UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial

"Necesidades de capacitación de los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio y su relación con la Gestión Municipal"

MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN
LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. SERGIO CALVO URZÚA
Alumno: SR. ARMANDO ARMIJO LÓPEZ

VIÑA DEL MAR, 2011

ÍNDICE

Dedicatoria	I
Introducción	II
Capítulo 1	
1.1.- Problema de investigación	8
1.2.- Preguntas de Investigación	9
1.3.- Hipótesis	9
1.4.- Metodología	10
Capítulo 2	
2.1.- Exposición general del tema	17
2.2.- Justificación del tema	22
2.3.- Contexto	27
2.4.- Fundamentación teórica	36
2.5.- Objetivos	60
Capítulo 3	
3.1.- Resultados	61
3.2.- Análisis	80
3.3.- Conclusiones	82
3.4.- Propuesta de Capacitación	86
Bibliografía	89

DEDICATORIA

A mis padres, por todo el esfuerzo y la fé.

A mis hijos Benjamín y Valentina, por todo el tiempo que cedieron a este proyecto.

A Don Osvaldo Cartagena, por las facilidades otorgadas para concretar este proceso.

A Bárbara por su constante colaboración.

Introducción

Aunque la capacitación es reconocida mundialmente como un factor que da valor a los recursos humanos, en la práctica es una actividad que ha venido adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones. Contiene un conjunto de tecnologías y recursos cada vez más complejos, que requiere de personal especializado, de infraestructura y de presupuesto propios. Se avizora entonces, para un futuro no muy lejano, áreas de capacitación que trabajen cada vez con mayor rigor en la planificación, el control y la evaluación de sus resultados.

Ejercer la función directiva en las instituciones de carácter público implica el ejercicio de una labor empapada de diferentes actos complejos, que van desde la relación con la población en sí, como también una serie de protocolos externos. Estas acciones exigen de quien las desarrolla capacidades y competencias

que le permitan situar sus actividades fundamentadas sobre bases consistentes tales como: la participación, la práctica y la promoción del trabajo colaborativo, perspectivas institucionales, entre otras.

La actuación de los funcionarios públicos se presenta como elemento clave dentro de la organización pública para lograr sus fines y alcanzar sus metas; por tanto se requiere de personal dotados de capacidades y competencias, que asuman la función y no sólo como profesión, con el ánimo de promover el sentimiento de cooperación que *obliga a pensar antes en los problemas y la forma de solucionarlos, (*Gairín, 1998:56). En este sentido, el presente estudio pretende detectar las necesidades de capacitación de los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio con base en los antecedentes profesionales de los mismos.

Para lo definido anteriormente se presenta el siguiente informe, cuya estructura es la siguiente:

En el Capítulo 1 se hará una revisión bibliográfica, del tema de la capacitación y los sistemas de esta en los municipios de la Provincia de San Antonio. También se formulan los objetivos, las hipótesis del trabajo y la metodología utilizada en el estudio

El capítulo 2 presenta el estudio en su plena realización, considerando la metodología utilizada para ello.

El capítulo 3 se muestra los resultados de la investigación realizada

El capítulo 4 presenta las discusiones y análisis de los resultados del capítulo 3.

Capítulo 1

1.1.- Problema y justificación de la investigación.

Establecer cuáles son las necesidades de capacitación de los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio lleva a plantearse con anticipación interrogantes cómo: ¿qué hacen los funcionarios? y ¿qué deben hacer?. Para dar respuesta a estas preguntas, se propuso realizar un estudio descriptivo- Exploratorio, no experimental, con técnica de análisis cuanti-cualitativo, a partir del cual, se han podido establecer las características profesionales reales de los funcionarios municipales; describiendo Nivel Jerárquico dentro de la Institución, el nivel educacional de cada funcionario, los cursos de capacitación interna y externa recibida en los últimos dos años y los temas en que cada funcionario cree necesitar capacitación y el aporte que creen podrían tener gran beneficio en el adecuado y óptimo desempeño en su puesto de

trabajo, posteriormente, detectar la necesidades de capacitación.

En definitiva, el problema a investigar es el siguiente: ¿Cuáles son las necesidades reales de capacitación de los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio?

1.2.- Preguntas de investigación

Las preguntas que guiarán este estudio son:
¿Qué tipo de capacitación han recibido los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio en los últimos 2 años?

1.3.- Hipótesis

- Los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio requieren de una capacitación permanente y actualizada.
- El perfil profesional de los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio

hace necesario un plan estratégico de capacitación.

1.4.- Metodología

1.4.1.- Paradigma de trabajo

Se conoce como un paradigma a la forma de hacer ciencia compartida, reconocida y por tanto legitimada por un grupo de científicos de determinadas disciplinas, entendido como un modelo a seguir por una comunidad científica que indica como identificar y/o conocer un objeto de estudio, lo que se relaciona directamente con la construcción del conocimiento. Esto es, en suma las etapas del método de investigación, que entrega las primeras aproximaciones al paradigma de trabajo de la presente investigación.

En cuanto a las características del estudio en cuestión, este adhiere principalmente al paradigma positivista (enfoque cuantitativo), ya que, busca hechos, causas que puedan ser explicadas. Es decir, corresponde a un método de investigación cuantitativo. Como señala Briones este se basa principalmente en *paradigma explicativo,* que se utiliza preferentemente con información "*cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia, en las formas que es posible hacerlo en el nivel de estructuración lógica en el cual se encuentran las ciencias sociales".* (Briones, 2002, p. 17) supone objetividad y utilización de un lenguaje estadístico matemático, mediante la medición, estimación de dimenciones y magnitud de los hechos que se presentan.

Por tanto, a partir de los casos seleccionados se rescata la realidad social tal cual es, generando una visión general, pero profunda de las necesidades de capacitación de los

funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio.

1.4.2.- Tipo de investigación a la cual se adscribe:

a.- Enfoque

La investigación adhiere a un enfoque específicamente cuantitativo, busca hechos, explicaciones, causas, en torno a las necesidades de capacitación de los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio, las que se miden, a través de la aplicación de un cuestionario, adaptado y validado para rescatar los objetivos planteados, permitiendo recolectar información valiosa en torno a variables importantes utilizadas en el estudio.

b.- Tipo de investigación:

El tipo de investigación al que adhiere el estudio, es a nivel descriptivo. Como señalan

Hernández, Fernández & Baptista, e*stos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga.* (Hernandez, 2001, p. 61). Además, se puede señalar que la descripción es una de las principales estrategías que se debe realizar antes de indagar en cualquier explicación de un fenómeno, de esta se obtiene la información necesaria que se utiliza para caracterizar un fenómeno que se analiza.

En definitiva, este tipo de estudios, se caracteriza por estudiar la presencia de un fenómeno, cómo este fenómeno se manifiesta y especifica las características y propiedades más importantes.

c.- Tipo de Diseño:

El tipo de diseño de la investigación, es *no experimental*, no hay manipulación de variables, se observa el fenómeno social tal como se da en la realidad.

Por otro lado, en cuanto a la dimensión temporal de la investigación, esta es transversal, es decir, la información necesaria para la investigación se produce en un solo momento. El objetivo de la investigación puede ser *descriptivo,* o de otro orden, pero lo que distingue a este tipo de diseño es que la recogida de información se lleva a cabo de una sola vez.

1.4.3.- Muestra y Criterios de Selección

El muestreo utilizado en esta investigación corresponde a un tipo de muestreo no probabilístico, caracterizado porque los elementos de la población no tienen una probabilidad

conocida de componer la muestra, es decir, no existe probabilidad conocida de selección. Como señala Hernández et, al. La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”. (Hernández, p. 227).

En el caso específico dentro de los tipos de muestreos no probabilísticos, en esta investigación los sujetos que componen la muestra de estudios son seleccionados bajo el criterio de muestreos tipo, ya que como señala Hernández et al, el objetivo de este tipo de muestreo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. De esta forma, como la muestra está compuesta por:

	San Antonio	Santo Domingo	Cartagena	El Quisco	Algarrobo	El Tabo	Totales
Directivos	2	1	1	1	2	1	8
Profesionales	4	5	7	3	4	2	25
Jefaturas	2	2	2	1	1	1	9
Técnicos	5	5	6	7	4	3	30
Administrativos	11	9	8	11	10	9	58
Auxiliares	1	1	1	1	1	1	6
Totales	25	23	25	24	22	17	136

Fuente: Elaboración Propia. 2010

Capítulo 2:

2.1.- Exposición General del tema

De cara al siglo XXI, el mundo es testigo del surgimiento y consolidación de dos tendencias que, a pesar de ser antagónicas, se desarrollan paralelamente y configuran consecuencias de una misma realidad. La primera de ellas, es la llamada globalización, que resulta en gran medida de los notables avances científicos y tecnológicos alcanzados por el hombre en las últimas décadas y de la culminación de la guerra fría, con la consecuente consolidación del poder hegemónico detentado por algunos países, fundamentalmente los Estados Unidos y Japón. El híper desarrollo de las telecomunicaciones ha desempeñado un rol fundamental en el proceso, al permitir una conexión global rápida, de calidad y a costos relativamente reducidos, propiciando la expansión del intercambio internacional y la profundización de las relaciones internacionales, transformando a

nuestro planeta en lo que Marshall MacLuhan (citado por González, 1998.) ha llamado una "Aldea Global". El fin último de la globalización es el logro de una sociedad homogénea, en donde la noción de masa sustituya de manera definitiva a la del individuo, sirviendo de base para el diseño e implementación de políticas estatales y para la satisfacción de las necesidades colectivas.

Como contrapartida, ha venido consolidándose otra tendencia en sentido inverso que puede denominarse "localización", y que implica una reafirmación de la importancia del rol desempeñado por las entidades locales dentro de la estructura general del Estado. Efectivamente, mientras "*la aldea global propone sistemas de comunicación y producción por encima de las economías nacionales... la aldea local se aferra a la cultura de la memoria y a sus formas tradicionales de asociación, tribu, familia, lenguaje, nación, religión."* (Marquina, 1997, citado por Asprino y Grimaldo).

El creciente fenómeno de la globalización en los años noventa puso de relieve la necesidad de que las ciudades mejoraran sus estructuras internas con el objeto de ampliar su participación en la economía internacional.

Surgió una creciente conciencia de que una infraestructura física deficiente – caminos, transporte público, comunicaciones - y una infraestructura social inadecuada – servicios de salud y educación, agua y alcantarillado y eliminación de desechos sólidos - estaban poniendo en peligro las perspectivas de que las ciudades latinoamericanas se convirtieran en “centros de crecimiento”, a través de una mayor interacción económica con el resto del mundo. Nuevamente, ello condujo a una renovada preocupación por el gobierno local como la institución idealmente ubicada para estimular y coordinar los esfuerzos de innumerables instituciones del sector público y privado en el

logro de un crecimiento económico local sostenible.

Los sistemas de capacitación son procesos fundamentales en la gestión de recursos humanos municipales. Se trata de un proceso intencionado, sistemático y continuo, que facilita el aprendizaje de las personas para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, aumentando sus competencias para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo, acorde con los objetivos, requerimientos y expectativas que conforman el contexto laboral de los Municipios.

Desde esta perspectiva, la noción del municipio como sociedad natural adquiere un alto sentido de pertinencia, demandando un redimensionamiento de la vida local y de todos sus componentes, un análisis exhaustivo del modelo de Estado que se ha adoptado y una redefinición de la naturaleza del rol desempeñado

por el Municipio y demás entidades locales dentro del mismo.

Pese a lo anterior, la idea de permanecer insertos en este mundo globalizado, contribuyendo al desarrollo de las naciones, regiones, localidades y comunidad, es un esfuerzo que requiere preparación en todos los ámbitos y áreas, puesto que la globalización de la economía mundial y los procesos de integración regional están creando nuevas tendencias en el mundo.

Estos cambios hacen que las instituciones ya no puedan aspirar a competir con las mismas capacidades con las que se manejaron hasta hoy, las condiciones se modificaron y los mercados hoy se han vuelto más competitivos.

En este contexto, el personal municipal debe ser preparado para enfrentar este nuevo escenario.

La pregunta, ante la afirmación anterior es: ¿en qué capacitar?, ¿cuáles son las necesidades de capacitación del personal municipal?

2.2.- Justificación del tema

La línea de investigación será el área de los Recursos Humanos. La gestión de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas primordiales facilitar y promocionar el perfeccionamiento y capacitación, requerida por las necesidades de los puestos de trabajo de la organización.

La capacitación ayuda a los miembros de la organización a mejorar y desarrollar sus habilidades, aptitudes y destreza y las organizaciones benefician su producción gracias a este desarrollo.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una

gestión eficaz de los recursos humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas. Debido a que, los recursos humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, su gestión eficaz es responsabilidad de todos y de todas las áreas funcionales: contabilidad,

administración, marketing, ventas e incluso recursos humanos.

Al traducir en pocas palabras en qué consiste la Gestión de RRHH, se podría afirmar que se trata de atraer personas a la empresa, retenerlas y desarrollarlas hasta potenciar al máximo su contribución.

La actividad de Capacitación constituye, en el marco de estos tres momentos esenciales, en una acción primordial. Desde los albores del desarrollo industrial los empresarios se preocuparon por fijar estándares y luego capacitar a sus empleados para cubrir la brecha (la otra opción era el despido, y esto sólo cuando el negocio perdía velocidad).

Es así, como la función formativa en la empresa ha estado sujeta a un claro proceso de desarrollo.

Una de las preguntas más frecuentes de las direcciones de las Organizaciones (Empresas o Instituciones) es acerca de cuál es la capacitación que deben dar a sus trabajadores para hacer más productivo el trabajo.

Hay que recordar que la capacitación no es una finalidad sino un medio, un instrumento que puede ayudar a las instituciones a resolver las discrepancias de desempeño de su personal (capacidades del personal que no están al nivel de las exigencias para un cargo o una responsabilidad) o proporcionar los conocimientos y capacidades que una institución considera que requiere su personal para asumir un nuevo reto.

Por todo lo expresado, se presenta a continuación un proyecto para investigar las necesidades de perfeccionamiento del personal Municipal de la Provincia de San Antonio.

Los procesos de descentralización del estado han ejercido presión hacia los municipios en la medida que cada vez más le delegan funciones y competencias, pero éstas no suelen acompañarse de recursos humanos ni económicos, que permitan una real, concreta y eficiente acción.

En este contexto se requiere crear las condiciones para poder desarrollar programas de perfeccionamiento que logren el efecto y mejora, necesaria en todos los ámbitos de acción municipal.

Detectar las necesidades de capacitación y perfeccionamiento del personal municipal, puede permitir la toma de decisiones y sin duda el desarrollo de la Provincia de San Antonio, trayendo consigo el profesionalismo en la atención a la población, mejor gestión de los recursos económicos, entre otros tantos

beneficios que provienen de manera natural, con el desarrollo profesional.

La viabilidad de este estudio, está dada por la disposición de los distintos Municipios a participar como agentes pasivos del estudio.

2.3.- Contexto

La provincia de San Antonio emplazada en la macrozona central de Chile entre los 33,6° de Latitud Sur y 71,6° de Longitud Oeste, presenta los siguientes límites: al Norte con la Provincia de Valparaíso, comuna de Casablanca, en el estero de Casablanca; al Este con la Región Metropolitana, en la línea general Las Dichas, Paso Sepultura, Quebrada Los Canelos, Río Maipo (San Valentín); en su extremo Sur con la comuna de Navidad (Región de O´Higgins) y al Oeste con el Océano Pacífico.

La superficie provincial es de 1513 Kms², repartidos entre las seis comunas que lo conforman, de norte a sur corresponden a Algarrobo, El Quisco, El Tabo, Cartagena, San Antonio y Santo Domingo. Se trata de una provincia fuertemente influida por su cercanía al centro económico y político del país, lográndose identificar cuatro ejes o subsistemas territoriales muy heterogéneos que explican el desarrollo económico y social del territorio: a) El Subsistema Litoral Norte, b) Subsistema Metropolitano, c) Subsistema Litoral Sur y d) el Subsistema rural, como eje transversal.

El subsistema Litoral Norte con 572 Kms2 de superficie concentra el 31% de la población de la provincia de San Antonio y alberga las comunas de Algarrobo, El Quisco, El Tabo, Cartagena. En este subsistema, existe una mayor especialización del sector comercio, condición que se vincula directamente con la actividad turística que en ellas se desarrolla, a saber:

Restaurantes, Hotelería, Transporte, Actividades Inmobiliarias, Comercio y otros servicios asociados, en particular en la época estival.

La Pesca Artesanal e industrial también es una actividad que se encuentra presente en esta zona, pero no de manera significativa. Sin embargo, se visualiza que su fortalecimiento y desarrollo puede llegar a ser relevante para la diversificación de la oferta turística y la regeneración de empleos, a partir de esta misma vía y de la tecnificación y desarrollo del proceso extractivo.

En el subsistema Litoral Norte existe una cultura estival que segmenta el modo de vida de la población en dos momentos claramente diferenciados: el verano y el resto del año. Entre los meses de diciembre a marzo, la población flotante sobrepasa casi por diez a la población radicada en la zona, y esta última se vuelca por completo al desarrollo de actividades orientadas a

la satisfacción de la demanda de los visitantes. Los visitantes también marcan diferencias influenciando el tipo de productos, servicios y actividades que se ofrecen en las distintas comunas, pudiendo llegar a ser el mercado turístico diametralmente opuesto, como sucede, por ejemplo, con los casos de Cartagena y Algarrobo. Ambos se enfocan a públicos objetivos distintos en relación con los niveles de ingresos y patrones de consumo de los turistas de uno u otro lugar.

El Subsistema Metropolitano, con 405 Kms2 de superficie corresponde físicamente al área urbana de la comuna de San Antonio con 91.912 habitantes y cuenta con aproximadamente el 65% de las unidades productivas emplazadas en el territorio. Su calidad de capital provincial y corredor donde confluyen importantes ejes viales estructurantes al principal puerto de Chile y de la costa Este del Pacífico (y en expansión) explica el número de empresas de servicios financieros,

administrativos, de educación y salud, las que sumadas a una amplia red de comercio minorista orientado al consumo de la población local y territorial, y a un conglomerado de unidades productivas vinculadas a la actividad marítimo portuaria, otorgan a San Antonio la calidad de economía de servicios. En esta localidad también está presente, al igual que en el Litoral Norte, la Pesca Artesanal, aunque con un sello diferente en cuanto a la tecnificación del proceso extractivo y la envergadura de la infraestructura portuaria.

La población del subsistema Metropolitano participa y disfruta de una mayor oferta de bienes y servicios en relación con el resto de los habitantes de la provincia. A diferencia de las otras comunas del territorio, San Antonio tiene una influencia menos marcada, aunque siga siendo notoria, entre la época estival y el resto del año.

El Subsistema Litoral Sur, con 536 Kms2 de superficie corresponde físicamente al área urbana de la comuna de Santo Domingo, que alberga al 5,43% de la población de la provincia de San Antonio y cuenta con un 4,16% de las unidades productivas del territorio. Este subsistema presenta un nivel de especialización en los sectores de Agricultura y Finanzas, combinación que responde a algunas particularidades de dicha comuna, como son su mayor proporción de superficie de explotaciones silvoagropecuarias y de ser lugar de emplazamiento de viviendas de descanso de grupos familiares de altos ingresos provenientes de Santiago, dando paso al desarrollo de actividades vinculadas al turismo, pero enfocado a un público objetivo totalmente distinto del mercado apuntado por el Litoral Norte; esto ocurre, por el nivel de ingresos del segmento de demanda que lo concurre, condición que se encuentra ligada fuertemente a su historia.

El estilo de vida de la comuna se ve fuertemente influenciado por el tipo de población que habita sus residencias de descanso. Los habitantes permanentes, en cambio, orientan sus actividades principalmente a la manutención del balneario, al comercio interno y a la prestación de servicios demandados por los visitantes.

El Subsistema Rural, es un eje transversal que comprende la extensión del área no urbana de todas las comunas de la provincia representando un gran porcentaje de la superficie y albergando a cerca del 10% de la población territorial. La explotación económica de esta vasta extensión adquiere actualmente escasa relevancia cuantitativa para la economía territorial; no obstante, al igual que en el caso de la pesca artesanal, constituye un elemento de relevancia estratégica para el sistema, en cuanto permite la mantención y sustentabilidad de una red de pequeños poblados y comunidades que pueden ser proyectados como nodos económicos

complementarios, que pueden significar nuevos y/o mejores empleos principalmente por la vía de la recuperación de tierras con aptitud agrícola y el desarrollo y consolidación de actividades productivas orientadas a mercados emergentes (vitivinicultura, turismo rural, cultivos orgánicos, floricultura, silvicultura).

2.3.1.- Población

Total de Habitantes Provincia San Antonio

AÑO	Población		
	Total	Hombres	Mujeres
2005	153.723	76.583	77.140
2006	156.839	78.135	78.704
2007	159.997	79.715	80.282
2008	163.152	81.283	81.869
2009	166.269	82.833	83.436
2010	**169.411**	84.401	85.010
2011	**172.712**	86.043	86.669
2012	**176.022**	87.688	88.334
2013	**179.319**	89.319	90.000
2014	**182.631**	90.963	91.668
2015	**185.939**	92.600	93.339

Fuente: INE Región de Valparaíso

Respecto a la población del territorio, ésta se concentra principalmente a lo largo de la franja costera en sectores favorables al desarrollo de actividades económicas ligadas a su vocación económica: turística y logística en el caso de la comuna cabecera de la provincia.

2.3.2.- Economía

Emplazado en una bahía natural, denominada bahía de San Antonio, y protegido de los vientos del norte por el cerro Centinela. Los túneles del ferrocarril fueron construidos en 1907, pero recién en 1909 el tren logra llegar a San Antonio y con él, un mayor intercambio comercial con la capital.

Se emplaza en ella el Puerto de San Antonio, que está caracterizado por poseer cuatro terminales diferentes, uno para carga general, denominado Espigones y a cargo de la Empresa Portuaria de San Antonio EPSA, uno para carga a

granel denominado Puerto Panul a cargo de la empresa del mismo nombre, un terminal para químicos denominado VOPAK y uno altamente especializado en container y ácido sulfúrico, a cargo de la empresa San Antonio Terminal Internacional STI.

2.4.- Fundamentación teórica.

2.4.1.- La capacitación como herramienta de los Recursos Humanos.

Desde una definición más formal de Capacitación, comprendida en el Artículo 22, párrafo 3º, de la Ley N° 18.883 sobre el estatuto administrativo de municipalidades citado en Subdere, s.f, se establece:

> "Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los

> funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias."

El concepto formal de Capacitación, comprendido en el Artículo 10 de la Ley Nº 19.518 que fija el Estatuto de Capacitación y Empleo citado en Subdere, s.f, establece:

> "Se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los

trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía."

La utilización de los recursos en forma efectiva y eficiente dentro de una organización, es la clave del éxito de la misma. Al hablar de recursos no sólo se refiere a los financieros, tecnológicos o técnicos, sino también a los humanos. En la organización moderna, estos últimos son tan importantes como los demás, y para poder obtener su máximo rendimiento, se les dedica gran parte de los recursos económicos, se les especializa para que puedan utilizar la tecnología existente. (Carrasco, 2009).

En el contexto de profundos cambios tecnológicos y de organización, el futuro de la economía y del mercado laboral dependerá en gran medida de la capacidad de innovación y de la calidad de los servicios o productos que se generen. Esto conduce a la consideración del

factor humano como un recurso esencial, y plantea la necesidad de un cambio cualitativo del papel, los contenidos y la metodología de la formación y la capacitación. (Rico, 1996).

El proceso de formación y capacitación al Recurso Humano que se encuentra en las empresas cooperativas, constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Las etapas correspondientes al proceso de capacitación por las que se rige el mecanismo están dadas en: detectar las necesidades, identificar los recursos, diseñar el plan de capacitación, ejecutar el programa y evaluar, controlar y darle el seguimiento correspondiente.

Actualmente la capacidad y la eficiencia empresarial cooperativa son elementos esenciales dentro del funcionamiento del sector, por lo que la utilización efectiva de políticas y herramientas, la capacitación y el desarrollo de

los Recursos Humanos se torna cada vez más necesaria.

El poder contar con empleados calificados y asegurar el mejor desempeño y desarrollo de los recursos humanos de los que disponen las cooperativas conllevan necesariamente a establecer procesos de capacitación eficientes.

2.4.2.- Normas de Capacitación.

Respecto a las normas de capacitación, la Subdere (s.f) señala:

> …….Las Normas (declaraciones abstractas de lo que "debe ser" la organización y el deber ser de la capacitación en ese contexto). Comienzan por dar vida y existencia al área, luego le otorgan el espíritu, filosofía, valores y visión de la organización. Un área de capacitación sin una norma que la sustente,

> carente de filosofía y visión que movilice sus intenciones, corre el serio riesgo de constituir una tarea secundaria de RRHH, una unidad informal en la estructura organizacional, sin poder resolutivo, sin influencia para retroalimentar e iluminar la toma de decisiones, aportando a la transformación de la organización y su gente.

Las normas regulan la vida humana en sus diversos aspectos: ético, estético, social, jurídico, siendo este último el que resulta de mayor valía como aspecto del Modelo Sistémico de Capacitación, ya que son las disposiciones que movilizan y regulan las actuaciones de los diversos actores de la institución, sean éstos clientes (áreas de línea, alumnos.) proveedores (OTECS, relatores, Centros de eventos, etc.) o agentes con interés legítimo (Alcalde, Directores de Área, asociaciones de funcionarios,). Las

normas son compartidas y respetadas por todos los funcionarios, sin importar la posición jerárquica que ocupan. (Subdere, s.f.).

Se puede citar como ejemplos de normas de capacitación, la siguiente:

> …….Dos o más instituciones públicas podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y coordinar sus actividades con tal propósito

Si bien, las áreas de capacitación no se caracterizan por ser generadoras de normas, resulta imprescindible que cuenten con un portafolio básico de la normativa vigente para capacitación, con el propósito de asistir tanto al propio equipo o responsable de capacitación, a los directivos municipales, los funcionarios y otros actores con interés legítimo.
Entre ellas destacan:

- Estatuto administrativo de municipalidades
- Estatuto de capacitación y empleo
- Ley orgánica constitucional de municipalidades.
- Instructivos.
- Resoluciones internas de cada municipio.
- Resoluciones o instructivos de RRHH.
- Resoluciones Contraloría General de la República.
- Otras referidas al personal (Calidad de vida laboral, clima, desarrollo de las personas, etc.).

2.4.3.- Políticas de capacitación

Son aquellos criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas o necesidades que se repiten dentro de la organización para alcanzar metas, auxilian el logro de objetivos y facilitan la implantación de estrategias, habiendo sido

establecidas en función de éstas. Tres son sus funciones: inspirar, interpretar e impulsar normas.

En ocasiones se confunde a las políticas con las normas, la diferencia estriba en que estas últimas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar el personal de una organización; de manera tal que, mientras las normas son estrictas, las políticas son flexibles, ya que señalan los medios genéricos para alcanzar metas.

Algunos ejemplos de acuerdo a la Subdere (s.f) de política de capacitación son:

a) Desarrollar estrategias de capacitación que faciliten y favorezcan los procesos de cambio y la comunicación interna dentro de la organización. Ello supone privilegiar estrategias didácticas, efectivas y de bajo costo, que posibiliten la amplia

cobertura en cada área de intervención.

b) Desarrollar las acciones de capacitación en base a estándares de competencias laborales definidas para los principales cargos de la organización.

c) Realizar la capacitación preferentemente con relatores internos, utilizando el conocimiento acumulado propio de la institución, en aquellos ámbitos en que no es posible adquirir esos conocimientos en el mercado de la capacitación.

d) Ejecutar las acciones de capacitación de manera centralizada y descentralizada, de acuerdo a las necesidades y oportunidades específicas; que permitan optimizar los recursos disponibles y facilitar el acceso a perfeccionamiento de los funcionarios.

e) Utilizar las nuevas tecnologías de información y comunicación como recurso preferente en las actividades de capacitación, que permita masificar oportunamente los contenidos prioritarios de la institución.

2.4.4.- Estrategias de Capacitación.

Las estrategias describen los esfuerzos deliberados y conscientes, orientados a disponer recursos en función de los objetivos concretos a lograr.

Su función básica es prever y organizar la evolución y la diversificación de las actividades del área de capacitación en un horizonte plurianual, que le conduzca a su consolidación como centro directivo del desarrollo del personal, evitando el riesgo de que se mimetice con la administración (se haga invisible) renunciando al

ejercicio de su actividad propia, o al contrario, se aísle en su dinámica y viva de espaldas a sus intereses.

Los Objetivos Estratégicos representan el conjunto coherente de decisiones que deberán tomarse para establecer la dirección del área y adecuarse a un entorno determinado, traducidas a programas generales de acción y despliegue de recursos.

Los medios del subsistema son ampliamente desarrollados por la literatura especializada, entre ellos destacan, misión, objetivos estratégicos, plan estratégico y evaluación del área.

Es así, que cada área de capacitación debe establecer claramente sus preceptos básicos para definir sus propósitos y el modo cómo alcanzarlos.

Para ejercer la plenitud de las responsabilidades estratégicas del área, los agentes de capacitación deben disponer permanentemente de la más amplia y actualizada información de la organización, indispensable en su rol de agente de cambio, tanto de las áreas de negocio como del personal Dicho de otro modo, resulta indispensable la vinculación e integración del sistema de capacitación con los demás sistemas de la organización (pues desde allí se generan las estrategias de capacitación). El área de capacitación debería, de manera proactiva, participar en la búsqueda y movilización de la información necesaria para contribuir -desde su ámbito de competencia- alinear a los equipos de trabajo y a los funcionarios con los objetivos, énfasis y prioridades del municipio. El encargado del área debe velar por completar y actualizar dicha información e incluso contribuir a su sistematización, como parte del discurso institucional, que luego deberá distribuir en contenidos de capacitación.

A).- En la medida posible, los responsables de capacitación deben informarse y ojalá asociarse a todas las problemáticas y desafíos (presentes y futuros) de la organización, especialmente en:

B).- La determinación de las orientaciones, objetivos y giros de toda la organización y/o de una unidad específica (unidad de negocio). Participar del diseño y la puesta en práctica de innovaciones, evoluciones o reformas de la organización y sus nuevos métodos de trabajo.

C).- Disponerse a la elaboración de programas emergentes de formación: los temas susceptibles de ser abordados o adoptados como cursos o talleres, en el marco de las estrategias y énfasis de cada área municipal.

D).- Las opciones y decisiones estratégicas en materia de intervenciones para el mejoramiento en diversos procesos internos o de transacciones con los usuarios (por ejemplo, calidad de servicio, probidad, facilitación).

Se trata entonces, de instalar el área en posición de interlocutor calificado en el municipio, sobre todos los temas que tengan impacto en los objetivos de la organización y en la vida profesional de los funcionarios.

La segunda variable crítica de capacitación es qué área debe informarse e involucrarse con los fines y las decisiones de otras instancias de Recursos Humanos, particularmente de objetivos y medidas en la gerencia de RRHH, en el Departamento de Personal (o el nombre que tenga), de los servicios de bienestar o sociales y

de los acontecimientos de las asociaciones gremiales.

Esta “pre-ocupación” activa en los dos ámbitos (áreas del municipio y áreas de RRHH) permitirá: (a) tener actualizado un “mapeo estratégico” de la capacitación con los otros sistemas de la organización, estando presente en las conversaciones estratégicas y (b) instalarse como actor privilegiado, con interés legítimo, en los asuntos críticos de la institución.

Lo anterior, permitirá también priorizar con mejor agudeza las acciones de capacitación; el responsable podrá proporcionar los elementos de información coyuntural y contextual a los funcionarios y a los participantes de cada evento, sobre los temas a tratar y la directa relación (del curso, taller, seminario) con los propósitos de la institución.

2.4.5.- Tareas, Roles y Puestos de trabajo

La tarea, es el concepto más elemental y constituye la unidad del análisis, los demás conceptos suelen sustentarse en ella. El puesto viene a ser una agrupación de tareas y recoge los aspectos físicos del trabajo. El rol se centra en el componente social del trabajo. Puesto y rol son la unidad de gestión, tienen una naturaleza organizativa y forman parte de la estructura organizacional. La ocupación no se ciñe al ámbito de la organización y contribuye a configurar parte de la estructura social del trabajo.

Las tareas pueden desmultiplicarse o descomponerse de forma más detallada en subtareas o elementos. El elemento de una tarea es la unidad más pequeña con significado que requiere actividad física o mental. Las tareas se clasifican en cognitivas o mentales, manuales o físicas, simples o complejas, técnicas y

organizativas, o en discretas, continuas y ramificadas. (Carrasco, 2009).

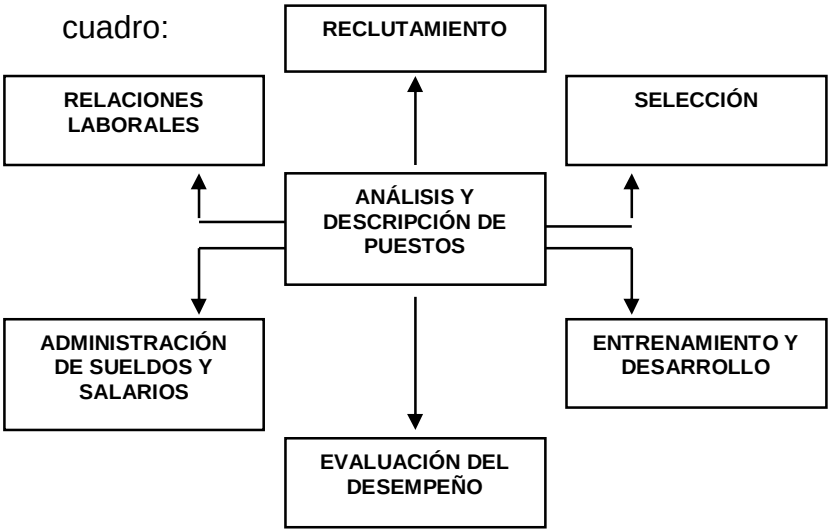
Carrasco (2009) expresa: En relación al puesto de trabajo es posible otra clasificación: las tareas prescritas y las tareas emergentes.

2.4.6.- Importancia de la Capacitación en los Recursos Humanos.

El valor de una empresa lo determina su personal, por eso es importante elaborar un inventario de sus recursos humanos. ¿Qué es el inventario de los recursos humanos? Es una herramienta muy útil para la administración del personal y su planeación estratégica, el inventario de recursos humanos abarca una serie de registros históricos de la suma de aptitudes, experiencias y cualidades de los empleados que permite generar un análisis y una evaluación del nivel competitivo en un momento determinado. (Delgado-Gutiérrez, 2000).

Es importante mencionar que también ayuda a considerar qué empleados pueden ocupar un puesto en el momento que exista una vacante antes de pensar en contratar personal externo, ya que permite tener un enfoque más claro del desempeño de los empleados.

A su vez, es importante mantener el control del personal sobre todo por lo antes mencionado. Esto se muestra gráficamente en el siguiente cuadro:



Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior muestra las aplicaciones y relación de la descripción de puestos que permiten al gerente tener un mejor control en el desempeño de los empleados. Los factores que intervienen dentro del análisis y descripción del puesto son los siguientes:

- Reclutamiento: Determina las fuentes y los métodos de reclutamiento.
- Selección: Proporciona las especificaciones para el proceso de selección.
- Relaciones Laborales: Puede auxiliar a componer las unidades de negociación y los representantes.
- Administración de sueldos y salarios: Proporciona las bases para determinar la tasa de pago de los empleados.
- Entrenamiento y Desarrollo: Es un factor importante en la determinación de las necesidades de instrucción.

- Evaluación del desempeño: Proporciona criterios de desempeño contra los cuales se evalúa a los empleados.

Otro de los aspectos importantes dentro de los recursos humanos es la capacitación. Toda capacitación genera un cambio, lo que provoca que el personal se empiece a sentir amenazado e inseguro, ya que un cambio puede poner en peligro su trabajo y forma de vida, esto provoca que existan tres tipos de reacciones que tiene el empleado frente a un cambio:

1. Que se encierre en sí mismo para no aceptar el cambio.
2. Abrirse tanto sin cuestionar todo lo nuevo perdiendo su identidad.
3. Comprender y aprovechar el cambio, aceptándolo, tomándolo como una oportunidad para crecer dentro de la empresa.

La capacitación es una manera de proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo con mayor eficiencia.

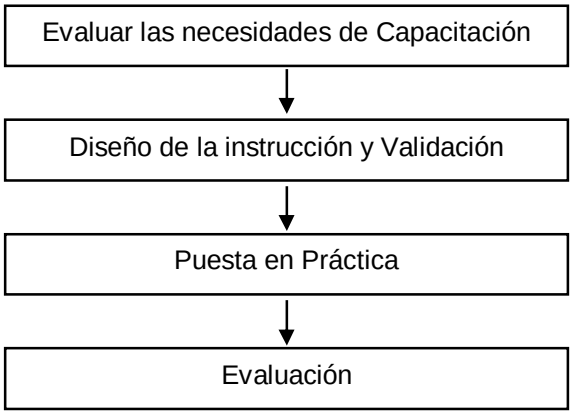
Capacitación para propósitos especiales: Actualmente se necesita capacitar a empleados para realizar actividades específicas dentro de la organización, un ejemplo de estos métodos es cuando una empresa va a lanzar al mercado un nuevo producto, necesita capacitar a un cierto grupo de empleados para que desarrollen todas las actividades concernientes al producto en específico.

Capacitación de alfabetización: Este método de capacitación se divide en dos partes, la primera está representada por la prueba de aptitudes básicas, la cual indica si los trabajadores son rechazados o aceptados en el trabajo.

Capacitación para el servicio al cliente: Hoy en día no basta tener buenas instalaciones dentro de las empresas, ni un precio justo para que los clientes se sientan a gusto. Uno de los aspectos más importantes es la manera en que los empleados se dirigen a los clientes. Las empresas de servicio se han dado cuenta de esta importancia y han implementado programas de capacitación para el servicio a clientes.

Capacitación para el trabajo en equipo: Es común que las empresas utilicen los grupos de trabajo para mejorar el desempeño y la eficiencia de las actividades que realicen. Los grupos de trabajo son una forma de involucramiento del trabajador en la planificación, organización y un buen manejo del puesto en que se encuentra. Formar grupos de trabajo no es tan sencillo ni se da por sí solo, sino que los empleados deben ser capacitados para que aprendan a trabajar en equipo y realicen su mejor esfuerzo para ser un buen miembro del equipo.

La capacitación se debe dar a medida que cambian las exigencias del puesto, se tienen que modificar y actualizar las habilidades utilizando los cuatro pasos básicos en la capacitación:



Fuente: Gairín, J.; Fernández, A.; y otros (Coords): *Formación para el empleo.*

Estos cuatro pasos son esenciales para un buen desarrollo de la capacitación dentro de los recursos humanos.

2.5.- Objetivos

2.5.1.- Generales:

Detectar las necesidades de capacitación y perfeccionamiento del personal Municipal de la Provincia de San Antonio, de la V Región.

2.5.2.- Específicos:

- Realizar un catastro de los funcionarios municipales de la Provincia.
- Analizar los antecedentes profesionales de los trabajadores de los Municipios.
- Proponer un plan de capacitación y perfeccionamiento para los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio.

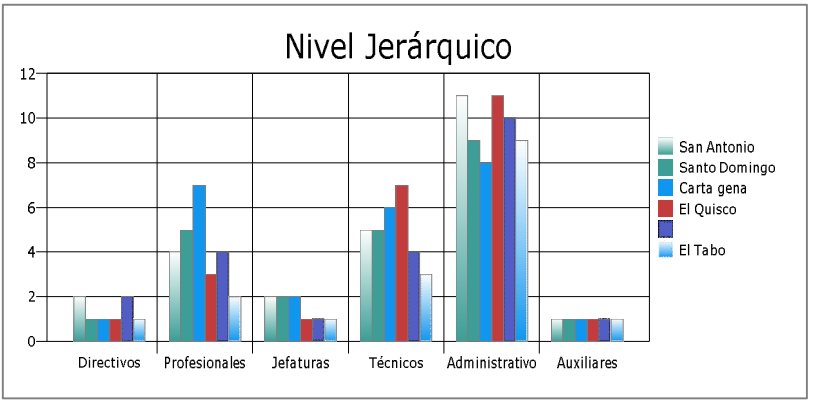
Capítulo 3

3.1.- Resultados

1.- Nivel Jerárquico dentro de la Institución

Cargo	San Antonio	Santo Domingo	Cartagena	El Quisco	Algarrobo	El Tabo
Directivos	2	1	1	1	2	1
Profesionales	4	5	7	3	4	2
Jefaturas	2	2	2	1	1	1
Técnicos	5	5	6	7	4	3
Administrativos	11	9	8	11	10	9
Auxiliares	1	1	1	1	1	1
Totales	25	23	25	24	22	17

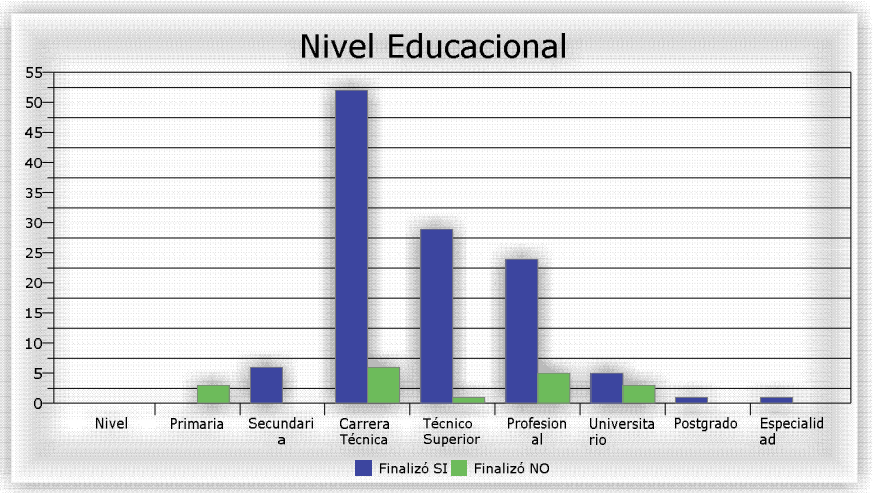
Fuente: Elaboración Propia



2.- Nivel Educacional

Nivel	Finalizó	
	Si	No
Primaria	0	3
Secundaria	6	
Carrera Técnica	52	6
Técnico Superior	29	1
Profesional	24	5
Universitario	5	3
Postgrado	1	0
Especialidad	1	0
Totales	118	18

Fuente: Elaboración Propia



3. Capacitación

a.- ¿Ha asistido a cursos de Capacitación los dos últimos años?

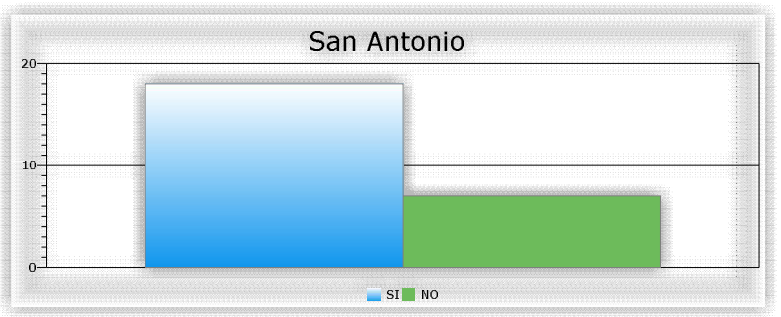
SI ☐ NO ☐

Cuadro Resumen de Comunas

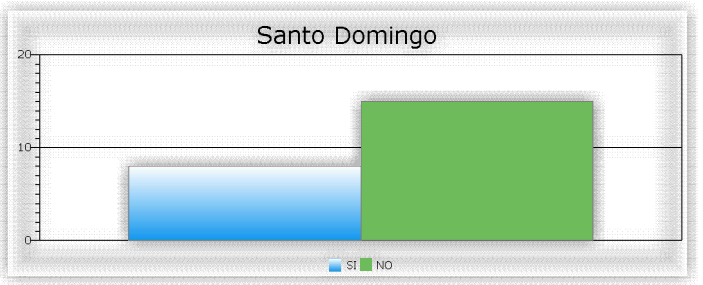
San Antonio		Santo Domingo		Cartagena		El Quisco		Algarrobo		El Tabo	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
18	7	8	15	10	15	5	19	9	13	10	7

Gráficos por Comuna

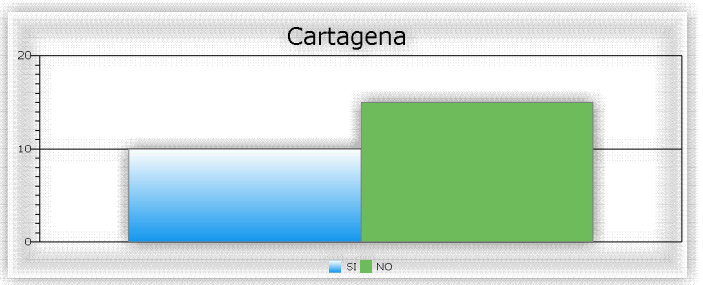
- San Antonio



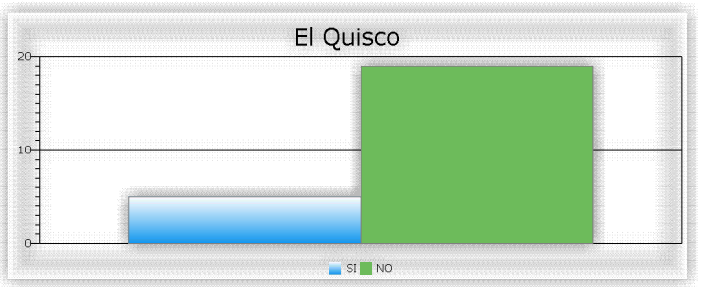
- Santo Domingo



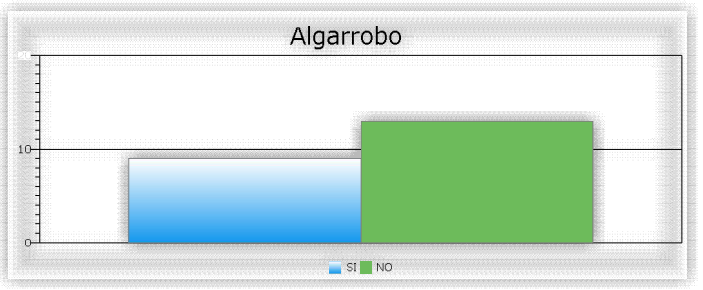
- Cartagena



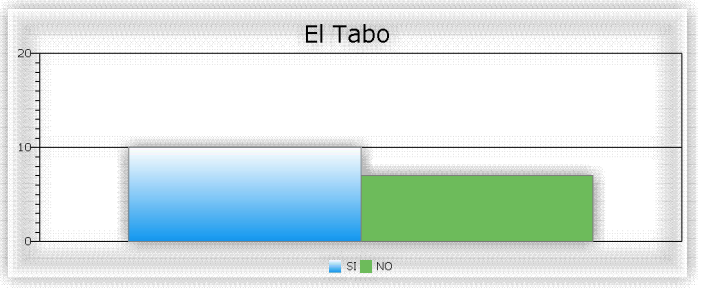
- El Quisco



- Algarrobo

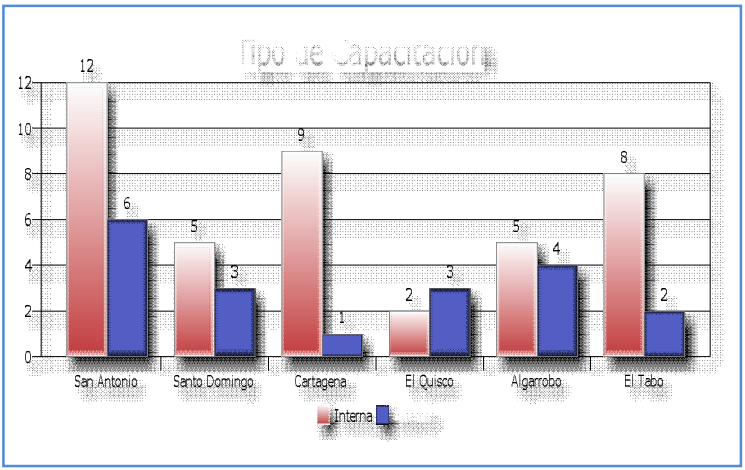


- El Tabo



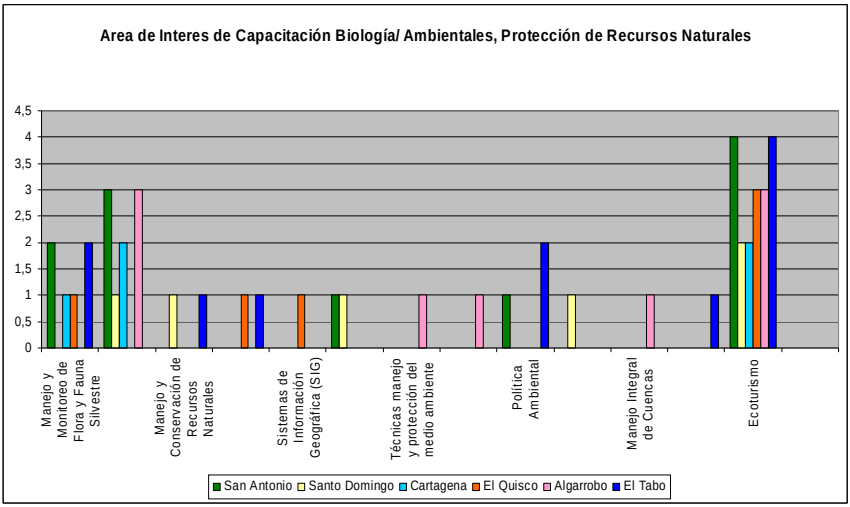
b) De qué tipo ha sido su capacitación?

Comuna / Capacitación	Interna (Municipio)	Externa (Otra institución)
San Antonio	12	6
Santo Domingo	5	3
Cartagena	9	1
El Quisco	2	3
Algarrobo	5	4
El Tabo	8	2



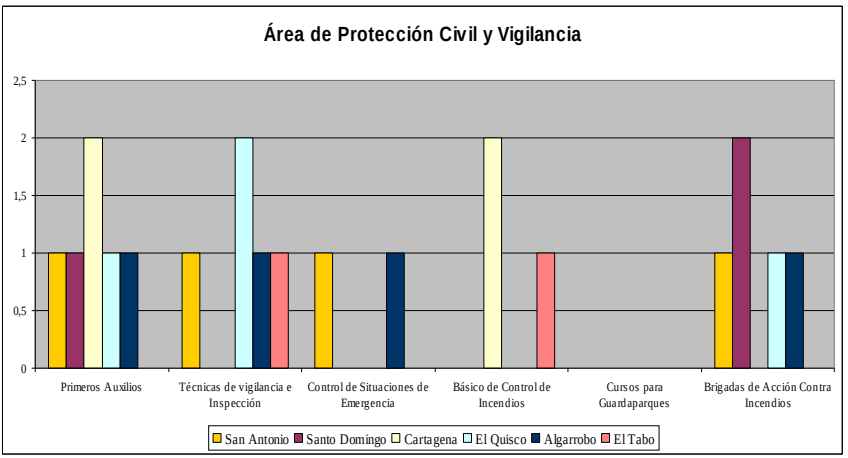
4.- Intereses de Capacitación

Area Biológico / Ambientales Protección de Recursos Naturales							
Temas de capacitación	San Antonio	Sto. Dgo.	Cartagena	El Quisco	Algarrobo	El Tabo	**Total**
Ecoturismo	4	2	2	3	3	4	**18**
Marco Normativo Ambiental	3	1	2		3		**9**
Manejo y Monitoreo de Flora y Fauna Silvestre	2	0	1	1	0	2	**6**
Política Ambiental	1	0	0	0	0	2	**3**
Manejo y Conservación de Recursos Naturales	0	1	0	0	0	1	**2**
Manejo y Operación de Áreas Naturales Protegidas	0	0	0	1	0	1	**2**
Manejo y Aprov. de Recursos Forestales	1	1	0	0	0	0	**2**
Sistemas de Información Geográfica (SIG)	0	0	0	1	0	0	**1**
Técnicas manejo y protección del medio ambiente	0	0	0	0	1	0	**1**
Ecología	0	0	0	0	1	0	**1**
Manejo integral del fuego	0	1	0	0	0	0	**1**
Manejo Integral de Cuencas	0	0	0	0	1	0	**1**
Monitoreo Ambiental y Biológico	0	0	0	0	0	1	**1**
Manejo y Cons. de Ecosistemas	0	0	0	0	0	0	**0**
						Total	**48**

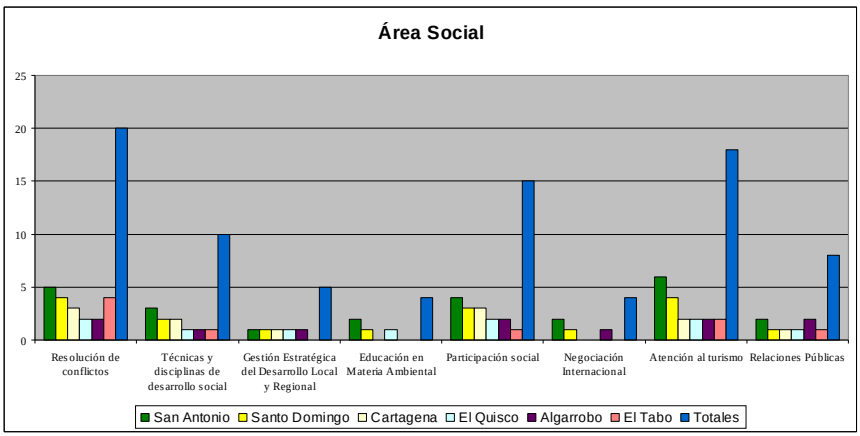


Área Administración y Operación							
Temas de capacitación	San Antonio	Santo Dgo	Carta gena	El Quisco	Alga	El Tabo	**Total**
Administración Pública	4	4	5	4	5	2	**24**
Contabilidad Gubernamental	2	1	3	3	2	1	**12**
Administración de Proyectos	2	3	2	2	1	1	**11**
Indicadores y Mapas Estratégicos	1	2	3	3	3	1	**13**
Administración de Almacenes e Inventarios	3	3	1	3	2	2	**14**
Administración de Recursos Materiales y Servicios Generales	2	1	2	1	1	3	**10**
Control Presupuestal	3	2	1	2	2	2	**12**
Manejo de Sistemas GPS	2	2	2	1	1	1	**9**
Normatividad Presupuestal	3	2	1	2	2	2	**12**
Control Estadístico de Procesos	1	2	2	1	2	1	**9**
Administración de Procesos	2	1	2	2	1	1	**9**
						Total	**135**

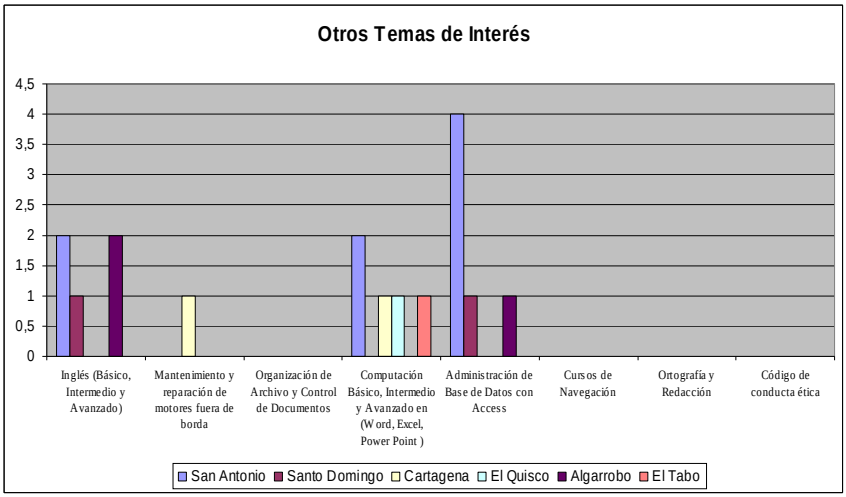
Área Protección Civil y Vigilancia							
Temas de Capacitación	San Antonio	Santo Dgo	Cartagena	El Quisco	Alga	El Tabo	
Primeros Auxilios	1	1	2	1	1	0	**6**
Básico de Control de Incendios	0	0	2	0	0	1	**3**
Brigadas de Acción Contra Incendios	1	2	0	1	1	0	**5**
Control de Situaciones de Emergencia	1	0	0	0	1	0	**2**
Cursos para Guardaparques	0	0	0	0	0	0	**0**
Técnicas de vigilancia e Inspección	1	0	0	2	1	1	**5**
						Total	**21**



Área Social							
Temas de capacitación	San Antonio	Sto. Dgo.	Cartagena	El Quisco	Algarrobo	El Tabo	**Total**
Resolución de conflictos	5	4	3	2	2	4	**20**
Atención al turismo	6	4	2	2	2	2	**18**
Participación social	4	3	3	2	2	1	**15**
Técnicas y disciplinas de desarrollo social	3	2	2	1	1	1	**10**
Relaciones Públicas	2	1	1	1	2	1	**8**
Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional	1	1	1	1	1	0	**5**
Educación en Materia Ambiental	2	1		1			**4**
Negociación Internacional	2	1	0	0	1	0	**4**
						Total	**84**

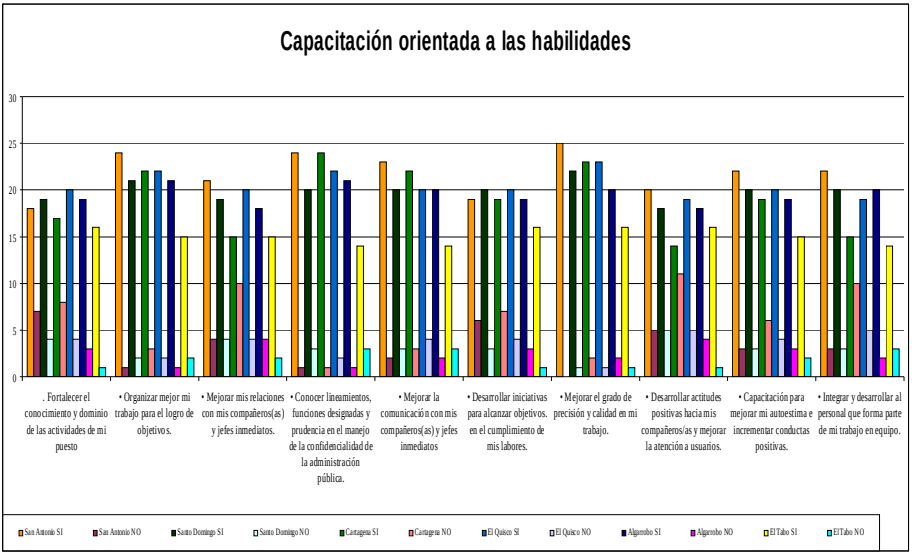


Otros Temas							
Temas de capacitación	San Antonio	Sto. Dgo.	Cartagena	El Quisco	Algarrobo	El Tabo	**Total**
Administración de Base de Datos con Access	4	1	0	0	1	0	**6**
Inglés (Básico, Intermedio y Avanzado)	2	1	0	0	2	0	**5**
Computación Básico, Intermedio y Avanzado en (Word, Excel, Power Point)	2	0	1	1	0	1	**5**
Mantenimiento y reparación de motores fuera de borda	0	0	1	0	0	0	**1**
Organización de Archivo y Control de Documentos	0	0	0	0	0	0	**0**
Cursos de Navegación	0	0	0	0	0	0	**0**
Ortografía y Redacción	0	0	0	0	0	0	**0**
Código de conducta ética	0	0	0	0	0	0	**0**
						Total	**17**



5.- Capacitación Orientada a Desarrollo de Habilidades

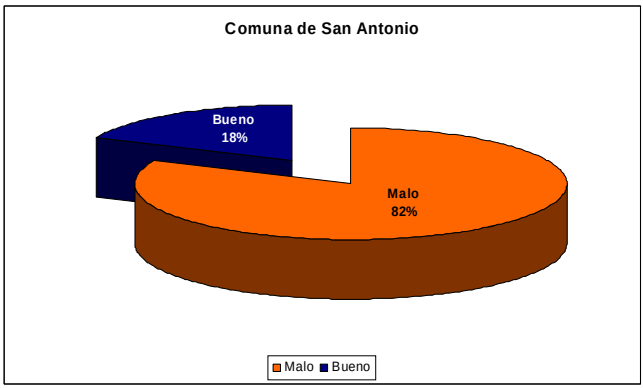
Defina el curso con base al puesto que ocupa	San Antonio		Santo Dgo		Carta gena		El Quisco		Alga rrobo		El Tabo	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
. Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de mi puesto	18	7	19	4	17	8	20	4	19	3	16	1
• Organizar mejor mi trabajo para el logro de objetivos.	24	1	21	2	22	3	22	2	21	1	15	2
• Mejorar mis relaciones con mis compañeros(as) y jefes inmediatos.	21	4	19	4	15	10	20	4	18	4	15	2
• Conocer lineamientos, funciones designadas y prudencia en el manejo de la confidencialidad de la administración pública.	24	1	20	3	24	1	22	2	21	1	14	3
• Mejorar la comunicación con mis compañeros(as) y jefes inmediatos	23	2	20	3	22	3	20	4	20	2	14	3
• Desarrollar iniciativas para alcanzar objetivos. en el cumplimiento de mis labores.	19	6	20	3	19	7	20	4	19	3	16	1
• Mejorar el grado de precisión y calidad en mi trabajo.	25	0	22	1	23	2	23	1	20	2	16	1
• Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros/as y mejorar la atención a usuarios.	20	5	18	5	14	11	19	5	18	4	16	1
• Capacitación para mejorar mi autoestima e incrementar conductas positivas.	22	3	20	3	19	6	20	4	19	3	15	2
• Integrar y desarrollar al personal que forma parte de mi trabajo en equipo.	22	3	20	3	15	10	19	5	20	2	14	3



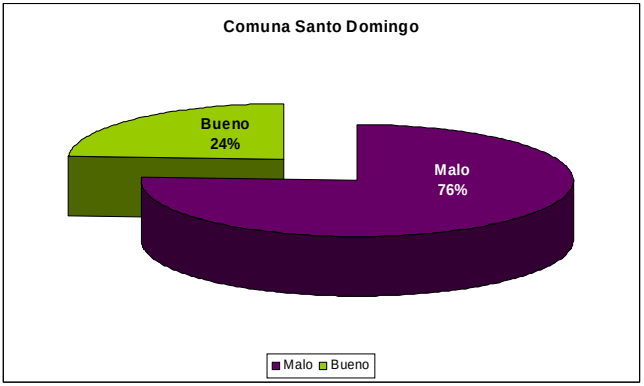
6.- Principales Debilidades en relación a Destrezas, Aptitudes, Habilidades y Conocimientos.

Siguiendo el procedimiento de una Escala Lickert, se consideró sólo los extremos de la tabla y se clasificó como malo las puntuaciones de 1 a 4 y como bueno las puntuaciones de 7 a 10. La presentación se realizará por comuna.

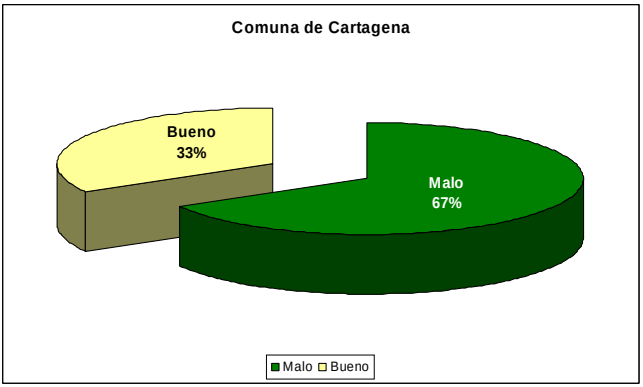
San Antonio	PROFUNDIDAD									
Área Protección de Recursos Naturales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	15		2	1	3		1			3
Administración y Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2	1	5	1	1	1	2	3	9
Protección Civil y Vigilancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	5	3		2	2	3	2	5
Social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	4			1			5	6	4



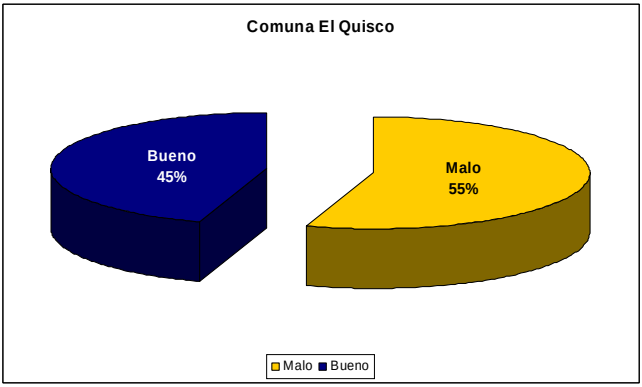
Santo Domingo	PROFUNDIDAD									
Área Protección de Recursos Naturales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	10	0	2	4	2		1	1		3
Administración y Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2	2	4	1	1	1	2	2	8
Protección Civil y Vigilancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	2	3		2	3	3	2	5
Social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	4	0	0	1		0	3	6	4



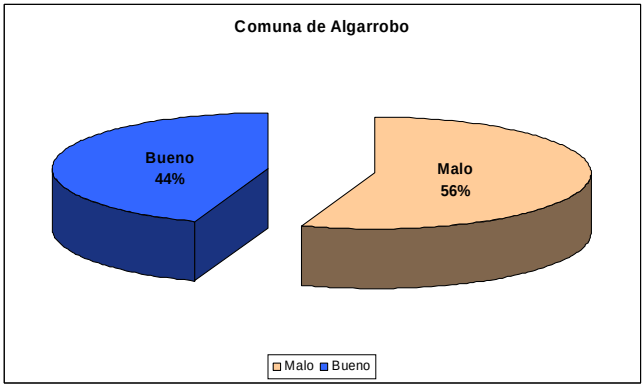
Cartagena	PROFUNDIDAD									
Área Protección de Recursos Naturales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	8		2	4	2	2	1	2	1	3
Administración y Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2	2	5	1	1	1	2	3	8
Protección Civil y Vigilancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	4	3		2	3	3	2	5
Social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	5	4	0	0	1		0	3	7	5



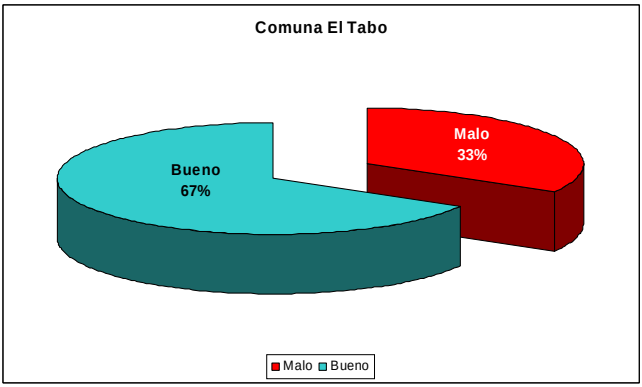
El Quisco	PROFUNDIDAD									
Área Protección de Recursos Naturales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	6	1	2	2	2	2	1	2	1	5
Administración y Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			2	2	1	2	1	3	5	8
Protección Civil y Vigilancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	1	3		2	4	3	2	6
Social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	3	4	0	0	1	0	1	3	7	5



Algarrobo	PROFUNDIDAD									
Área Protección de Recursos Naturales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	1	3	5	2	2	2	2	1	3
Administración y Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	2	1	2	0	3	7	7
Protección Civil y Vigilancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	1	5	1	1	2	2	2	5
Social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	2	1	1	1	3	7	5

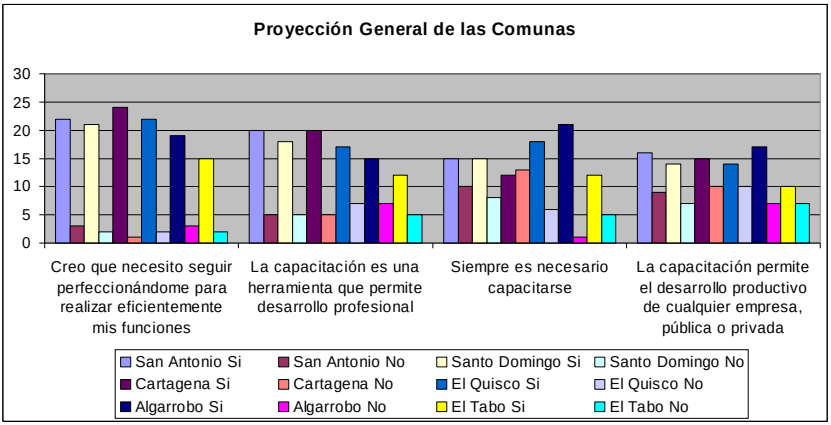


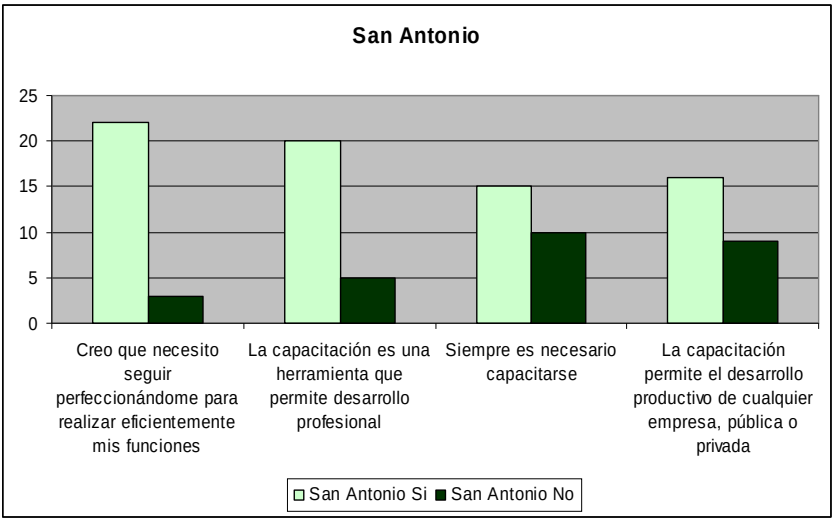
El Tabo	PROFUNDIDAD									
Área Protección de Recursos Naturales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			1	4	1	1	3	2	1	4
Administración y Operación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	1	1	3	0	1	4	7
Protección Civil y Vigilancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2	1	0	1	2	4	2	2	3
Social	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	0	0	0	2	2	1	1	4	2	5

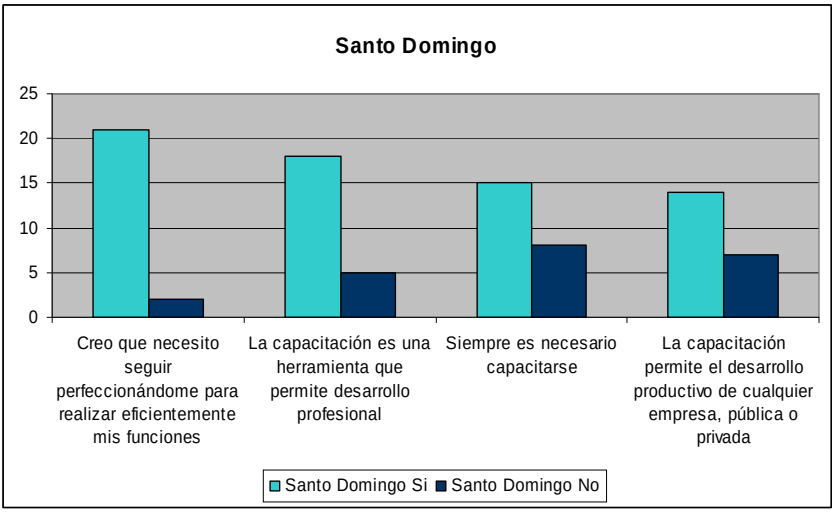


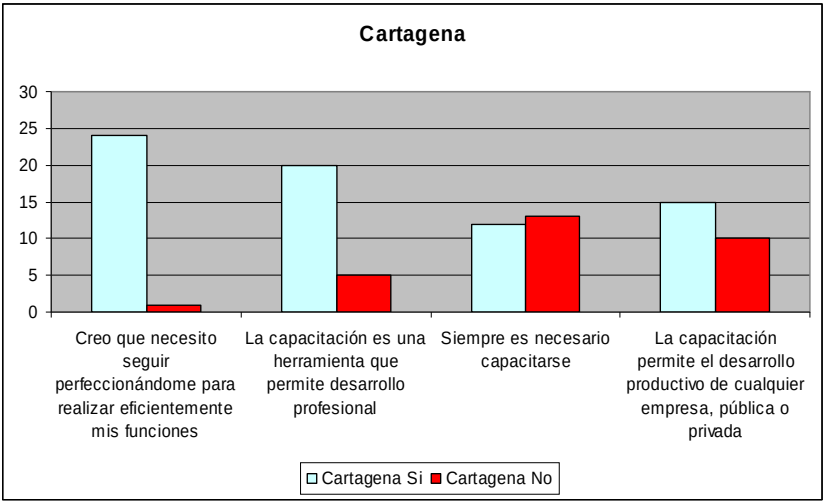
7. Encuesta de Opinión

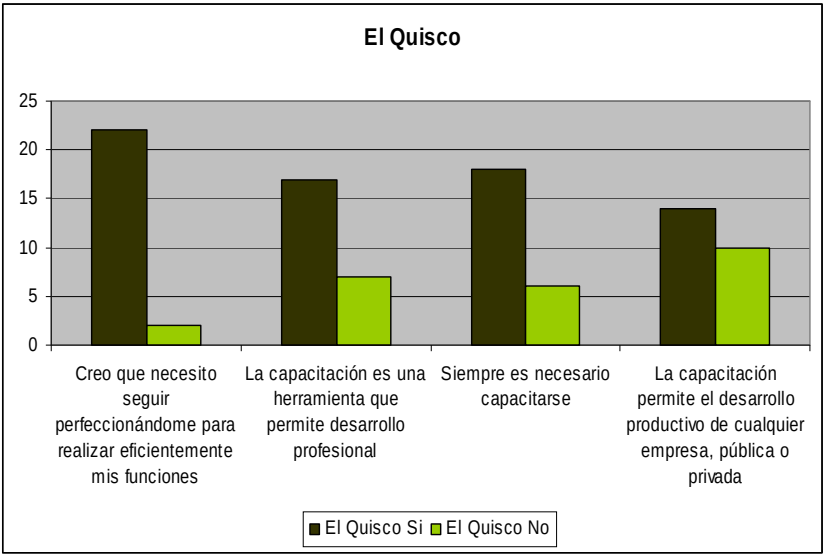
	San Antonio		Santo Domingo		Cartagena		El Quisco		Algarrobo		El Tabo	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Creo que necesito seguir perfeccionándome para realizar eficientemente mis funciones	22	3	21	2	24	1	22	2	19	3	15	2
La capacitación es una herramienta que permite desarrollo profesional	20	5	18	5	20	5	17	7	15	7	12	5
Siempre es necesario capacitarse	15	10	15	8	12	13	18	6	21	1	12	5
La capacitación permite el desarrollo productivo de cualquier empresa, pública o privada	16	9	14	7	15	10	14	10	17	7	10	7

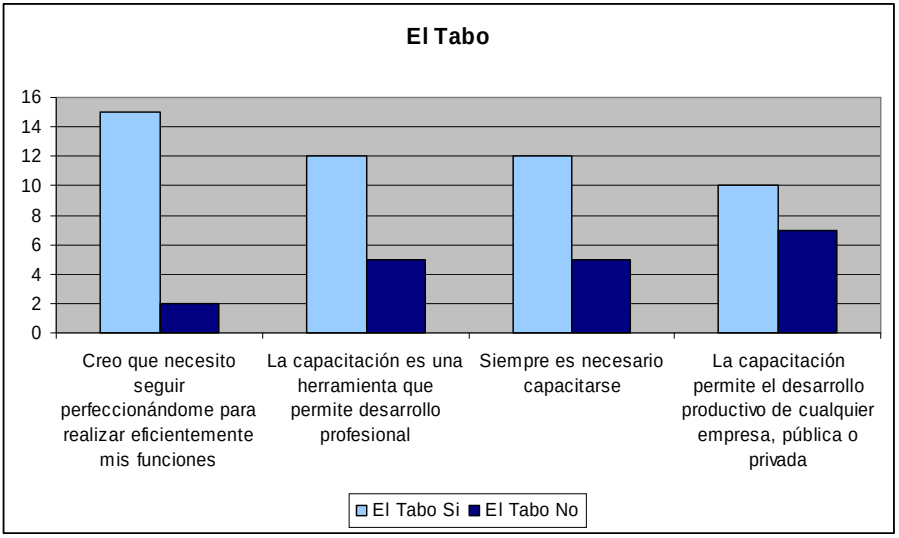


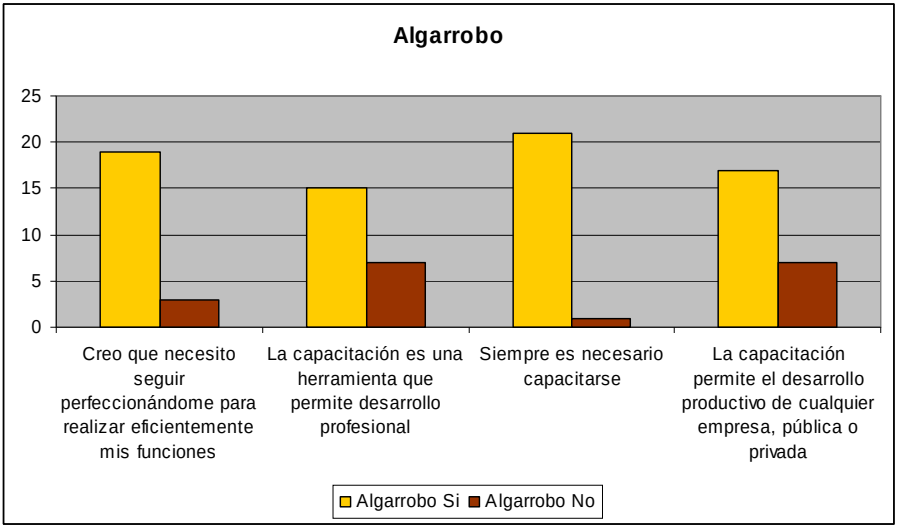

San Antonio
25
20
15
10
5
0
Creo que necesito seguir perfeccionándome para realizar eficientemente mis funciones
La capacitación es una herramienta que permite desarrollo profesional
Siempre es necesario capacitarse
La capacitación permite el desarrollo productivo de cualquier empresa, pública o privada
San Antonio Si
San Antonio No


Santo Domingo
25
20
15
10
5
0
Creo que necesito seguir perfeccionándome para realizar eficientemente mis funciones
La capacitación es una herramienta que permite desarrollo profesional
Siempre es necesario capacitarse
La capacitación permite el desarrollo productivo de cualquier empresa, pública o privada
Santo Domingo Si
Santo Domingo No


Cartagena
30
25
20
15
10
5
0
Creo que necesito seguir perfeccionándome para realizar eficientemente mis funciones
La capacitación es una herramienta que permite desarrollo profesional
Siempre es necesario capacitarse
La capacitación permite el desarrollo productivo de cualquier empresa, pública o privada
Cartagena Si
Cartagena No


El Quisco
25
20
15
10
5
0
Creo que necesito seguir perfeccionándome para realizar eficientemente mis funciones
La capacitación es una herramienta que permite desarrollo profesional
Siempre es necesario capacitarse
La capacitación permite el desarrollo productivo de cualquier empresa, pública o privada
El Quisco Si
El Quisco No


El Tabo
16
14
12
10
8
6
4
2
0
Creo que necesito seguir perfeccionándome para realizar eficientemente mis funciones
La capacitación es una herramienta que permite desarrollo profesional
Siempre es necesario capacitarse
La capacitación permite el desarrollo productivo de cualquier empresa, pública o privada
El Tabo Si
El Tabo No


Algarrobo
25
20
15
10
5
0
Creo que necesito seguir perfeccionándome para realizar eficientemente mis funciones
La capacitación es una herramienta que permite desarrollo profesional
Siempre es necesario capacitarse
La capacitación permite el desarrollo productivo de cualquier empresa, pública o privada
Algarrobo Si
Algarrobo No

3.2.- Análisis

El primer análisis al que hay que hacer referencia, es que 86,7% de la muestra se encuentra con un nivel de estudios aptos para ejercer en la administración pública, destacando el 93,2% que han realizado carreras técnicas profesionales, profesionales propiamente tal y universitarias.

También se destaca en este análisis que una gran parte de la muestra ha recibido capacitación en los dos últimos años, siendo la Comuna de San Antonio, la que registra mayor número de personas que ha sido capacitada. Cabe señalar también que dicha capacitación ha sido otorgada por los mismos municipios.

Respecto a los temas de interés de los funcionarios municipales en relación a la capacitación el 99% de ellos muestra interés en el área de Administración y operación, siendo la

segunda área de interés con un 61,7% Área de Protección civil y vigilancia.

En tanto, los datos obtenidos respecto a la capacitación recibida respecto a la superación de las debilidades de los funcionarios municipales, es extraordinariamente preocupante, puesto en todas las comunas encuestadas, el resultado o la opinión emitida es: “malo”.

En la última pregunta del instrumento utilizado, se observa claramente la opinión de los funcionarios, respecto a la necesidad de capacitación, al señalar que creen que la capacitación es una herramienta que les permite el desarrollo profesional, por consiguiente también el desarrollo de la propia institución.

3.3.- Conclusiones.

Aunque la capacitación es reconocida mundialmente como un factor que da valor a los recursos humanos, en la práctica es una actividad que ha venido lentamente adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones. Contiene un conjunto de tecnologías y recursos cada vez más complejos, que requiere de personal especializado, de infraestructura y de presupuesto propios. Se avizora entonces, para un futuro no muy lejano, áreas de capacitación que trabajen cada vez con mayor rigor en la planificación, el control y la evaluación de sus resultados.

Desde un enfoque sistémico, es posible distinguir a la capacitación como un sistema de acciones formativas de: diagnóstico, planeación, ejecución, control y evaluación; cuyo objetivo es contribuir a desarrollar competencias del personal en forma permanente y constante para lograr su desarrollo profesional y personal, coadyuvando al

incremento de la eficiencia y eficacia de la organización.

En el análisis de los antecedentes profesionales de los funcionarios municipales, se observa claramente que se está frente a profesionales preparados para ejercer en la administración pública, sin embargo, de acuerdo al extensivo catastro de los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio, hace suponer que la capacitación es una herramienta importante y necesaria de acuerdo a los antecedentes recogidos en este estudio.

Los constantes cambios que enfrenta el mundo actual dentro del esquema globalizador que prevalece en este principio de siglo, compromete y obliga a las organizaciones del Estado para que busquen la forma de mejorar sus resultados mediante el desarrollo de funcionarios que asuman la responsabilidad de romper los paradigmas tradicionales, enfocando sus

esfuerzos para generar una nueva dimensión de su función, que permitan los altos niveles de calidad y efectividad que exigen estos nuevos tiempos.

El capital humano que conforma el talento, será el generador del cambio si es capaz de aplicar, en forma efectiva, la formación profesional de los funcionarios públicos como soporte del mismo.

El fortalecimiento de las áreas de capacitación constituye, por tanto, una exigencia fundamental en el desarrollo de los equipos de trabajo, siendo su objetivo final mejorar la calidad que ofrecen los Servicios Públicos, en función de su misión institucional, propiciando que su personal trabaje y se desarrolle como un especialista que dé resultados en su ámbito de influencia y, se involucre y participe de manera integral en la dinámica de su organización para que ésta cumpla sus metas.

Ante las hipótesis:

Los funcionarios municipales de la Provincia de San Antonio requieren de una capacitación permanente y actualizada. Se puede comprobar, en vista de las respuestas al instrumento utilizado, percepción de los mismos funcionarios.

El perfil profesional de los funcionarios municipales de *la Provincia de San Antonio hace necesario un plan estratégico de capacitación.* Esta hipótesis es posible comprobarla al declarar los mismos funcionarios las necesidades de capacitación en distintas áreas tanto para fortalecer sus habilidades y superar sus debilidades.

Visto lo anterior, se tomó la decisión de elaborar una propuesta para la instalación de un sistema de Capacitación Municipal para la Provincia de San Antonio con el objetivo de lograr

un mejoramiento de la gestión, un incremento significativo de la eficacia y eficiencia y finalmente mayores niveles de satisfacción en los equipos de trabajo y en sus usuarios.

3.4.- Propuesta de capacitación

La propuesta que se presenta consta de dos fases.

I Fase: Diagnóstico de las necesidades reales de capacitación de los funcionarios Municipales de la Provincia de San Antonio

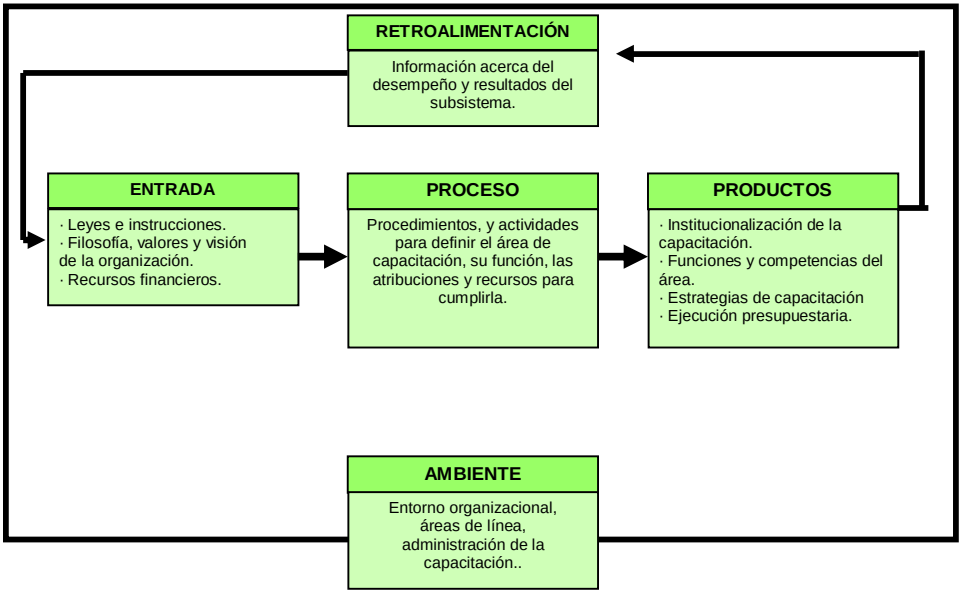
II Fase: Desarrollo de módulos de capacitación de acuerdo al diagnóstico realizado.

En la Fase I, se deberá llevar a cabo un estudio de las necesidades de capacitación de los funcionarios, que permita identificar claramente las necesidades de los mismos respecto a su capacitación.

En la Fase II se pretende elaborar, desarrollar y evaluar el proceso mismo de la capacitación. Esto se resume en el siguiente cuadro esquemático:

Procesos	Componentes	Procedimiento y mecanismos
Fase I Diagnóstico	Estudio	1).- Elaborar un estudio de tipo cuantitativo, no experimental, considerando una muestra que no podrá ser inferior a 80 funcionarios municipales por comuna. 2).- Aplicar instrumentos 3.- Analizar datos
Fase II: Desarrollo de propuesta	Módulos de capacitación	1).- Elaboración de módulos de capacitación, de acuerdo a los resultados. 2).- Llevar a cabo la capacitación 3).- Evaluación del proceso

Para la realización de este plan se trabajará con el modelo Sistémico para la Gestión de la Capacitación en el municipio, propuesto por SUBDERE, Capacitación Basada en Competencias Laborales para el Sector Municipal.


RETROALIMENTACIÓN
Información acerca del desempeño y resultados del subsistema.
ENTRADA
· Leyes e instrucciones.
· Filosofía, valores y visión de la organización.
· Recursos financieros.
PROCESO
Procedimientos, y actividades para definir el área de capacitación, su función, las atribuciones y recursos para cumplirla.
PRODUCTOS
· Institucionalización de la capacitación.
· Funciones y competencias del área.
· Estrategias de capacitación
· Ejecución presupuestaria.
AMBIENTE
Entorno organizacional, áreas de línea, administración de la capacitación..

Bibliografía

Asprino y Grimaldo (s.f) Estrategias para el fortalecimiento de los municipios, en *http://www.monografias.com/trabajos30 /estrategias-fortalecimiento-municipios/estrate gias-fortalecimiento-municipios.shtml?*monosearch, extraído con fecha 23 de Mayo de 2010

Blake, O. (2000) Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación, disponible en: *http://scobian.okay.com.mx/escritos/iyenc_3.*

Briones, H. (2002) Metodología de la Investigación, Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES

Carrasco, J. (2009) Análisis y Descripción de puestos de Trabajo en la Administración Local, Revista Electrónica CEMCI, recuperada desde: http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf con fecha 21 de Junio de 2010

Cepal (2006): *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2005-2006*. CEPAL, Santiago de Chile.

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Centro de Investigaciones Económicas (CINET), Fundación para el Desarrollo Municipal (FUNDEMUN), (2005) Libro de texto del programa de capacitación municipal, Recuperado desde ttp://www.crid.or.cr/crid//documentos/1texto_guia_de _capacitacion.pdf. con fecha 21 de Junio de 2010.

Cinterfor/OIT (1999): *Formación, trabajo y conocimiento*, Papeles de la Oficina Técnica, 7, Documento presentado a la 34 Reunión de la Comisión Técnica, Cinterfor/OIT, Montevideo.

Gairín, J.; Fernández, A.; y otros (Coords): *Formación para el empleo.* Departamento de Pedagogía aplicada (Grupo CIFO) Bellaterra 71-116

González, A. (2003) Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales, ISLAS, 45(138):125-135; recuperado desde: http://www.cenit.cult.cu/sites/revista_islas/pdf/138_12_Alfredo.pdf, con fecha 21 de Junio de 2010.

González Requena, J. (1988). *El discurso televisivo: espectáculo de la posmodernidad*. España: Cátedra. Signo e Imagen.

Fernández Sánchez Néstor: Identificación o Detección de necesidades de capacitación y Educación Continua (DNC). Recuperado desde: http://ilustrados.com/publicaciones/EpZkAEVlluMKSRhXsq.php#superior, con fecha 12 de Julio de 2010.

Hernández Sampieri, Roberto; et al. (2001) Metodología de la Investigación. 2ª. ed.McGraw-Hill. México, D.F.

Hontagas, (1996). Tareas, puestos, roles y ocupaciones.

Rico, N. (1996) Formación de los recursos humanos femeninos: prioridad del crecimiento y de la equidad, Serie Mujer y desarrollo, Nª 15, recuperado desde: http://www.eclac.org/cgi-in/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/6/5686/P5686.xml&xsl =/mujer/tpl/p9f.xsl&base=/socinfo/tpl-i/top-bottom.xslt con fecha 21 de Junio de 2010

Subdere (s.f): Modelo Sistémico para la Gestión de la Capacitación en el municipio, CDO Consulting Group.

Delgado-Gutiérrez J.L.(2000) La importancia de la capacitación en los recursos humanos. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, Hitos de Ciencias Económico Administrativas Zona de la Cultura. Villahermosa, Tabasco, Nº 15.