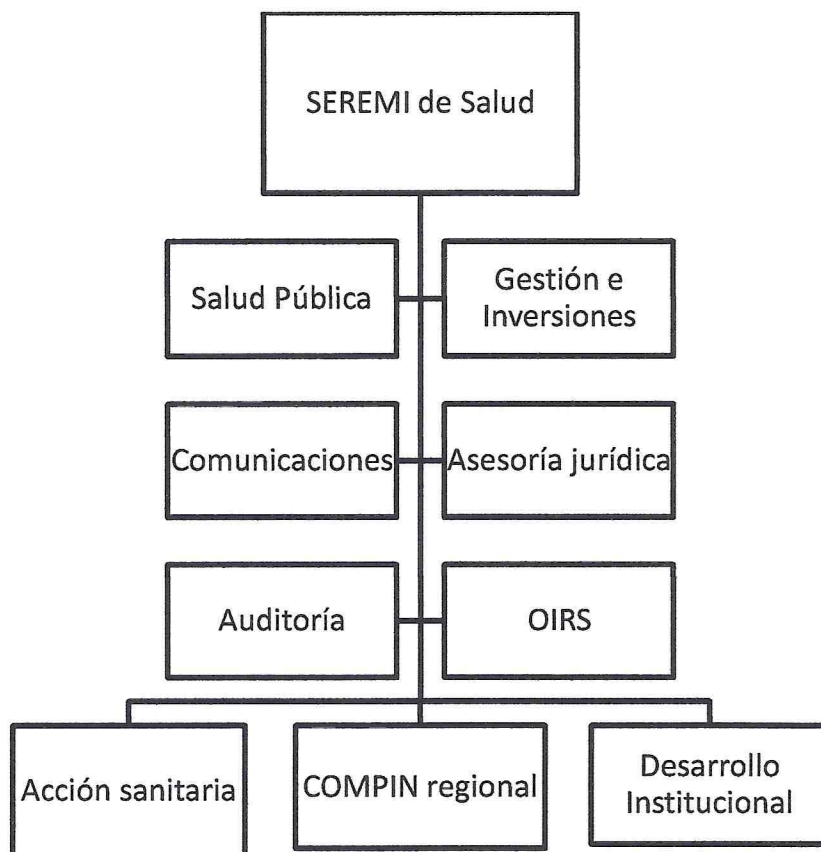
	Charlas Modelo de Gestión del Desempeño "Actualización de conocimientos de Enfermería" Liderazgo Estratégico para Jefaturas	AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD ISO 9001	SISTEMAS DE CALIDAD BASADOS EN HACCP Formación de Auditores Internos Sistemas Integrados de Gestión Curso "Toma de Muestras" Comunicación para el Cambio de Comportamiento en Salud Comunitaria Escuela de Salud Publica Curso Autoridad Sanitaria y Gestión Escuela de Salud Pública Curso Autoridad sanitaria y Gestión Escuela de Salud Publica.
CNCA	Capacitación sobre gestión cultural, específica según el área de trabajo.		Taller de descentralización Santiago, diciembre 2011, para directivos de planta. Algunos cursos independientes de capacitación (Derecho administrativo, planificación, y control de gestión.)
GORE Valparaíso	Sistema Nacional de inversiones, firma electrónica, construcción de indicadores de gestión para políticas, programas y proyectos; evaluación social de proyectos (ex-ante) nivel I, II, administración de remuneraciones, evaluación de resultados y de impacto		Transparencia y probidad en la administración pública, estatuto administrativo, equidad de género, normativa igualdad de oportunidades, acceso laboral, cambio de buenas prácticas laborales, sistemas de control de gestión, planificación y

	<p>de programa y proyectos desarrollo regional, (ex post), contabilidad normativa de procesos de gubernamental nivel I, II, inversión pública, enfoque de género, técnicas evaluación desempeño por de negociación, lenguaje y competencias, computación coaching ontológico, básica, contabilidad técnicas de negociación, gubernamental, calidad de gestión de personas al vida, seguridad de la proceso de capacitación, información, uso y aplicación de Excel remuneraciones. avanzado, diseño y desarrollo de sistemas de control de gestión para funcionarios vinculados a la gestión pública, probidad y transparencia.</p>
MOP Valparaíso	<p>SEREMI: Trabajo en Equipo, Resolución de conflictos</p> <p>En general Direcciones MOP: Gestión de Proyectos. Nuevos lineamientos políticas públicas, ejemplo: Ley Indígena, Ley ambiental, Oirs. <i>[Sin distinción años]</i>.</p>
SEREMI Educación	<p>Gestión Pública, Gestión Financiera, Estatuto Administrativo, Probidad y Buenas Prácticas Laborales, Contabilidad Gubernamental y Protocolo. <i>[Sin distinción años]</i>.</p>
MINVU Valparaíso	<p>Capacitaciones Coaching - liderazgo,</p>

transversales, de cambio organizacional para fortalecimiento institucional. una gestión efectiva, curso Probidad y Transparencia, conducción licencia Trabajo en Equipo y profesional a-2, contabilidad Adaptación al cambio, gubernamental nivel I, curso Técnicas de comunicación ARGIS, curso armado, oral y escrita, Gestión de reparación y configuración abastecimiento, Auto nuevos equipos cuidado, Contabilidad de la informáticos, relajación y Nación nivel II, Excel nivel vida saludable, adaptación intermedio, power point al cambio y manejo de nivel básico, Excel conflictos, buenas prácticas avanzado, Power nivel de gestión pública con intermedio, Outlook, Calidad perspectiva territorial, atención al usuario, access básico/medio, taller Evaluación desempeño, de probidad y Convenio Marco, Normativa transparencia.

Bases de Licitación,
Planificación de compras,
Adm de contratos, Ética y probidad.

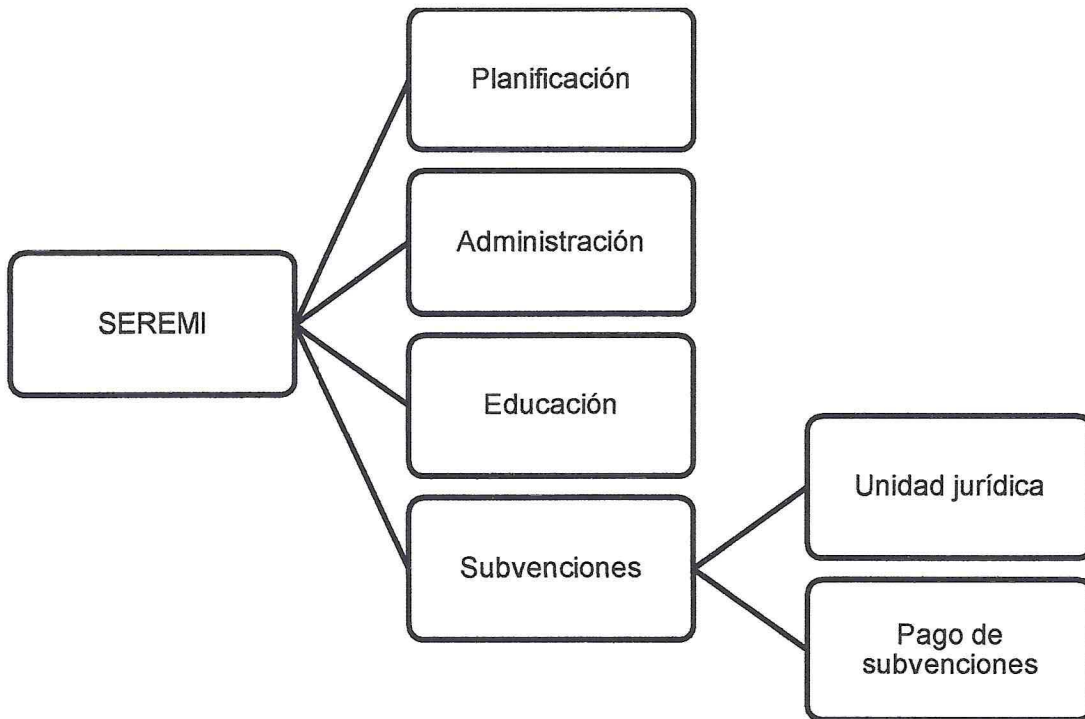
ANEXO N° 4
Organigrama SEREMI de Salud Valparaíso



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de SEREMI de Salud Valparaíso
Disponible en: http://seremi5.redsalud.gob.cl/url/page/seremis/seremi5/g_conozca/ssrv/organigrama.html

ANEXO N° 5

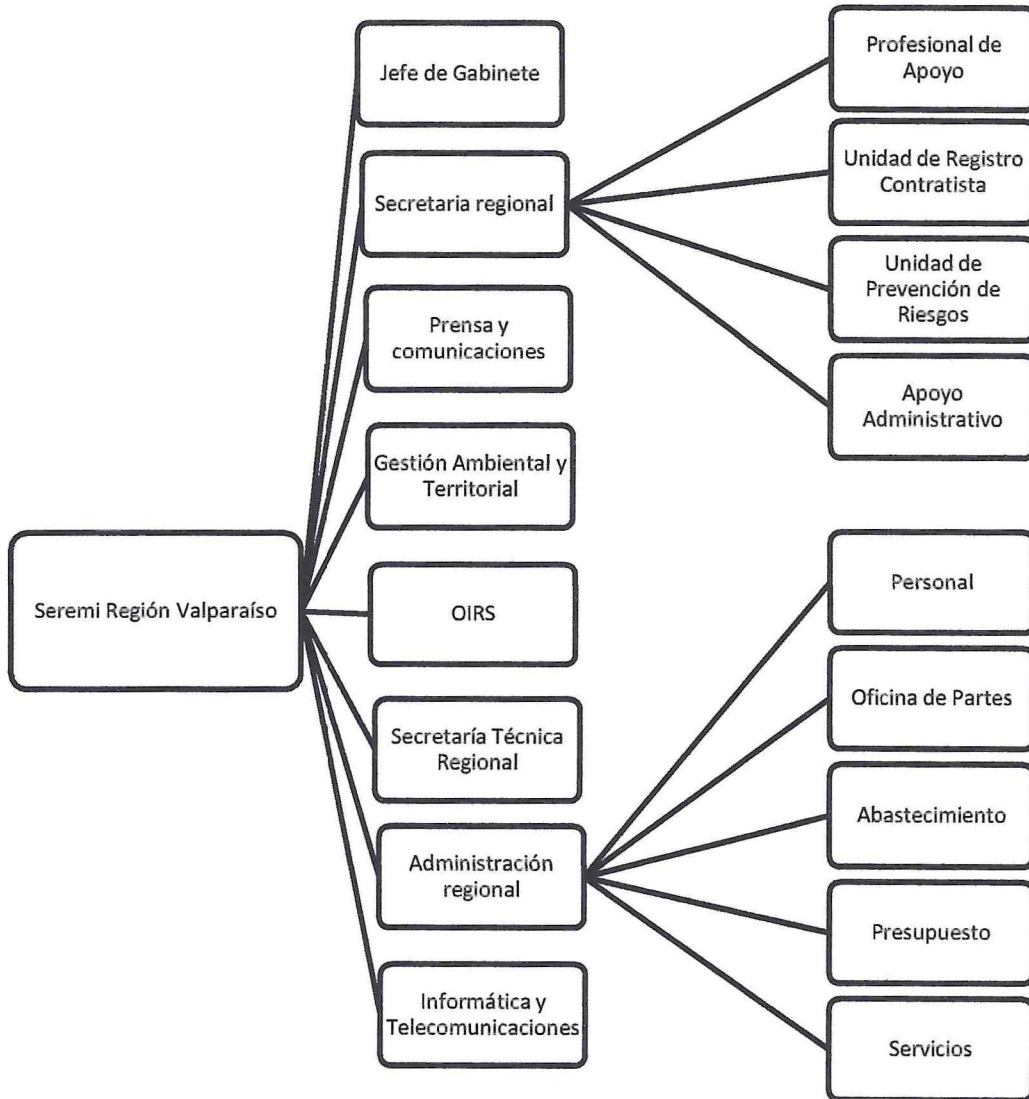
Organigrama SEREMI Educación región de Valparaíso



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Ministerio de Educación, En línea:
<http://www.mineduc.cl/transparencia/organica.html>

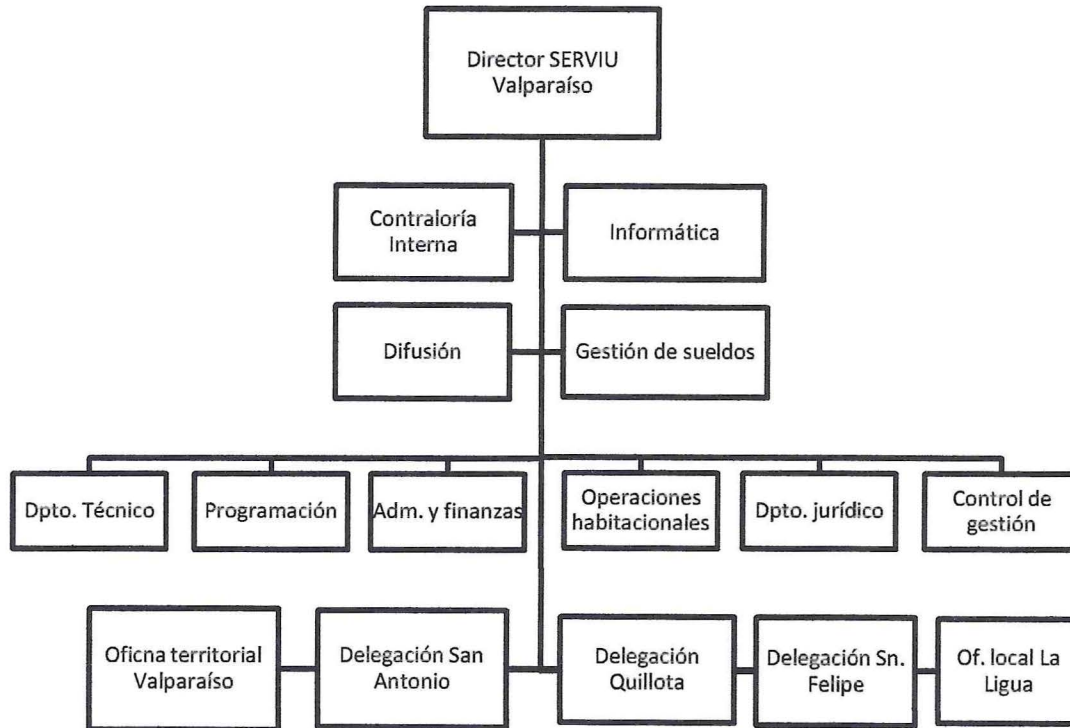
ANEXO N° 6

Organigrama Ministerio de Obras Públicas



FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de SEREMI MOP Valparaíso. Disponible en: <http://valparaiso.mop.cl/acercadelaseremi/Paginas/Organigrama.aspx>

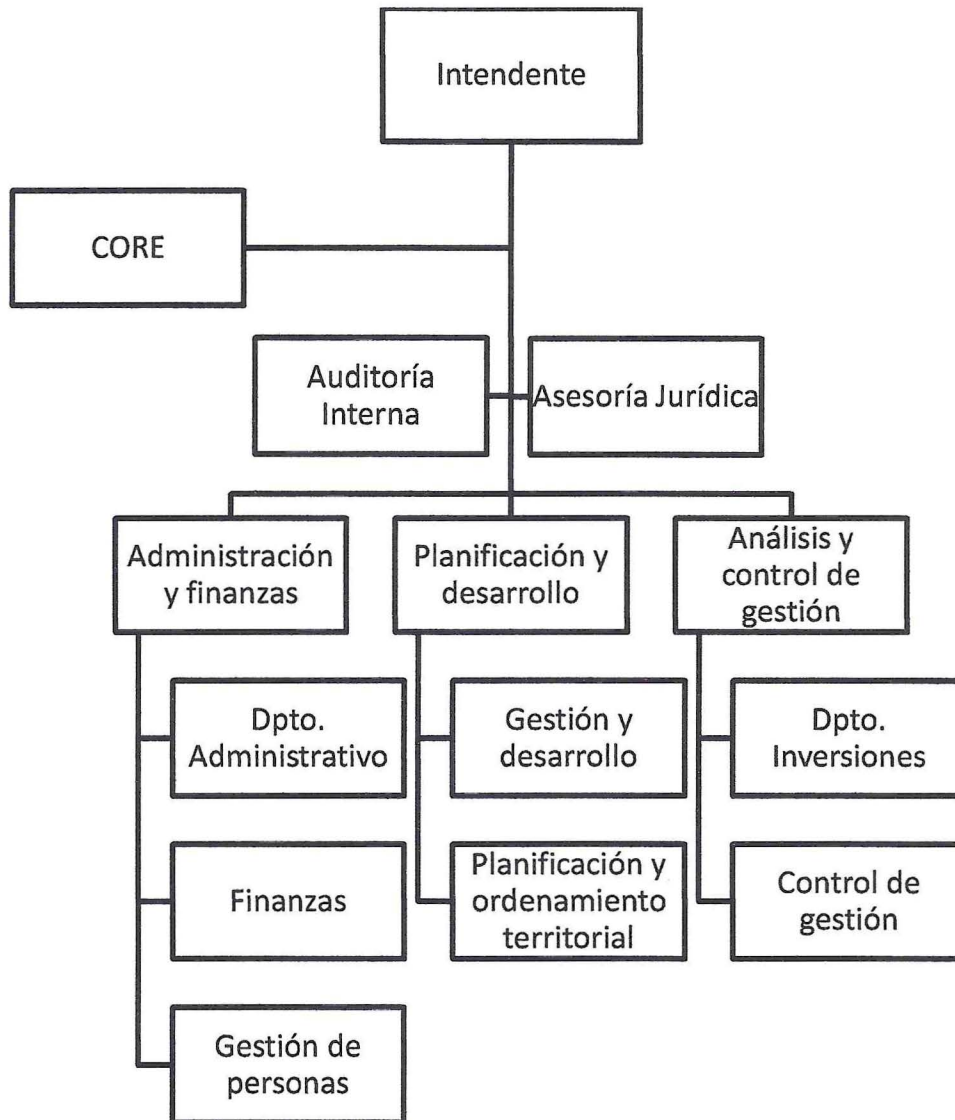
ANEXO N° 7
Organigrama SERVIU Valparaíso



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de SERVIU Valparaíso.
Disponible en: http://www.serviuvalpo.cl/opensite_20090929132840.aspx

ANEXO N° 8

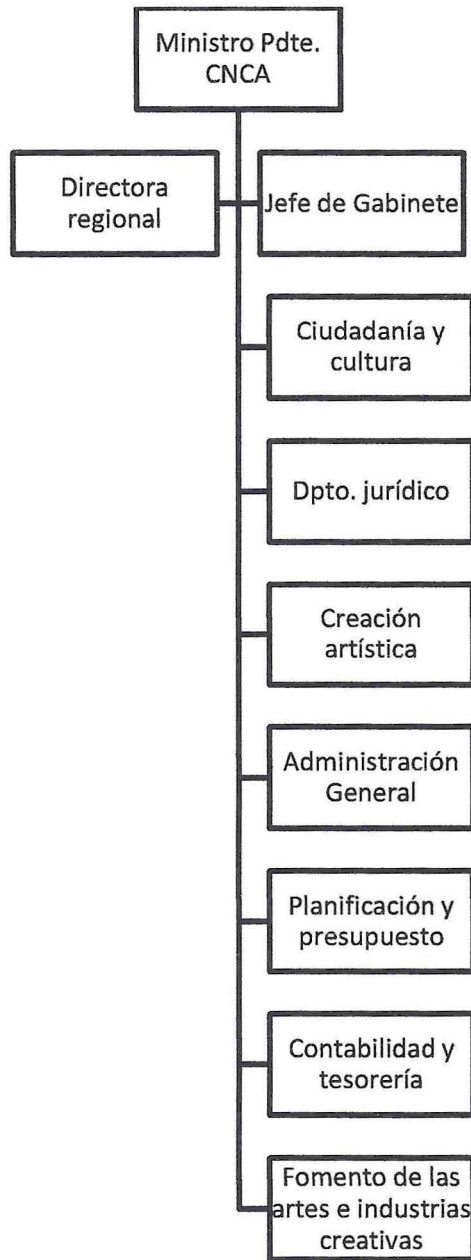
Organigrama Gobierno Regional de Valparaíso (GORE)



FUENTE: Elaboración propia según datos de GORE Valparaíso. En línea: <http://www.gorevalparaiso.cl/>

ANEXO N° 9

Organigrama Consejo Nacional de Cultura y Artes (CNCA) Valparaíso



FUENTE: Elaboración propia en base a la información disponible en CNCA en línea:
<http://transparenciaactiva.cultura.gob.cl/index.php/dotacion/dotacionPlanta>