UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

"SISTEMA DE CAPACITACION DE LOS FUNCIONARIOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, PROGRAMAS Y PRESUPUESTO 2010 AL 2012"

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Alumna

JAEL MARINA CONTRERAS TORO

Profesor Guía

JEANNETTE RODRIGUEZ CHANDIA

Santiago, Marzo 2014

"…El éxito de la vida no está en vencer siempre,
sino en no desanimarse nunca…"

Dedicado a:

Papá, Mamá y mi Almendrita

AGRADECIMIENTOS

En este largo proceso académico es necesario reconocer a las personas que estuvieron dando alguna palabra, apoyo e inclusive horas de sueño porque este trabajo saliera adelante:

A mis Padres: *por cada aliento que me dieron para creer en mis sueños, por enseñarme a ser la mujer que soy en estos momentos. Por entregarme los valores, fuerza y sabiduría necesaria para defenderme desde aquel día que dejaron de llevarme de la mano para que siguiera creyendo que el límite no estaba donde se forma la raya del horizonte, sino que pudiera darme cuenta que simplemente no existía límite y podía llegar aún más lejos.* ***SIMPLEMENTE INFINITAS GRACIAS POR HACERME LA MUJER QUE SOY… SON Y SERAN SIEMPRE LO MAS IMPORTANTE EN MI VIDA.***

Mi Pollito: *inspiración de mi vida, uno de mis tesoros más preciados, gracias por tu amor y por creer siempre a pesar de tu corta edad en que cumpliría mis sueños y de paso hare que los tuyos también se cumplan.* ***TE AMO CON MI ALMA.***

Caro: *hermanita, gracias por estar siempre a pesar de las inconvenientes, siempre creíste en esta soñadora, yo también creo en ti y agradezco que hayas sido un apoyo fundamental en todo este tiempo, junto a Alfredo mi Almendrita y ahora mi Vicente.*

Carlos: *hermanito, gracias por ser un ejemplo de perseverancia… de que pese a las adversidades uno puede salir adelante con sus sueños y por darme dos Tesoros que a pesar de no tenerlos cerca son parte de mí, Bastián y Felipe los amo pequeños.*

A mis tías, Mari, Maggie, Rosi y Pati: *gracias por ese amor incondicional, por ser todas la segunda madre para mí. Esto también es para ustedes.*

A los amigos de la U y de la Vida: *gracias por todo lo entregado este tiempo, la paciencia, el compromiso, el apoyo y tantas cosas más.*

A mis Profesores: *agradecer la formación entregada, estoy segura que con el conocimiento adquirido en sus cátedras me hicieron una profesional integro.*

Y como no mencionar a quien fue un apoyo no solo para este trabajo sino para toda mi carrera Universitaria…

A mi Profesora Guía, Jeannette Rodríguez: *gracias por la paciencia entregada, los sabios consejos, la buena amistad que se formó desde mis inicios como estudiante, por los tirones de oreja que muchas veces necesite para poner los pies en la tierra. Este momento es de ambas y del cual agradeceré enormemente haberla tenido como mi Referente y Guía.*

A todos les estoy eternamente agradecida por formar parte de mi vida académica y personal… mostrándome que siempre se puede lograr lo que uno quiere.

ÍNDICE

PORTADA……..……1
DEDICADO……...……...3
AGRADECIMIENTOS……...……4
ÍNDICE……6
RESUMEN EJECUTIVO...……9
ABSTRACT……10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN…..…...……11
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO…….……12
2.1 Planteamiento del tema de investigación……..12
2.2 Objetivos……12
2.3 Metodología de Investigación……..13
2.4 Variables en Estudio……13
2.5 Resultados Esperados……..13
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA...……15
3.1 Aspectos Generales……..15
3.2 Recursos Humanos……...15
3.3 Capacitación……...16
3.3.1 Aspectos Legales de la Capacitación en Chile……17
3.3.2 Algunos Términos parecidos……...20
3.4 Modernizacion del Estado……24
3.4.1 El Proceso Modernizador del Estado Chileno……..…….....25
3.4.2 La Agenda Modernizadora……..26
3.5 La Modernización de la Capacitación en el Sector Púbico:
Líneas de Acción……..30
3.6 Modernizacion de la Gestión de la Capacitación……..32
3.6.1 Seis Puntos de Lineamiento para el proceso de Modernizacion del
del Sistema de capacitación del Sector Público……..33
3.6.2 Implementación de la Capacitación para la Organización y para los
Funcionarios……...34
3.7 Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)……..36
3.8 Comités Bipartitos de Capacitación……38
CAPÍTULO IV: PROGRAMA DE CAPACITACION EN EL SECTOR PÚBLICO…..…39
4.1 Ciclos de la Gestión de Capacitación, según DIPRES……39
4.2 Fases de la Capacitación según Bonache y Cabrera……41

4.3 Aspectos Financieros de la Capacitación……..46
CAPÍTULO V: MARCO INSTITUCIONAL……...47
5.1 Aspectos Generales……..47
5.2 La Administración del Estado o Administración Pública……47
5.3 Contraloría General de la República……..48
5.3.1 Reseña Histórica……...48
5.3.2 La Contraloría de la República en la Actualidad……..50
5.3.3 Misión……..50
5.3.4 Visión……...51
5.3.5 Objetivos Estratégicos……..51
5.3.6 Funciones Fundamentales de Contraloría General……51
5.3.7 Atribuciones del Organismo……54
CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL……..55
6.1 Organigrama Organizacional……...……..56
6.2 Contralor General de la República……57
6.3 Subcontralor General……58
6.4 Secretaría General……58
6.4.1 Funciones Orgánicas de la División……...58
6.4.2 Funciones Ejecutivas de la División……...59
CAPÍTULO VII: DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA……...……...60
7.1 Estructura Organizacional del Departamento……...60
7.2 Organigrama División Secretaria General y ubicación del Departamento de Capacitación……...61
7.3 Dotación de Personal……62
7.4 Funciones del Personal……62
7.5 Estructura Jerárquica del Departamento……...63
CAPÍTULO VIII: ANÁLISIS INFORMACIÓN RECOGIDA...……64
8.1 Aspectos Generales……..64
8.2 Análisis del Sistema de Capacitación de la Contraloría General de la República……64
8.3 Flujograma Proceso de Capacitación……66
8.4 Análisis Interno Proceso de Capacitación de Contraloría General de la República, Fortalezas y Debilidades……..67
8.4.1 Fortalezas……...67
8.4.2 Debilidades……67
8.5 Beneficios de la Capacitación para la Organización y los Funcionarios…..69

8.6 Beneficios de la Capacitación para el Organismo en estudio……70
8.7 Análisis de los datos obtenidos: Dotación del Personal……..73
8.8 Capacitación del Organismo……74
8.9 Áreas de Capacitación en Contraloría General de la República……...76
8.10 Actividades de Capacitación en Contraloría General de la República…...78
8.11 Presupuestos de Capacitación periodos 2010 - 2011- 012……..81
8.12 Presupuesto Inicial y Variación del Departamento de Capacitación de Contraloría General de la República……83
8.13 Dificultades que presenta la Contraloría General de la República, en la determinación y ejecución de los programas de capacitación…….83
8.14 Proceso de postulación a capacitación externa……84
8.15 Propuestas de Mejoras al Programa de Capacitación……..86
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES……88
9.1 Desde el punto de vista de la Institución y el Departamento……..88
9.2 Desde el punto de vista del Proceso……..88
9.3 Desde el punto de vista Personal……...89
BIBLIOGRAFÍA……91
ANEXOS……94

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación busca analizar el sistema de capacitaciones, desde el aporte fiscal que está incluido en el Presupuesto Nacional, la forma en que se lleva a cabo la utilización de estos y su aporte para las Capacitaciones de los Funcionarios en la Contraloría General de la República. A su vez se investigara el cumplimiento del mismo a través de la realización de estas y si se cumple con los requisitos propuestos por la institución.

A su vez se investigara si se cumplen los plazos propuestos para cada capacitación y si la participación y asistencia a estos, es acorde a la entregada en los registros del sistema.

Y para finalizar se buscara afirmar que la capacitación de los Funcionarios es una necesidad para la optimización de la gestión pública, siempre y cuando esta sea acorde a los cargos y funciones de cada integrante y los organismos.

ABSTRACT

This assignment of investigation seeks to analyze the system of employee of training. From the fiscal contribution that is included in the national budget, the way in which they are utilized and to the employees training contribution of the General Controllership of the Republic. At the same time, it will look for completion through and making sure all the proposed requirements are accomplished by the institution.

Attendance, participation, and time frame proposed will be evaluated in the system registers.

And to finish, it will emphasize that the training of the employees which is something that is really necessary to optimize the public management considering level positions and functions of every employee and institutions.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Para todo tipo de empresa ya sea del área Pública o Privada, el modernizar su gestión, fomentar las buenas prácticas y actualizar los conocimientos de sus funcionarios, han hecho que cada vez más la capacitación de estos, propenda a mejorar el funcionamiento de estas.

El presente trabajo de investigación tiene por objeto conocer el sistema de capacitación de la Contraloría General de la República. En la primera parte se plantea el tema de investigación, se define la metodología, los objetivos y las variables en estudio.

En el marco teórico, se abordan conceptos, funciones y atribuciones del servicio en estudio, así como la historia desde su creación, marco legal y sistema de capacitación de la Contraloría General de la República, estadísticas oficiales de las capacitaciones realizadas por la institución y de aquellas que recibieron los funcionarios, los recursos financieros destinados en el Presupuesto Público para este ítem en los últimos tres periodos ejecutados, (2010, 2011, 2012).

Por otra parte, se hace una propuesta para mejorar la elaboración de Programa de Capacitación de la Contraloría General de la República, aludiendo al contraste establecido con la teoría de capacitación, diagramas de flujos representativos, análisis FODA, entre otros.

Finalmente se realizan las conclusiones y consideraciones que se pudieron obtener en el presente trabajo.

CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO

2.1. Planteamiento del tema de investigación

La capacitación de los recursos humanos, es una estrategia para cualquier organización, sea esta pública o privada. A través de esta estrategia y para el caso de los funcionarios públicos, se aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, se coordina el trabajo y mejoran las relaciones interpersonales, lo que tiene como efecto una mejora en el clima laboral, de ahí su importancia. Se ha dicho que la capacitación comienza con una inversión, cuyo objetivo fundamental es lograr con eficiencia y rentabilidad las metas propuestas por una organización.

La capacitación en los funcionarios de la Contraloría General de la Republica, busca fortalecer sus capacidades y aumentar la efectividad en la gestión tanto de la institución como de sus funcionarios.

2.2. Objetivos

Generales:

- Conocer y comprender el sistema de capacitación de los funcionarios de Contraloría General de la República, los recursos asociados, el uso de los mismos y las principales dificultades que presenta la Contraloría en la determinación y ejecución de los programas de capacitación para los periodos en estudio.

Específicos:

- Conocer y comprender el sistema de capacitaciones de los funcionarios pertenecientes a la Contraloría General de la República.
- Comparar los recursos destinados en el presupuesto público para efectos de capacitación de los funcionarios del organismo en estudio, durante el periodo 2010 – 2012.
- Identificar las dificultades que presenta el organismo, en la determinación y ejecución de los programas de capacitación.
- Reconocer las Fortalezas, Debilidades que presenta el programa de Capacitación de Contraloría General de la República.

2.3 Metodología de Investigación

La metodología de investigación será de tipo cualitativo y cuantitativo, analítico explicativo, se hará una revisión a la bibliografía relativa al tema, se revisarán estadísticas oficiales de capacitaciones y de recursos financieros destinados para este ítem en los Presupuestos ejecutados periodos 2010, 2011 y 2012, para la Contraloría General de la República.

Se trabajará en base a la información representativa de la institución, es decir la Contraloría General de la República, informes, historia, evolución e importancia del servicio.

2.4 Variables en estudio:

- Programas de capacitación
- Capacitaciones del organismo en estudio
- La política propia de la contraloría en cuanto a sus capacitaciones
- Presupuestos 2010 – 2011 – 2012
- Efectividad de capacitaciones.

2.5 Resultados esperados

Dentro de los resultados esperados al concluir esta investigación se espera obtener del proceso de Capacitación, lo siguiente:

❖ Como investigación:

- ➢ Entregar un análisis del sistema, departamento y proceso de las Capacitaciones en Contraloría General de la República

- ➢ Mostrar estadísticas que avalen el estudio realizado

- ➢ Servir como base de estudio para futuras investigaciones del área

- **Como Proceso:**

a) **Eficiencia y eficacia en la función y gestión de la Contraloría:** Al tener una mejor capacitación, mejores serán los resultados de los funcionarios en cuanto a conocimiento, lo cual aporta directamente al desarrollo del servicio. Si se logra una buena capacitación, es más factible lograr eficiencia y eficacia en puntos débiles, y la mejora de los puntos fuertes.

b) **Aprendizaje integral en los funcionarios**: Se logra que los funcionarios tanto profesionales, técnicos y administrativos, puedan establecer un nivel intelectual elevado, pudiendo así, asumir con más confianza su labor de trabajo y puedan contribuir con mayor audacia al servicio.

c) **Funcionamiento integral del proceso de capacitación:** Al considerar que existan profesionales dedicados al proceso de capacitación, es mucho más factible que este funcione integralmente. Se espera que los pasos del proceso se cumplan, y que el proceso sea integrador y dinámico.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Aspectos Generales

Para comenzar a realizar el estudio se debe conocer y entender que la capacitación está incluida en el área de Recursos Humanos, por tanto se comenzará definiendo algunos conceptos importantes, de lo general a lo particular.

3.2. RECURSOS HUMANOS

El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable. El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso. Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal". Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de “gerenciar” al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir entre otras funciones.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones.[1]

[1] www.degerencia.com, Revista Digital Recursos Humanos y Organización, consultada 25/05/2013

Por tanto, una organización, pública o privada, cuenta con una variedad de recursos, que le permiten funcionar, alcanzar sus metas y tener éxito, indudablemente que el recurso más importante son los empleados, trabajadores y colaboradores, quienes conforman equipos de trabajo, a los que se les conoce como recursos humanos de una entidad.

Para mejorar su actuar y alcanzar los objetivos propuestos en una organización es necesario que los funcionarios estén actualizados y capacitados en sus funciones para optimizar su gestión laboral.

De ello se desprende que el concepto de capacitación es material de estudio para todas las organizaciones.

3.3. CAPACITACIÓN

La capacitación en Chile es vista como sistema, de tal modo que la Dirección de Presupuestos (DIPRES) la define y señala los objetivos que pretende como: "el sistema de capacitación tiene como objetivo, desarrollar el ciclo de gestión de la capacitación, en el marco de la gestión de Recursos Humanos, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios"[2].

En este contexto podemos entender como sistema: "el un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas".[3] Otra definición de sistema encontrada es la que se refiere al ''Conjunto de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo.''[4]

Ahora bien, entendemos por capacitación como, "el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo

[2] http://www.dipres.gob.cl (Consultado 1/3/2014)
[3] Von Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes. 1976.
[4] Marcelo Arnold, Ph.D. y Francisco Osorio, M.A. Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. Cinta de Moebio No.3. Abril de 1998. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile

de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”[5]

El término en estudio, ha sido definido por otros autores de forma general y también existe la visión legal, señalada en la normativa legal vigente:

Entonces en términos generales se puede definir la Capacitación como aquella **“**adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad”[6]

3.3.1 Aspectos Legales de la Capacitación en Chile

Este concepto, tema central de este estudio es un término mucho más amplio, y como se dijo anteriormente, en Chile existe una visión legal comprendido en el artículo 17 de la ley N° 18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado, que señala que “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”[7] Asimismo y complementando lo anterior en el artículo N° 50, se establece que “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. Estas actividades podrán llevarse a cabo mediante convenios con instituciones públicas o privadas. 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. Podrán otorgarse becas a los funcionarios públicos para seguir cursos relacionados con su capacitación y perfeccionamiento. El presupuesto de la Nación considerará globalmente o por organismo los recursos para los efectos previstos en este artículo”[8]

Del mismo modo, la norma que regula las relaciones del Estado con los funcionarios públicos, ley Nº 18.834, Estatuto Administrativo, también se refiere al tema de la capacitación y en ella indica que: “se entenderá por capacitación al conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los

[5] Chiavenato, I, Administración de Recursos Humanos, 8º Edición México: Mc Graw Hill, 2007.
[6] www.rrhh-web/capacitacion. “Recursos Humanos y Empleo. Consultado: 28/08/2013
[7] Ley N° 18.575 de Bases Generales de la Administración del Estado, Art. 17.
[8] Ídem anterior, Art. 50.

funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”[9].

En el siguiente cuadro se muestra la distinción que hace la norma cuando se refiere a la capacitación de los funcionarios públicos, según sea ésta para el ascenso o perfeccionamiento:

Capacitación para el ascenso	Aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se realiza estrictamente de acuerdo al escalafón. Es voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los cursos no influye en la calificación del funcionario.
Capacitación de perfeccionamiento	Aquella que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que participará en los cursos, se realiza mediante concurso.

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo

Por otra parte, el Código del Trabajo, norma que regula las relaciones laborales en el ámbito privado, se refiere al tema en estudio y lo define como ***Capacitación Ocupacional,*** señalándolo como el ***“***proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las actitudes, habilidades o grados desconocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo; y a incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación delos trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía, sin perjuicio de las acciones que en conformidad a la ley competen al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo y a los servicios e instituciones del sector público"[10]

[9]Ley Nº 18.834, Estatuto Administrativo, Art. 21
[10] Código del Trabajo, Art. 166

De acuerdo a la misma ley, todas las actividades de capacitación que realicen las empresas, deben efectuarse de acuerdo a lo dispuesto en el nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo contenido en Ley N° 19.518, cuya última actualización corresponde a Octubre de 2006. Esta norma, aplicada en el ámbito privado, se refiere al tema en estudio como: "*Se entenderá como 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."*[11]

En este contexto la capacitación, desarrollo de personal o en el caso de Dolan y su concepto de "*formación",* que la define como "*cualquier esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del empleado por el aumento, mediante aprendizaje, de su capacidad de rendir bien, especialmente con el cambio de las actitudes del empleado y la mejora de sus habilidades y actitudes*"[12], y cuyo principal objetivo es, *"la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo y así preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización"*[13]

Si bien es cierto, que las normas que regulan las relaciones funcionarias de lo público no son iguales a la que rige y regula el ámbito privado, ambas normas legales, propenden a fortalecer las capacidades de los funcionarios, mejorar las relaciones interpersonales, incentivar la ascensión en el puesto laboral, mejorar la calificación funcionaria en el caso del sistema público y en el ámbito privado esta mejora no solo beneficiara a la organización del área que aplique la capacitación como mecanismo de mejora a la gestión de un lugar, sino que también sé verá reflejada en las remuneraciones y/o en el cambio del cargo o puesto de trabajo de sus funcionarios.

Concretamente, la capacitación busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo en función de las necesidades de la organización, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

De la conceptualización anterior se deduce como el proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, comprendiendo actividades específicas para este y a su vez más amplias para desempeñar otro tipo de labores.

---

[11] Ley N° 19.518 Estatuto de Capacitación y Empleo, Art. 10
[12] La Gestión de los Recursos Humanos.Mc Graw Hill. Dolan, S**.** (2007)
[13] Ídem anterior

Hablar de “capacitación” y de “formación” se interpreta también de la misma manera, pero a pesar de la similar terminología descrita en los libros ocupados para esta investigación, el termino capacitación es homologable al anterior pero a su vez el concepto no es empleado en las organizaciones.

3.3.2 Terminología similar

Habiendo definido ya la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento.
El entrenamiento para los siguientes autores es definido de la siguiente manera:

- **Chiavenato, 2007:** “es la preparación, proceso educativo o educación profesional que busca adaptar al hombre a un determinado cargo o función dentro de una organización, Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada para ejercer este. Así también. Implica la transmisión de conocimientos de distinta índole, ya sea información de la empresa, de sus productos ofrecidos, servicios otorgados, su organización estructural, su política de funcionamiento, etc."[14]

- **Flippo, 1970**: “es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.”[15]

Otros autores van más allá y lo definen como:

- **Hoyler, 1970:** “es una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos”.[16]

- **Idalberto Chiavenato**, considera “que el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización”.[17]

[14]Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos, 8ª Edición, México: Mc Graw – Hill. 2007.
[15] Flippo E. B. (1970), Principios de Administração de pessoal, Sao Paulo, Atlas, pág. 236.
[16] Hoyler S. (1970), Manual de Relacioes Industriais, Sao Paulo, Pioneira
[17]Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos, 8ª Edición, México: Mc Graw – Hill. 2007

El contenido del entrenamiento que el autor I. Chiavenato, incluye en su libro "Administración de Recursos Humanos", señala que puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:[18]

1.-Transmisión de Información	• Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. • La información es genérica y referente al trabajo.
2.-Desarrollo de Habilidades	• Destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. • Entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3.-Desarrollo o modificación de actitudes	• Cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores. • Aumento de la motivación. • Desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión.
4.-Desarrollo de conceptos	Puede estar dirigido a: • Elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, Facilitando: • La aplicación de conceptos en práctica administrativa. • Elevando el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de I. Chiavenato, Adm. Recursos Humanos, 2007

[18] Ídem anterior

El mismo autor indica los objetivos principales del concepto.[19]

Principales Objetivos del entrenamiento
1.- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3.- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Fuente: Elaboración Propia, información obtenida, I. Chiavenato, Adm. de Recursos Humanos

El concepto de Adiestramiento para el autor Agustín Reyes Ponce en su Texto denominado Administración de Personal, indica y define al concepto de una forma muy clara y exacta, enmarcando su significado como "Adquirir Destreza"[20]. A su vez señala que el Adiestramiento es uno de los 3 componentes del entrenamiento:

1. **La capacitación:** es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.
2. **El adiestramiento:** es de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.
3. **La Formación, (enfocado en jefatura):** hábitos morales, sociales, de trabajo, que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento y que sin embargo son indispensables para que el trabajador se leal, sincero, ordenado y decidido.[21]

[19]Ídem anterior.
[20]Reyes P. A., Administración de Personal, ciudad. Limusa Noriega Editores. Pág. 103
[21]Reyes P. A., Administración de Personal, ciudad. Limusa Noriega Editores. Págs. 103, 104

Las diferencias que expone este autor sobre entrenamiento y adiestramiento son las de carácter más bien teórico y práctico.[22]

Teórico	Practico
Suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, siendo por lo mismo más general.	**Se da para un puesto concreto.**
Exige además, que se adquiera una destreza especifica al irse a ocupar un puesto de que se trata.	**Consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aun suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.**
Se necesita tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos.	**Se requiere aun para los no calificados o semicalificados.**

Fuente: Elaboración propia, datos Texto Administración de Personal, Capítulo V. Agustín Reyes P.

Así entonces tenemos que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno, a diferencia del adiestramiento este se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido, por último el entrenamiento se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales.

[22] Ídem anterior, Pág. 103

3.4 MODERNIZACION DEL ESTADO

La modernización de la gestión pública, como paradigma proveniente de algunas naciones desarrolladas, se la entendió en Chile también como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial y gerencial a los servicios públicos, tales como la reingeniería de sistemas, el benchmarking, el outsourcing, y cuya finalidad –a lo menos en su definición teórica- fue superar la "administración burocrática" que caracterizaba a los Estados de los países menos desarrollados.
En Chile, el proceso de Modernización de la Gestión Pública ha tenido por finalidad "elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la sociedad"[23]

Para entender mejor el tema de Modernización, es necesario conocer el concepto desde el punto de vista de la administración pública, a saber *"*es el término utilizado para indicar la necesidad de mejorar, de poner al día aspectos arcaicos u obsoletos de una institución, organización o actividad"[24]
En base a esta definición y sumado al proceso de Modernización del Estado, para mejorar la gestión de todo tipo de empresa incluyendo al Estado es necesario mantener altos estándares de calidad, introducir técnicas modernas de gestión, cambiar procesos administrativos, aplicar nuevas tecnologías de información y adoptar nuevos estilos de trabajo, ya que estos componentes servirán para hacer más eficiente el accionar de los funcionarios de un organismo estatal o no gubernamental.

Lo antes mencionado demandará a los funcionarios públicos de una organización a desarrollar competencias especiales, distintas de las adquiridas por la sola experiencia acumulada en el tiempo. Ante esto, la capacitación de los funcionarios públicos ha sido y es un desafío impostergable y fundamental a ser abordado por el Estado.

[23] Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1996, pág. 3.
[24] Diccionario Administración Pública, Pág. 36

3.4.1 El proceso modernizador del Estado Chileno[25]

Se puede afirmar que el proceso general de reforma y modernización del Estado en Chile, a lo menos en la segunda mitad del siglo XX, pasa por tres o cuatro "momentos institucionales". A continuación se describe a grandes rasgos el proceso de modernización de Estado Chileno.

- **La modernización de los años 40 y el Estado de Bienestar[26]**

Nada más que a título descriptivo, cabe consignar que estos procesos tienen sus antecedentes más significativos en la reforma institucional y administrativa iniciada por los gobiernos radicales a fines de los años 30 y durante los años cuarenta (1938, Pedro Aguirre Cerda en adelante), con la creación de la CORFO y un conjunto de entidades estatales (CAP, ENAP, LAN, ECA, entre otras), enmarcadas en el modelo de desarrollo de industrialización y sustitución de importaciones y dentro de un concepto de Estado de Bienestar.

El cambio de la Constitución Política de 1833 a la de 1925 (a partir del primer gobierno de Arturo Alessandri), produce entonces, una necesidad de modernizar el Estado y la administración. De este modo, cada modelo de modernización obedece tanto a un tipo o paradigma de Estado, a una determinada matriz socio-política y a un determinado modelo de desarrollo nacional.

- **La modernización desarrollista de los años sesenta[27]**

El siguiente "momento institucional" a destacar es la reforma administrativa impulsada por el Gobierno de Frei Montalva (1964-1970), bajo un paradigma de modernización proveniente de la Alianza para el Progreso, que significó la creación de ODEPLAN (Oficina de Planificación Nacional, dependiente de la Presidencia de la República), del CONSUSENA (Consejo Superior de Seguridad Nacional) y del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, entre otros órganos gubernamentales, aun cuando en este período se mantuvo la división territorial en provincias generada por la Constitución de 1925.

A su vez, el cambio de la Constitución de 1925 por la nueva Constitución de 1980, viene acompañado de una nueva concepción del sistema administrativo del país.

---

[25] Manuel Luis Rodriguez U. (2012) Ensayo: "La Modernizacion del Estado en Chile: Proyectos, Paradigmas y Tendencias Futuras".
[26] Ídem anterior
[27] Ídem anterior

- **La modernización neoliberal de los años setenta y ochenta**[28]

Un tercer momento lo constituyó entonces, la reforma administrativa impulsada durante el gobierno militar bajo la égida de la CONARA (Comisión de Reforma Administrativa) desde 1975, la que introdujo la estructura territorial de regiones, creó los Ministerios Secretaría General de la Presidencia y Secretaría General de Gobierno, y dio paso a un proceso de regionalización bajo un lógica centralizada, siguiendo el modelo de regionalización administrativa francesa implantado por De Gaulle a principios de los años sesenta.

- **La modernización liberal de los años noventa**[29]

A su vez, en esta trayectoria histórica, se sitúa el proyecto de reforma de 1993.

En efecto, dentro de un marco de estabilidad institucional y de transición ordenada desde el régimen militar dictatorial a un régimen democrático (1989-1990 en adelante), el proyecto inicial de reforma y modernización del Estado, concebido durante la Presidencia de Patricio Aylwin y puesto en marcha en 1993-1994 durante la administración Frei Ruiz Tagle, se corresponde con un determinado concepto del sistema político y del sistema público, con un determinado desempeño del sistema político institucional, con una evaluación crítica del rol cumplido por ciertos enclaves autoritarios y la necesidad de su desmontaje, y por requerimientos asociados a la definición de una nueva agenda pública.

La primera reforma y modernización del Estado de este actual período democrático, se nos presenta entonces como una tentativa global de reformas parciales y graduales del aparato público con la mirada puesta en la necesidad de redefinir nuevas prioridades en la agenda pero siempre teniendo como trasfondo conceptual, la necesidad de completar la democratización del sistema político.

En cierto modo, el proyecto inicial de modernización del Estado obedecía a una voluntad de dar por concluida la transición impulsando modificaciones estructurales de fondo en el sistema institucional.

3.4.2 La agenda Modernizadora[30]

Tradicionalmente, la concepción de modernización del Estado está asociada a una optimización de recursos, rediseños institucionales y la implementación de tecnología

[28] Ídem anterior
[29] Ídem anterior
[30] www.modernizacion.gob.cl, Agenda Modernizadora Gobierno de Chile, Datos extraídos: 05/02/2014

de punta. Sin embargo, estos aspectos serán el resultado del foco de atención más importante que una estrategia de modernización debe tener: los ciudadanos.

Para lograr este objetivo, se necesita transformar el funcionamiento del sector público, cambiando el paradigma y adoptando un enfoque innovador y ágil, capaz de adaptarse a las exigencias de la ciudadanía de forma objetiva y concreta. De este modo, las iniciativas de modernización deben ser vistas en una lógica de emprendimiento, desde la incubación de ideas para mejorar el Estado, hasta la implementación de políticas públicas.

Todos estos esfuerzos, contribuirán a la construcción de un Estado cercano, cuya oferta de servicios sea de fácil acceso, rápido y a través de múltiples canales, en un lenguaje comprensible para el ciudadano. Un Estado abierto, cada vez más transparente y participativo, donde gobierno y ciudadanos colaboren en el desarrollo colectivo de soluciones de interés público. Un Estado eficiente, que promueve, evalúa y mejora continuamente la calidad de sus servicios.

Hoy en día los ejes centrales que tiene el Gobierno de Chile en cuanto a modernización son:

Gobierno abierto	Busca facilitar el acceso de las personas a las herramientas de transparencia, participación y colaboración del Estado, como una vía para el fortalecimiento de la democracia. ❖ En materia de trasparencia, el Estado facilitara el acceso y uso de la información pública por las siguientes vías: • Optimizando y centralizando el acceso a ella • Mejorando su gestión • Promoviendo una política de apertura de datos gubernamentales que favorece su reutilización y el desarrollo de aplicaciones basadas en ellos. ❖ En tanto, en el ámbito de la participación ciudadana: • Se apoyará la implementación de estrategias que incorporen activamente las necesidades e intereses

	de la ciudadanía en el diseño de las políticas públicas de reforma del Estado, utilizando para ello las ventajas que ofrecen las herramientas colaborativas de la Web 2.0. • Se promoverá la participación de ciudadanos, investigadores y empresas para la innovación en el desarrollo de soluciones a las necesidades tecnológicas del Estado.
Gobierno eficiente	Fomentando la mejora continua de los procesos internos del Estado, impulsando la capacitación de las personas, así como la integración de servicios y la eficiencia en la gestión de las instituciones, para un Estado al servicio de la ciudadanía. La visión de Gobierno digital como plataforma, es también de un Estado eficiente que promueve: -La interoperabilidad de servicios electrónicos -Que evalúa y mejora permanentemente la calidad de sus servicios -Que establece estándares de gobierno electrónico de alto nivel.

Gobierno cercano	Lo que necesitas del estado al alcance de todos. El estado necesita facilitar a los ciudadanos la búsqueda y acceso a los servicios electrónicos en forma rápida y eficiente. Para mejorar los tiempos y la calidad de las respuestas a las solicitudes de los ciudadanos se promoverá la simplificación de los pasos para obtener una determinada información o acceder a un servicio. En este contexto se potenciará la transformación de los trámites presenciales más utilizados por los ciudadanos hacia plataformas digitales, que permitan su inicio y término en línea, reduciendo costos tanto para el solicitante como para la institución. Junto con lo anterior, se promoverá la adopción de firma electrónica en los servicios digitales del Estado con el fin de agilizar la emisión de documentos electrónicos, con la consiguiente optimización en los tiempos de respuesta

[31]**Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio Secretaria General de la Presidencia.**

En la actualidad, la Agenda de Modernización del Estado y del actual gobierno buscan responder a los siguientes Objetivos Estratégicos.[32]

1. Mejorar la calidad de atención a los usuarios de servicios del Estado.
2. Mejorar la eficiencia y efectividad del Estado.
3. Generar mecanismos que permitan la progresiva descentralización Administrativa, política y fiscal del país.
4. Aumentar la transparencia, probidad y participación ciudadana en la gestión

[31] Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio Secretaria General de la Presidencia.
[32] Fuente: Elaboración propia, con datos del Informe de avance la Agenda Modernización del Estado.

del Estado.
5. Facilitar la innovación y el emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Informe de avance de la Agenda de Modernización del Estado.

Todos estos objetivos buscan fortalecer y mejorar la gestión y servicio que entrega el Estado a los ciudadanos, a su vez, estos confirman e insisten en hacer necesaria la capacitación para los funcionarios, manteniendo a la vanguardia en los procesos a los integrantes de los organismos del Estado.

3.5 LA MODERNIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: LÍNEAS DE ACCIÓN[33]

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 delos 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. La capacitación permite también ampliar las oportunidades y las condiciones de trabajo al interior de la administración pública. En efecto, el desarrollo de nuevas competencias técnicas facilita a los funcionarios asumir nuevas tareas y nuevos estilos de trabajo, lo que permite no sólo mejorar su desempeño, sino también dignificar la función pública y ampliar la perspectiva de las labores que desarrollan.

Considerando el rol decisivo de la capacitación de los funcionarios en la modernización de la gestión pública y la necesidad de lograr nuevos avances respecto de la situación previamente descrita se propone impulsar la modernización de la capacitación en el sector público en torno a cuatro líneas de acción:

[33] Oficio N° 1.599, Acuerdo Gobierno-ANEF, Modernización de la Capacitación en el Sector Público.

1. **Ampliar las oportunidades de acceso a la capacitación en el sector público**

En el marco de las acciones tendientes a modernizar la gestión pública, el gobierno expandirá el sistema de capacitación en el sector público invirtiendo hasta el 1 % de las remuneraciones imponibles anuales en acciones de capacitación en favor del personal de los diversos Ministerios y Servicios Públicos, lo que permitirá ampliar y fortalecer el desarrollo de los recursos humanos en este sector.

El aumento del gasto en capacitación hasta el 1 % de las remuneraciones imponibles de cada servicio permitirá ampliar la Cobertura actual desde un 20% a más un tercio de la dotación de personal del sector público, lo que representa una cifra importante en términos de satisfacer las necesidades reales de formación de los empleados públicos.

2. **Elevar la eficacia y pertinencia.**

Las acciones de capacitación de cada servicio deben tener como criterio central su pertinencia en relación a la misión institucional y los proyectos de modernización de las instituciones públicas, apuntando fundamentalmente al desarrollo de nuevas competencias y destrezas para un mejor desempeño individual y/o colectivo a su interior.

Para este efecto resulta altamente conveniente que dichas acciones se estructuren en forma de programas de desarrollo de recursos humanos, apoyados en un diagnóstico sobre los niveles de conocimiento y capacidades del personal y de las competencias que este requiere para un desempeño más eficaz. Dichos programas involucran definiciones respecto de las orientaciones sobre tipos de acciones de capacitación a desarrollar y sobre el perfil de los participantes de estos programas. De este modo, los programas de capacitación se transformarán en herramientas importantes de la modernización de la gestión y de dignificación de los funcionarios públicos.

Con el objeto de apoyar la formulación de estos programas, se reconocerá y estimulará el uso de asistencia técnica especializada en desarrollo de recursos humanos de parte de las instituciones públicas.

3. **Flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación.**

La expansión del sistema de capacitación en el sector público debe mantener y aún profundizar los criterios de descentralización y flexibilidad para su funcionamiento, que coinciden con los principios del sistema nacional de capacitación. Este funcionamiento

descentralizado concede un papel activo a la entidad pública (sea Ministerio o Servicio), en la definición de las acciones de capacitación a desarrollar, sus metodologías y proveedores y su estructuración en Programas de Capacitación. Estas actividades podrán ser ejecutadas por organismos capacitadores o internamente por las entidades públicas, según sus necesidades. Como requisito fundamental para resguardar la calidad y contabilidad de los organismos capacitadores, bastará con exigir que éstos se encuentren debidamente acreditados en el Registro de Organismos Capacitadores de SENCE registrándose también, las acciones de capacitación de éstos realicen (cursos, seminarios, talleres).

La información pública y los estudios que el SENCE desarrollará en el marco del nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo proveerán información adicional para orientar las decisiones de los organismos públicas a este respecto. En este marco, se pretende encaminar la capacitación pública a una modalidad similar al funcionamiento del Sistema Nacional de Capacitación y Empleo.

4. **Abrir oportunidades de participación.**

Se promoverá la Participación institucionalizada en los temas de capacitación mediante la formación de Comités de Capacitación en las entidades públicas. Dichos comités tendrán el concurso de la gerencia pública - representada por profesionales y técnicos de la dirección superior de los organismos públicos - y de los trabajadores del servicio, incluidas las Asociaciones de Funcionarios. Estos Comités facilitarán la participación organizada del personal en la confección de él o los programas de capacitación que contemplará los aspectos señalados en el punto 2 anterior.

3.6 MODERNIZACION DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN

Un tema importante en la agenda modernizadora del Estado, en el año 1995 se creó para el sistema de Capacitación del sector Publico, un oficio que generara los lineamientos de modernización los cuales están establecidos en el Oficio Circular Nº 1599 del Ministerio Secretaria General de la Presidencia, el cual instaura seis instrucciones generales a considerar en el proceso de materialización y que se han ido ocupando o considerando hasta estos días.

3.6.1 Seis puntos de Lineamientos para el Proceso de Modernización del Sistema de Capacitación del Sector Público.[34]

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.

   a) Se asignará prioridad a aquellas propuestas de los servicios en que las actividades de capacitación se inserten en programas de desarrollo de recursos humanos y se fundamenten en estudios técnicos especializados de detección de necesidades de capacitación del personal.
   b) La elaboración de los programas y planes de capacitación, debe tener como base un diagnóstico sobre las competencias requeridas del personal del servicio, asegurando que las actividades programadas están en concordancia con los requerimientos operativos del servicio y faciliten los proyectos de mejoramiento de gestión.
   c) Los programas diseñados deben adecuarse a las reales necesidades de perfeccionamiento de los diversos estamentos y funciones que se desarrollen en la institución, garantizando oportunidades a los funcionarios para acceder a la capacitación a través de criterios de selección conocidos y transparentes, privilegiando las áreas más críticas de la gestión institucional y el mérito dé los funcionarios.

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.se recomienda estructurar los programas de capacitación indicando expresamente:
   a) La consistencia del programa con los objetivos y metas de gestión definidas para el año.
   b) Las prioridades institucionales para la capacitación de sus funcionarios.
   c) El tipo de actividades a desarrollar, temarios generales, número de horas, número de participantes y mecanismos de evaluación.

[34] Oficio Circular Nº 1599 del Ministerio Secretaria General de la Presidencia, “Lineamientos para el Proceso de Modernización del Sistema de Capacitación del Sector Público”

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 del 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 Comité 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.

3.6.2 Implementación de la capacitación para la Organización y para los funcionarios

Debido a la constante reestructuración de los servicios públicos por hacer más eficiente y eficaz su gestión, en el año 1995 se generó una serie de modificaciones y formas de actuar que derivaron en la materialización en el año 1996 de una Guía Metodológica de Capacitación en el Sector Público, de la Dirección de Presupuestos, la que señala que: “la capacitación del personal junto con las políticas de selección, promoción, remuneraciones, evaluación e incentivos es una actividad decisiva para el desarrollo de los miembros de una organización y una contribución a su mejoramiento”[35].

[35] Guía metodológica de capacitación en el sector público, Dirección de Presupuestos, 1996, pág. 3

La Asociación Nacional de empleados Fiscales (ANEF) en conjunto con el Gobierno de la época, suscribieron un acuerdo en Junio de 1995 consistente en generar sistemas de modernización de capacitación en el Sector Público, manifestándolos en cinco importantes principios que buscan mejorar el actuar funcionario.

A continuación se presenta el acuerdo realizado en junio de 1995 entre el Gobierno y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) "para modernizar los sistemas de capacitación en el Sector Público, la que se manifiesta en cinco importantes principios:

1. Generar mayores oportunidades de acceso al perfeccionamiento laboral,
2. Lograr mayor eficacia y pertinencia de las actividades de capacitación,
3. Flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación,
4. Ampliar las oportunidades de participación, y
5. Generar las competencias y habilidades que abran para todos las más amplias oportunidades de progreso y realización personal."[36]

A su vez en el mismo acuerdo se manifiesta que "la capacitación, debe estar concebida para detectar los cambios, identificar las necesidades que surgen de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales. Además que debe ser entendida como un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos.

Por tanto, lo que se busca en este acuerdo y en términos de capacitación de los funcionarios públicos, es el desarrollo, tanto de las personas como de la organización.

En la actualidad la ANEF mantiene el acuerdo con el gobierno de turno sobre mantener y mejorar las capacitaciones del sector público en beneficio de los funcionarios, el Estado y la ciudadanía.

Bajo este mismo acuerdo, Ahora bien, desde el punto de vista de la persona, la guía metodológica elaborada por la DIPRES (1995), indica que la capacitación debe ser o entregar:

- entregar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales,
- potenciar habilidades, conocimientos y experiencias, en ocasiones subutilizadas en el trabajo diario,

[36] Ídem anterior

- reducir los requerimientos de supervisión y dar mayor autonomía decisional,
- mejorar las oportunidades de promoción y progreso,
- proporcionar mayor seguridad y satisfacción en el trabajo,

Desde una perspectiva institucional, el mismo documento se refiere a que la capacitación debe permitir:

- elevar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles,
- flexibilizar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones, características de nuestro tiempo,
- generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales."[37]

En definitiva, desde el punto de vista que se evalúe el sistema, este busca potenciar y mejorar el actuar del organismo y del funcionario, creando métodos que dan cuenta de lo importante que esto significa, a través de directrices significativas que demuestran y guían de manera óptima, tanto al funcionario como al organismo en el cual se desenvuelve, logrando esta enriquecedora relación que se nutre en ambas direcciones.Al día de hoy la DIPRES, mantiene esta guía metodológica como parte de su acuerdo, funcionamiento y líneas a seguir en cuanto al sistema de capacitación.

3.7 PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)

Dentro del marco del Sistema de Control de Gestión, administrado por la Dirección de Presupuestos (DIPRES), se ha desarrollado el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), el cual tiene como finalidad que cada Servicio comprometa dicho Programa y sus objetivos de gestión.

"Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. Desde 2014, los PMG cubrirán un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional

[37] Ídem anterior, pag.3 y 4.

más importante aplicado en la administración pública de nuestro país. A partir de 2012 el incentivo monetario corresponde a 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%."[38]

La formulación y aplicación de estos PMG considera el desarrollo de un Programa Marco definido año a año, el que es administrado por el Comité Triministerial, que está conformado por los Ministros del Interior, de Hacienda y de la Secretaría General de la Presidencia, los cuales cumplirán las funciones que señala el Artículo 24 de la ley N° 19.533. Este programa en el cual se enmarcan 5 áreas de mejoramiento de la gestión, comunes para todas las instituciones del Sector Público. A su vez, cada área del Programa Marco contempla sistemas que emanan de las definiciones de política en el ámbito de la modernización de la gestión del Sector Público.

Tal como se mencionó, el PMG asocia el cumplimiento de objetivos de gestión con un incentivo de carácter monetario para los funcionarios que se desempeñan en los servicios públicos.

El PMG se ha consolidado como un programa que articula adecuadamente la Política de Recursos Humanos establecida para los funcionarios públicos, por cuanto opera con incentivos monetarios vinculados al cumplimiento de metas y obtención de resultados; el Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central, ya que contribuye con la implementación de sistemas de gestión; y la modernización del Estado, pues contribuye al mejoramiento de la gestión pública, especialmente en la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía, con énfasis en el mejoramiento de la calidad del gasto público.[39]

El Sistema de Capacitación es parte también 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. Por lo tanto, todo el Sistema de Capacitación del sector público se inserta en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

[38] www.dipres.gob.cl, Programa de Mejoramiento de la Gestión, DIPRES. Consultado: 10/01/2014

[39] http://www.dipres.gob.cl/572/articles-60578_doc_pdf.pdf. Web Site: Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central. Consultado: 10/01/2014

3.8 COMITÉS BIPARTITOS DE CAPACITACIÓN[40]

El Oficio Circular N° 1599 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, entrega orientaciones respecto de la conformación de los Comités Bipartitos de Capacitación. Estos Comités tienen como objetivo principal, 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.

Dentro de las funciones que deben realizar y se destacan son las de colaborar y apoyar con el servicio en la formulación de sus Políticas y Programas de Capacitación e involucrar activamente a los funcionarios en su desarrollo. Por otra parte, estos Comités están constituidos 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.

Dentro del Oficio, también se manifiesta que la ejecución de los programas corresponde al área de personal de recursos humanos, y que el Comité Bipartito de Capacitación (CBC) esté conformado por 4 miembros, en aquellas instituciones que tengan una dotación inferior a 1.100 funcionarios, y por 6 en aquellos cuya dotación sea igual o superior a 1.100 funcionarios. Este comité debe integrarse en partes iguales por representantes de la Jefatura superior de la Institución y los representantes de los funcionarios.

Si bien mantener un comité bipartito es necesario en un organismo donde hay una amplia cantidad de funcionarios, como lo es en este caso de investigación en Contraloría, ésta, en el nivel central no trabaja con dichos Comités, sino más bien trabaja con “duplas” de trabajo por área de necesidad detectada.

[40]Manual de Funcionamiento Comités Bipartitos de Capacitación, SENCE.

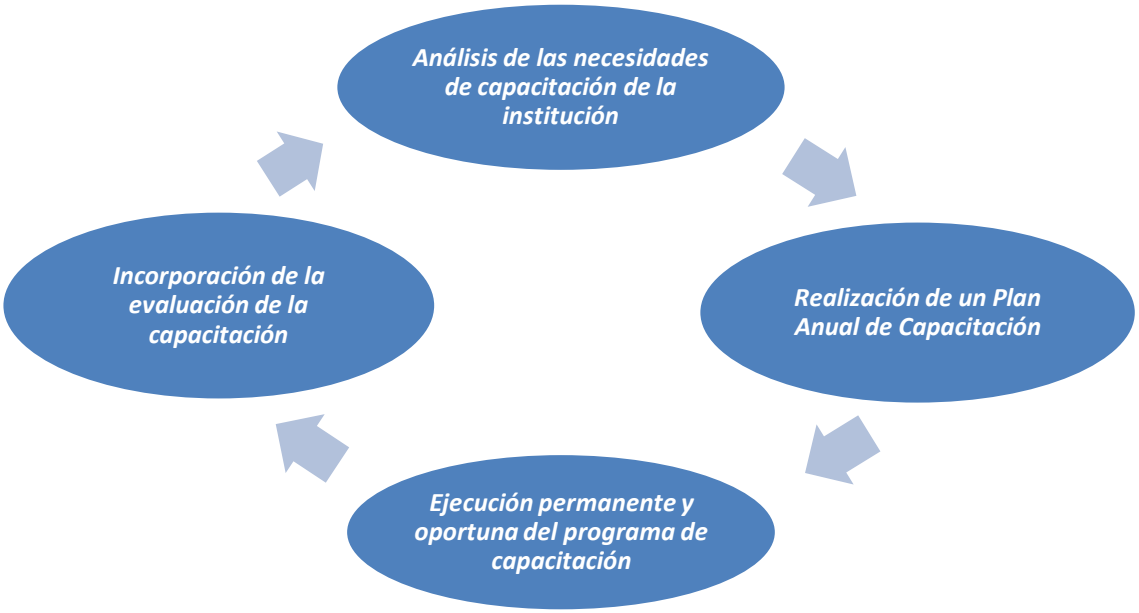
CAPÍTULO IV: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

El Programa de capacitación se define como, "la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados"[41]

Los programas de Capacitación de los servicios públicos se enmarcan bajo el instructivo emanado del Ministerio de Hacienda, específicamente de la Dirección de Presupuesto, en adelante DIPRES, la que estableció para el año 2012 la forma de actuar para la realización de los programas de capacitación en el sector público.

Según este instructivo la capacitación a realizar por los servicios públicos debe enmarcarse en el desarrollo de un ciclo de la gestión de la capacitación, que debe contar con:

4.1 Ciclo de la gestión de capacitación, según DIPRES



[42]**Elaboración propia, según datos obtenidos desde DIPRES**

[41] Matta Salvador, Guía Para la Elaboración de Programas de Capacitación, 2011
[42] www.dipres.cl. Datos extraídos: 23-01-2014

- **Análisis de las necesidades de capacitación de la institución**

Esta parte del ciclo o proceso de capacitación, debe tener como referencia los objetivos estratégicos del servicio, la política de capacitación, los proyectos de mejoramiento de gestión en marcha y las brechas de competencias y desempeño del personal para ser abordados en la capacitación institucional, y de esta forma, garantizar sus posibilidades de desarrollo dentro de la institución y el aumento de los niveles de eficiencia y eficacia del servicio. Para dicho efecto se debe realizar un Diagnóstico de Detección de Necesidades de Capacitación, que debe precisar la metodología utilizada para este levantamiento de información.

- **Realización de un Plan Anual de Capacitación**

El Plan Anual de Capacitación, entre otros elementos, debe contar con los mecanismos de selección de oferentes, mecanismos de selección de beneficiarios de la capacitación, indicadores de gestión y programa de actividades a realizar con sus respectivos montos de inversión. En este programa se deben priorizar las actividades de capacitación, teniendo en cuenta: los recursos destinados a la capacitación para el periodo, la capacitación para la promoción, de perfeccionamiento y voluntaria y las necesidades de capacitación más urgentes de la institución para mejorar su desempeño.

- **Ejecución permanente y oportuna del programa de capacitación**

Para que se cumpla con esta parte del ciclo es necesario licitar las actividades en el portal www.mercadopublico.cl y aplicando los instrumentos definidos en el Plan Anual de Capacitación.

- **Incorporación de la evaluación de la capacitación**

Para conocer la efectividad del plan de capacitación, se requiere evaluar al menos, en tres niveles: de reacción de los participantes; del aprendizaje logrado y de la aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo, lo que constituye en términos globales, el resultado de las actividades de capacitación realizadas en el periodo.[43]

Lo anterior no es muy diferente a lo que proponen los autores Bonache y Cabrera, respecto de las fases de la capacitación en el texto Dirección de Personas, estableciendo que éstaslas componen: “las de análisis de necesidades, el diseño, la implantación y la evaluación de actividades de aprendizaje”[44]

[43]Instrucciones para ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público. Año 2012. Pág. 167
[44]Dirección de Personas (2da Edición ed.). Prenlice Hall. Bonache, J. (2006).

4.2 Fases de la Capacitación, según Bonache y Cabrera.

[45]**Elaboración propia, según datos obtenidos desde la DIPRES.**

1. **Análisis de las necesidades**: esta "implica analizar las necesidades de la organización, los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para realizar el trabajo y las necesidades particulares del titular del puesto"[46]. Esta debe hacerse a tres niveles:
    a) ***Organización*:** es decir, a nivel macro para alcanzar objetivos organizacionales, donde se puede vincular con la planificación estratégica;
    b) ***Operaciones*:** relacionado con formar en el tipo de trabajo que hace falta para llevar a cabo, las tareas a realizar, etc.;
    c) ***Personas*:** examinando el tipo de formación que requiere cada trabajador a nivel de individuos"[47], para luego pasar a la siguiente fase.

2. **Diseño:** significa "determinar cómo maximizar el nivel de aprendizaje de los participantes"[48]. Para esto se deben responder las preguntas de "quién, qué y dónde" participará en la formación[49], para así aprovechar al máximo la

[45] www.dipres.cl, Datos extraídos: 17-01-2014
[46]Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Ivancevic, J. (2004).
[47] Dirección de Personas (2da Edición ed.). Prenlice Hall. Bonache, J. (2006).
[48]Ídem anterior
[49]La Gestión de los Recursos Humanos.Mc Graw Hill. Dolan, S. (2007).

misma y acelerar el grado de aprendizaje. Dentro de la formación del diseño se debe incluir lo siguiente:

a) **Fijación de metas:** las cuales son para establecer objetivos que se quieren lograr con la formación, haciendo –en lo posible- que los mismos empleados participen en su definición, lo cual produce retroalimentación en sus resultados.
b) **Modelos*:*** los cuales demuestran o realizan el comportamiento que los empleados van a aprender en la formación, ya que al observar una conducta es más fácil intentar imitarlo.
c) **Práctica activa***:* se refiere a practicar activamente los comportamientos nuevos aprendidos, para así aprenderlos mejor. Con esto se descarta las conductas no eficientes y se retiene las asociadas al rendimiento positivo.
d) **Aprendizaje de los componentes*:*** tiene relación a dividir una tarea en componentes más pequeños, para así analizar cada componente por separado. Esto se hace a través de tres métodos:

- **Método agregado:** la tarea por completo, sin subdividirla en subtareas.
- **Método desagregado:** Se divide la tarea en tantas subtareas como sea necesario para una correcta optimización del aprendizaje.
- **Método progresivo:** se enseña un componente de la tarea y después se añade otro sin dejar de practicar el anterior, uno a uno.

e) **Duración de las sesiones***:* estas deben ser distribuidas, donde la enseñanza se imparta en más de una sesión, para así ser más eficaces en el aprendizaje de destrezas motoras.
f) **Retroalimentación**: esta se refiere a la información que un empleado obtiene acerca de la eficiencia de su comportamiento. Esta sirve para indicar si las cosas se están haciendo mal o bien, y además, es una herramienta de motivación para los empleados.[50]

3. **Implantación:** Tiene relación a los métodos de capacitación, los cuales se suelen agrupar en tres categorías: presentación de información, simulaciones, y formación en el puesto. (Bonache, 2006)[51]

[50] Bonache, J. Dirección de Personas (2da Edición ed.), Prenlice Hall. (2006).
[51] Ídem anterior

a) **Presentación de Información:**

- **Clases y cursos:** método que permite transmitir grandes cantidades de información a muchas personas de forma rápida y sencilla. Se debe tener especial cuidado con que este método se vuelva aburrido y carente de carencia práctica.
- **Interacción asistida por computadora*:*** donde la materia de formación está directamente vía un terminal de computadora en un formato interactivo, así aumenta la transferencia de formación a los comportamientos reales en el puesto.
- **E-learning*:*** como medio para impartir formación a través de internet, el cual ofrece disponibilidad y facilidad para actualizan los contenidos.

b) **Simulaciones:**

- **Estudio de casos:** consiste en describir una situación de trabajo real o ficticio con fines didácticos. La solución y el debate de los problemas en ellos presentados ayudan a aprender los contenidos de la formación dentro de un contexto real.
- **Representación de papeles*:*** consiste en asumir las actitudes y comportamientos propios de un puesto en concreto para enfrentarse a un problema e intentar resolverlo. Se utiliza para enseñar a los directivos a enfrentarse a problemas relacionados con sus subordinados.
- **Simuladores:** presentan una réplica o situación parecida a la del puesto de trabajo real. Normalmente se utiliza para puestos donde el coste de un error es muy alto.
- **Realidad virtual:** permite reproducir situaciones más reales que los simuladores tradicionales, ya que crea entornos tridimensionales para que los empleados interactúen con objetos y puedan manipularlos en tiempo real.
- **Centros de evaluación*:*** consisten en un conjunto de pruebas que requieren habilidades de liderazgo, toma decisiones, resolución de conflictos, planificación, comunicación oral y flexibilidad.

c) **Formación en el puesto:** Se estima de que funciona 3 a 6 veces más que fuera de éste. Generalmente la formación la imparte un trabajador de la

misma organización que tiene más experiencia o un supervisor. Algunos tipos de formación en el puesto incluyen:

- **Orientación:** consiste en dar información sobre la organización y sus políticas y procedimientos a los nuevos empleados, presentarle a su supervisor, compañeros de trabajo y familiarizarlos con el entorno del trabajo.
- **Socialización*:*** consiste en la transmisión de las normas y la cultura de la organización a los empleados, para que formen amistades y relaciones sociales.
- **Rotación de puestos*:*** ésta proporciona a los empleados una visión global del conjunto de la organización e incrementa la flexibilidad de la empresa.
- **Aprendizajes*:*** se asigna un nuevo empleado a un empleado experimentado para que trabaje con él. Se suele utilizar para trabajos que requieren una formación de larga duración y niveles de destreza elevados.
- **Coaching*:*** donde existe un *coach* que observa, escucha, pregunta y facilita al empleado la clarificación de situaciones y relaciones. Puede consistir en la retroalimentación diaria y los consejos que el supervisor debe proporcionar al empleado.
- **Mentoring*:*** donde existe un mentor, que generalmente es una persona de más edad y experiencia que trabaja en la misma empresa. Sirve como modelo, y proporciona retroalimentación, instrucción e información sobre las políticas de la compañía.

"La elección del método idóneo depende del tipo y nivel de habilidad que se quiere formar" (Dolan, 2007). Los niveles empiezan por el conocimiento fundamental, pasan por el desarrollo de la habilidad, y terminan con la competencia de uso. Por su parte, los tipos de categorías son:

- **Destrezas básicas:** incluyen las gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura.
- **Habilidades interpersonales:** incluyen la capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo, y de negociación.

- **Habilidades integradas y conceptuales:** incluyen habilidades de gestión como las de tomar decisiones, delegar responsabilidad y la creatividad.

4. **Evaluación:** el autor (Ivancevic, 2004) indica que este concepto, "Consiste en comparar los resultados (los beneficios) con los objetivos del programa de capacitación y desarrollo que se fijaron en la fase inicial". Es importante evaluar las reacciones de los empleados, el aprendizaje realmente obtenido, las transferencias, como la aplicación de lo aprendido al puesto real, y específicamente el impacto de los programas en los resultados de la organización (Bonache, 2006).

   a) **Reacciones:** se manifiesta en las opiniones de los empleados a través de un cuestionario o encuesta donde se piden las opiniones de los empleados en cuanto a la formación. Se puede preguntar sobre el formador, los métodos utilizados, materias, lugar de formación, etc., lo cual proporciona información inmediata y sugerencias para formaciones posteriores. Esta evaluación se basa en opiniones y no en hechos.

   b) **Aprendizaje:** un aspecto importante en formación es evaluar el aprendizaje por parte de los participante, para lo cual existe dos procedimientos básicos:
      - Comparar el nivel de conocimiento antes y después de la formación.
      - Comparar el nivel de conocimiento de los empleados que han recibido formación con los que no la han recibido (grupo de control).

   c) **Transferencia:** Aplicación de lo que se ha aprendido al puesto real. Para evaluar el nivel de transferencia existen las siguientes técnicas:
      - La observación del comportamiento de los empleados a cumplir sus puestos.
      - Las entrevistas con los superiores.
      - Las evaluaciones del rendimiento de los empleados después de la formación.

   d) **Resultados:** **"**consiste en evaluar el impacto del programa en los resultados de la organización, tales como el aumento de la productividad,

satisfacción de los clientes, reducción de los costes, errores o accidentes, o el aumento del beneficio de la empresa." (Bonache, 2006).

4.3 Aspectos Financieros de la Capacitación

Con el objetivo de mejorar la gestión de capacitación realizada por los servicios públicos y hacer más transparente la información financiera y los resultados de esta área, es fundamental que las instituciones identifiquen presupuestariamente el detalle de los gastos en que incurren por concepto de capacitación. Para tal efecto, en el Subtítulo 22, ítem 11, se definen los siguientes conceptos asociados a los gastos de capacitación:

Asignación 002 Cursos de Capacitación
Corresponde incluir en este rubro los gastos por la prestación de servicios de capacitación o perfeccionamiento necesarios para mejorar la gestión institucional. Tales prestaciones podrán ser convenidas con el personal propio o ajeno al Servicio o a través de organismos externos de capacitación. .

Comprende:
- Pagos a Profesores y Monitores
- Cursos Contratados con Terceros

Los demás gastos correspondientes a la ejecución de los programas de capacitación que se aprueben, deberán imputarse a los rubros que correspondan a la naturaleza de éstos.[52]

El organismo en estudio tiene dentro de su planificación anual contemplado los gastos estimados en pago a los profesionales expertos que impartirán los talleres, clases y cursos que Contraloría requiere para potenciar a sus funcionarios internos y externos.

[52] www.dipres.cl, Instrucciones para ejecución la Ley de Presupuestos del sector Público del año 2012 www.dipres.gob.cl/572/articles-76644_instrucciones_presupuesto2012.

CAPÍTULO V: MARCO INSTITUCIONAL

5.1 Aspectos Generales

Identificar el lugar de estudio es de suma importancia para el desarrollo de esta investigación. Enfocándose primeramente en el contexto que implica la administración del Estado y para terminar más específicamente en la especificación en la implementación de este estudio, que analiza y desmenuza las distintas formas de capacitación existente dentro de la Contraloría General de la República

5.2 La Administración del Estado o Administración Pública

Considerada como instrumento mediante el cual los gobernantes de un Estado, pueden cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades públicas[53].

Según la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, en su Artículo 1°, indica: *La Administración del Estado estará constituida por los Ministerios, las Intendencias, las Gobernaciones y los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, incluidos, la Contraloría General de la República, el Banco Central, las Fuerzas Armadas y las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, las Municipalidades y las empresas públicas creadas por ley.*[54]

De esta manera, la Administración del Estado, se divide en cuatro formas de actuar: "***Activa, Pasiva, Jurisdiccional y Fiscalizadora***".[55]

- **Administración Activa:** es aquella por medio de la cual un órgano busca realizar el derecho y cumplir sus fines y cometidos. Es pues, una labor en donde los servidores públicos deciden y ejecutan esta función administrativa activa que es esencial y propia de la rama ejecutiva pero no es exclusiva de ella, ya que en los otros órganos del Estado también es necesario que los servidores públicos adelanten actividades de ejecución para que la entidad pueda cumplir sus fines.

[53]Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo y la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Central. LOM Ediciones, del año 2002. *Diccionario de Administración Pública Chilena*. Página 15.
[54] LOCBGE Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales del Estado 18.575, Articulo 1°.
[55] Giovannetti Godoy, Claudio. *Organización de la Administración Pública Chilena. Cátedra Administración Pública Chilena,* Santiago, 2012, no publicado.

- **Administración Pasiva**: su tarea no es ejecutar acciones administrativas sino verificar la legalidad y, en ciertos casos, la eficacia y eficiencia de gestión de la Administración activa.

- **Administración Jurisdiccional:** Órganos que, al interior de otras instituciones administrativas centralizadas, descentralizadas o autónomas, realizan una función jurisdiccional, de resolver, fallar, sentenciar en conflictos de intereses o derechos que se produzcan dentro del área de su competencia. Todos los Tribunales especiales que existen dentro de la Administración del Estado, por ejemplo: El Tribunal de Cuentas que forma parte de la Contraloría General de la República, los Tribunales Tributarios que forman parte del Servicio de Impuestos Internos, etc.

- **Administración Fiscalizadora**: Es la que está formada, por un lado, por la Contraloría General de la República (persona jurídica independiente de la Administración), y los órganos que le son propios (Tribunal de Cuentas), las diferentes Divisiones (Jurídica, Auditoría, Toma de Razón, etc.) y las Contralorías Regionales**.**

5.3 CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Contraloría General de la República es un servicio autónomo, contemplado en la Constitución Política de Chile. Cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio; forma parte de la administración Pasiva/Fiscalizadora del Estado y está incluida en el Presupuesto Nacional en el ítem de gastos.

5.3.1 Reseña Histórica[56]

Desde el período de la Colonia, pasando por el proceso de Independencia y hasta la conformación del Chile Republicano, han existido distintas instituciones dedicadas a materias de fiscalización, administración, contabilidad y supervisión, entre las que podemos nombrar:

- La Real Audiencia.

[56]Contraloría General de la República de Chile (2012), *Historia*: Datos extraídos el 10 de Junio de 2012, http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/appmanager/portalCGR/v3ESP?_nfpb=true&_pageLabel=P1820023968128622626511 1#

- La Contaduría Mayor de Cuentas.
- La Dirección General de Contabilidad.
- El Tribunal de Cuentas

En los años cercanos a la fundación de la ciudad de Santiago (1541), se conformó el organismo llamado Real Audiencia, institución que tuvo la tarea de establecer una mayor autonomía en la función fiscalizadora de la gestión pública.

En el siglo XVIII este órgano comenzó a perder importancia y sus atribuciones fueron asumidas por la Contaduría Mayor de Cuentas, institución dotada de facultades fiscalizadoras, consultivas y normativas.

A partir de 1808 la Contaduría se convierte en el precedente de los organismos de control del país, entidades que luego de la Independencia serían los encargados de resguardar los actos administrativos de la Nación. Es la primera institución que antecede de forma directa la labor de la Contraloría General de la República.

Hacia 1869 se crea la Dirección General de Contabilidad, en reemplazo de la Contaduría Mayor de Cuentas. Sólo duró hasta el 1888, fecha donde se establece por ley El Tribunal de Cuentas que termina por superar en atribuciones a todos los organismos contralores conocidos hasta ese momento.

Entre 1891 y 1918, el ilustre jurista Valentín Letelier se desempeña como Fiscal del mencionado Tribunal, que a través de sus dictámenes establece un verdadero modelo de lógica, claridad conceptual y concisión, instaurando principios significativos como el de legalidad, independencia de la función fiscalizadora y obligación de todos los servidores públicos a rendir cuenta de su gestión.

En 1925, durante el gobierno del Presidente Arturo Alessandri Palma, el Gobierno de Chile contrató a un grupo de expertos financieros estadounidenses, liderados por Edwin Kemmerer, quien propuso la creación de la Contraloría General de la República a partir de la fusión de la Dirección General de Contabilidad, el Tribunal de Cuentas, la Dirección General de Estadísticas y la Inspección General de Bienes de la Nación. La medida fue analizada por la Comisión Revisora, presidida entonces por el Superintendente de Bancos, Julio Philippi, quien le formuló indicaciones tendientes a armonizar sus ideas matrices, e innovar en la legalidad y las prácticas administrativas del país.

Así nace la Contraloría General de la República, en virtud del DFL Nº 400-Bis del 26 de marzo de 1927, decreto que tras su creación fue modificado por una serie de disposiciones que perfeccionan y conforman su actual estructura de funciones, atribuciones y potestades.

Entre las disposiciones legales más importantes que han modificado el organismo está la reforma aprobada en 1943, que otorga rango constitucional a esta entidad fiscalizadora, además de la promulgación en 1953 de la Ley Orgánica de la Contraloría, que desde su aparición ha experimentado diversas modificaciones.

5.3.2 La Contraloría General de la República en la actualidad

La Contraloría como ente fiscalizador, "independiente de todos los Ministerios, autoridades y oficinas del Estado, tendrá por objeto fiscalizar el debido ingreso e inversión de los fondos del Fisco, de las Municipalidades, de la Beneficencia Pública y de los otros Servicios que determinen las leyes; verificar el examen y juzgamiento de las cuentas que deben rendir las personas o entidades que tengan a su cargo fondos o bienes de esas instituciones y de los demás servicios o entidades sometidos por ley a su fiscalización, y la inspección de las oficinas correspondientes; llevar la contabilidad general de la Nación; pronunciarse sobre la constitucionalidad y legalidad de los decretos supremos y de las resoluciones de los Jefes de Servicios, que deben tramitarse por la Contraloría General; vigilar el cumplimiento de las disposiciones del Estatuto Administrativo y desempeñar, finalmente, todas las otras funciones que le encomiende esta ley y los demás preceptos vigentes o que se dicten en el futuro, que le den intervención."[57]

5.3.3 Misión

La misión de este órgano fiscalizador, denominado, Contraloría General de la República, es "*Garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico, resguardando la protección y el debido uso del patrimonio público, para preservar y fortalecer la probidad, fidelidad y transparencia de la gestión financiera en la Administración del Estado.*"[58]

[57] Ley N° 10.336 de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República, *Objetivo y Organización,* Título I, Articulo 1°

[58] Contraloría General de la República de Chile (2012), *Misión*: Datos extraídos el 15 de Junio de 2012, http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/appmanager/portalCGR/v3ESP?_nfpb=true&_pageLabel=P1820023968128622626511 1#

5.3.4 Visión

Su visión es, "*Querer contribuir para lograr una buena gobernanza, resguardando la probidad administrativa y permitiendo que el ciudadano tenga confianza legítima en la Administración del Estado y en su funcionamiento*."[59]

5.3.5 Objetivos Estratégicos

Fortalecer el principio de probidad administrativa y transparencia en la gestión pública:

- Cautelando la preeminencia del interés general sobre el particular.
- Fomentando la capacitación de los funcionarios del sector público, en especial del sector municipal.
- Asegurando la transparencia de las decisiones administrativas.

Mejorar la capacidad operativa de la Institución, ccon la finalidad de cumplir sus funciones con un alto grado de eficacia y eficiencia, La Contraloría General de la República busca ser un ejemplo para el Sistema Nacional de Control de la Administración, a través de medidas como:

- Adaptación de los tiempos de respuesta de la Institución.
- Fomento del uso intensivo de tecnologías de información.
- *Reestructurar el sistema de incentivos al desempeño de los funcionarios*[60]

5.3.6 Funciones Fundamentales de Contraloría General de la República.[61]

La Contraloría General de la República, como ente fiscalizador, tiene como funciones fundamentales cuatro, y dos Subfunciones que dependen de la función Jurídica.

1. **Función de Auditoría:** a la Contraloría General le corresponde efectuar auditorías con el objeto de velar por el cumplimiento de las normas jurídicas, el

[59] Contraloría General de la República de Chile (2012), *Visión*: Datos extraídos el 15 de Junio de 2012, http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/appmanager/portalCGR/v3ESP?_nfpb=true&_pageLabel=P18200239681286226265111#

[60] Contraloría General de la República de Chile (2012), *Objetivos Estratégicos*: Datos extraídos el 15 de Junio de 2012, http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/appmanager/portalCGR/v3ESP?_nfpb=true&_pageLabel=P18200239681286226265111#

[61] Contraloría General de la República de Chile (2012), *Funciones*: Datos extraídos el 15 de Mayo de 2012, http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/Portal/Menu/Nosotros/Funciones.html

resguardo del patrimonio público y respeto del principio de probidad administrativa. A través de estas auditorías se evalúan los sistemas de control interno de los servicios y entidades; se fiscaliza la aplicación de las disposiciones relativas a la administración financiera del Estado, particularmente, las que se refieren a la ejecución de los estados financieros; se comprueba la veracidad de la documentación sustentatoria; verifica el cumplimiento de las normas estatutarias aplicables a los funcionarios y se formulan las proposiciones que sean adecuadas para subsanar los vacíos que detecta.

2. **Función Contable:** Otra de las funciones del Organismo, es la de generar información estructurada y sistemática sobre los eventos económicos que modifican los recursos y las obligaciones del Estado y que está destinada a apoyar el proceso de toma de decisiones de los poderes del Estado, de las autoridades administrativas y de los órganos de fiscalización. Del mismo modo, su finalidad es promover la información de la gestión del estado entre la comunidad. Para ello, consolida los registros que deben efectuar los servicios, conforme a los principios y normas contables básicas y procedimientos que ella determina, además, le compete en forma exclusiva regular la contabilidad general del sector público, definido para estos efectos por la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, e interpretar con fuerza obligatoria las disposiciones vigentes que incidan en la contabilización de una operación determinada e informar acerca de los procedimientos técnicos aplicables.

3. **Función Jurisdiccional:** La Constitución Política encarga a la Contraloría General de la República la labor de juzgar las cuentas de las personas o funcionarios que tienen a su cargo fondos o bienes públicos, de velar por la legalidad de sus ingresos, gastos y también por la integridad del patrimonio estatal. Este procedimiento tiene por objeto perseguir la responsabilidad civil extracontractual de los funcionarios o ex funcionarios que hayan causado daño al patrimonio público y, para tal efecto, la Ley N° 10.336 ha regulado la institucionalidad conforme a la cual este Organismo Contralor debe llevar a cabo dicha función jurisdiccional, contemplando para tal efecto la existencia de una Fiscalía y de los Tribunales de Cuentas de Primera y Segunda Instancia. La Primera instancia se tramita ante el Juzgado de Cuentas, cuyo juez es el Subcontralor, mientras que la Segunda instancia, se tramita ante el Tribunal de Cuentas de Segunda Instancia que está compuesto por el Contralor General,

quién lo preside, y por dos abogados designados por el Presidente de la República. A este último Tribunal le corresponde conocer de los recursos de apelación y de revisión que se interpongan durante la tramitación de un juicio de cuentas. En todas estas etapas del juicio de cuentas, a la Fiscalía de la Contraloría General de la República le corresponde actuar como parte en defensa de los intereses patrimoniales del Estado.

4. **Función Jurídica:** consiste en ejercer el control de juridicidad de los actos de la Administración: Auditoría y la más amplia e importante que es la Toma de Razón, esta tarea se cumple mediante la emisión de pronunciamientos jurídicos obligatorios para la administración del Estado –dictámenes y oficios que conforman la llamada jurisprudencia administrativa– como también a través del control de las órdenes formales emanadas de la administración activa, control que puede ser preventivo, simultáneo o a futuro. En particular, el control preventivo de juridicidad se lleva a cabo mediante el trámite constitucional de la Toma de Razón.

De la Función Jurídica, se desprenden dos Subfunciones: la de Dictaminar y la Toma de Razón

- **Función de Dictamina**r: Una de las funciones trascendentales que el Estado de Derecho le reconoce a la Contraloría General, es la facultad de interpretar las normas jurídicas que inciden en el ámbito administrativo, labor que se materializa en la emisión de informes jurídicos que son obligatorios para los servicios sometidos a su fiscalización.

- **Toma de Razón:** es el procedimiento de control preventivo a través del cual la Contraloría General verifica la constitucionalidad y legalidad de los decretos y resoluciones que, de conformidad a la legislación, deben tramitarse ante ella, y de los decretos con fuerza de ley que dicta el Presidente de la República. Constituye un control de juridicidad de los instrumentos que se examinan, sin que con ocasión del mismo, la Contraloría General pueda pronunciarse o calificar los aspectos de mérito o de conveniencia de las decisiones políticas o administrativas. Los actos administrativos sobre personal que se encuentren exentos de toma de razón, deben remitirse a esta Entidad de Control para su registro y revisión posterior, en tanto que los actos administrativos sobre obras

que se encuentren exentos del control preventivo, deben enviarse para toma de conocimiento.

5.3.7 Atribuciones del Organismo

Este órgano superior de fiscalización de la Administración del Estado, está contemplado en el Capítulo X de la Constitución Política de Chile, la cual establece las atribuciones que posee este organismo. En su Artículo 1° señala que: "*Es un organismo autónomo con el nombre de Contraloría General de la República ejercerá el control de la legalidad de los actos de la Administración, fiscalizará el ingreso y la inversión de los fondos del Fisco, de las municipalidades y de los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examinará y juzgará las cuentas de las personas que tengan a su cargo bienes de esas entidades; llevará la contabilidad general de la Nación, y desempeñará las demás funciones que le encomiende la ley orgánica constitucional respectiva".*[62]

[62] Constitución Política de la República de Chile. *Contraloría General de la República,* Capitulo X, Artículo 98, Inciso 1°.

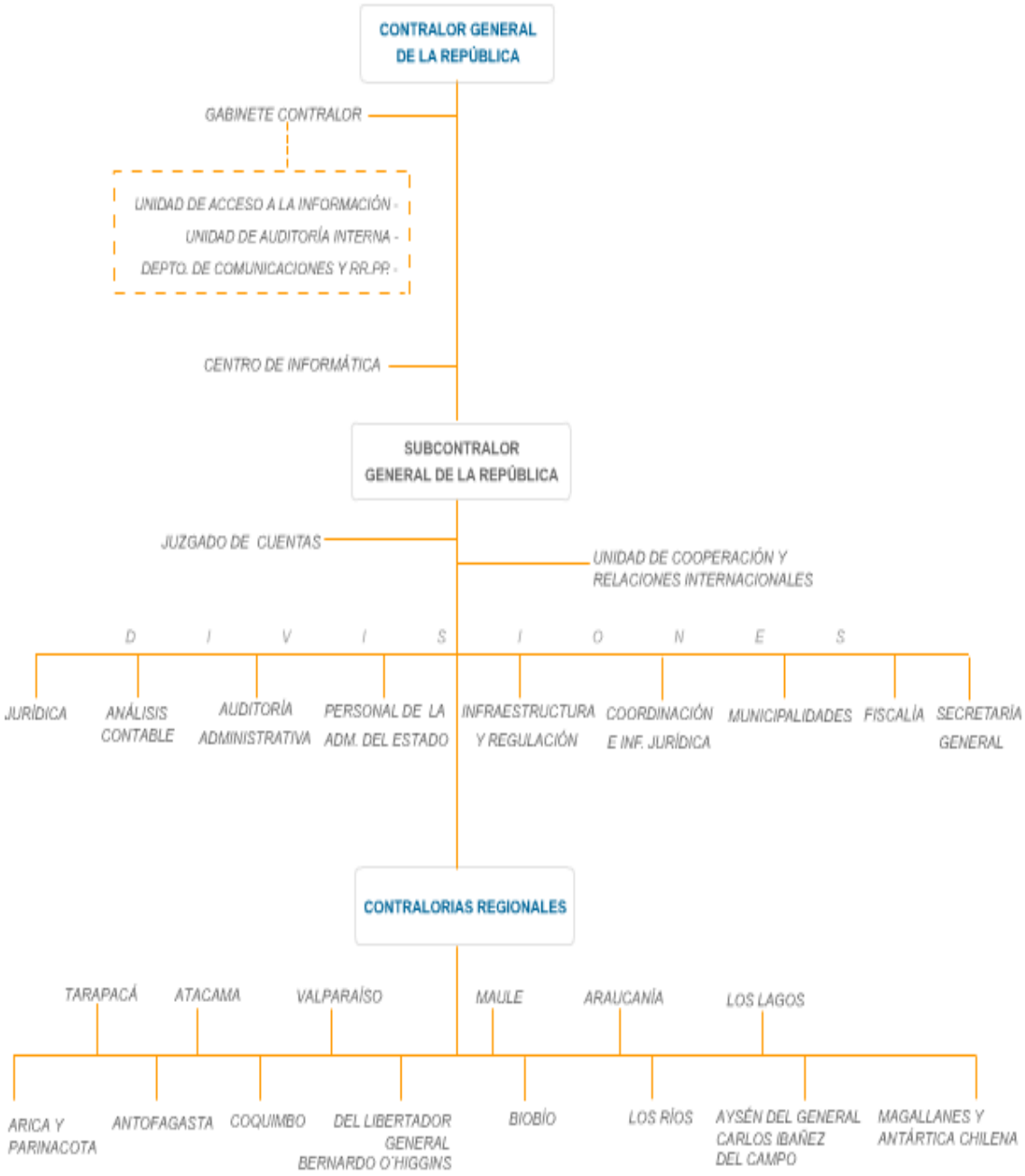
CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las instituciones públicas en general, poseen una estructura organizacional jerarquizada, cuyo modelo está sustentado en lo propuesto por Weber. En este contexto y de acuerdo con la ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República, Decreto N° 2421, que en su artículo 2, señala que "la Contraloría estará a cargo de un funcionario que tendrá el título de Contralor General de la República. Habrá también un Subcontralor, que reemplazará al Contralor en los casos de ausencia o vacancia y mientras se nombre, en este último caso, al titular. Para el desempeño de ambos cargos se requerirá el título de abogado. Estará, además, constituida por los Departamentos Jurídico, de Contabilidad y de Inspección General de Oficinas y Servicios Públicos; por la Fiscalía; por los Subdepartamentos de Toma de Razón, de Registro de Empleados Públicos, de Contabilidad Central, de Control de Entradas, de Control de Gastos, de Crédito Público y Bienes Nacionales, y por la Secretaría General. El Contralor General de la República podrá modificar la Planta de Empleos establecida en el artículo 1° del decreto con fuerza de ley 42, de 1959, o crear aquellos cargos que estime necesarios, siempre que se trate de empleos iguales o inferiores a Jefes de Departamento, con cargo al Presupuesto del propio Servicio. Los Departamentos, la Fiscalía y la Secretaría General dependerán directamente del Contralor. Los Subdepartamentos podrán depender de los Departamentos o directamente del Contralor, según lo resuelva éste en atención a las necesidades del Servicio. No obstante, el Contralor General tendrá facultad para suprimir o fusionar algunos de estos Subdepartamentos y las Secciones de la Contraloría o crear otros con el personal del Servicio, fijándoles su dependencia y asignándoles aquellas atribuciones de este organismo que correspondan a la naturaleza del respectivo Subdepartamento o Sección. En ningún caso el ejercicio de esta facultad podrá producir supresión de personal"[63]

Esta jerarquización y especificación está dada por la naturaleza de la organización, a continuación se presenta el organigrama actual de la Contraloría:

[63] Decreto N° 2421, ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República

6.1 Organigrama del Servicio[64]



Fuente: www.contraloría.cl

[64] Organigrama actualizado Contraloría General de la República. Extraído el 20 de Noviembre de 2013

6.2. Contralor General de la República

Este organismo, de acuerdo a la norma, está liderado por el Contralor General, quién "es designado por el presidente de la República con acuerdo del Senado adoptado por la mayoría de sus miembros en ejercicio, será inamovible en su cargo, por un periodo de 8 años, luego de cumplido su ejercicio no podrá volver a ser designado para el periodo siguiente, este además deberá tener, a lo menos diez años de título de abogado, haber cumplido cuarenta años de edad y poseer las demás cualidades necesarias para ser ciudadano con derecho a sufragio. Con Todo, al cumplir los 75 años de edad cesará en el cargo".[65]

Dentro de sus labores fundadas en la Constitución Política de Chile y en el Decreto N° 2421, ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República de son: "el Contralor General tomará razón de los decretos y resoluciones que, en conformidad a la ley, deben tramitarse por la Contraloría o representar la ilegalidad de que puedan adolecer; pero deberá darles curso cuando, a pesar de su representación, el Presidente de la República insista con la firma de todos sus Ministros, caso en el cual deberá enviar copia de los respectivos decretos a la Cámara de Diputados. En ningún caso dará curso a los decretos de gastos que excedan el límite señalado en la Constitución y remitirá copia íntegra de los antecedentes a la misma Cámara.

Corresponderá, asimismo, al Contralor General de la República, tomar razón de los Decretos con Fuerza de Ley, debiendo representarlos cuando ellos excedan o contravengan la Ley delegatoria o sean contrarios a la Constitución.

Si la representación tuviera lugar con respecto a un Decreto con Fuerza de Ley, a un Decreto Promulgatorio de una Ley o de una Reforma Constitucional por apartarse del texto aprobado, o a un Decreto o Resolución por ser contrario a la Constitución, el Presidente de la República no tendrá la facultad de insistir, y en caso de no conformarse con la representación de la Contraloría deberá remitir los antecedentes al Tribunal Constitucional dentro del plazo de diez días, a fin de que éste resuelva la controversia."[66]

---

[65]Constitución Política de la República de Chile. *Contraloría General de la República,* Capitulo X, Artículo 98, Inciso 2°.

[66]Constitución Política de la República de Chile, *Contraloría General de la República,* Capitulo X, Artículo 99.

6.3. Subcontralor General[67]

Este cargo es de exclusiva confianza, es designado por el Contralor de la República. Este será quien lo reemplace en los casos de ausencia temporal o accidental, o mientras se nombre al titular en caso de vacancia. Estudiará especialmente los asuntos que por disposición del Contralor pasen a su despacho y presentará a éste los informes o proyectos de resolución que emanen de su estudio. Firmará "*por orden del Contralor*" la parte del despacho del Contralor General que éste señale por resolución escrita, pudiendo incluir en ella los pronunciamientos sobre la toma de razón de los decretos y resoluciones respecto de determinadas materias, sin perjuicio de la responsabilidad constitucional del Contralor. Este Dirigirá la labor de examen de cuentas, y cooperará, en general, a la labor que corresponde al Contralor de acuerdo con la ley.

6.4. Secretaria General[68]

Ejerce las funciones de administración interna de los recursos humanos, físicos y financieros disponibles en el Organismo, a fin de garantizar su uso eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Específicamente, le corresponde proponer las políticas de recursos humanos y velar por su correcta aplicación en aspectos como a procesos de ingreso, contratación, mantención, desarrollo y desvinculación del capital humano de la Organización, así como también el correcto control del presupuesto anual; el plan de construcción de nuevas sedes regionales; remodelación de edificios; adquisiciones de bienes, materiales y servicios.

6.4.1 Funciones Orgánicas de la División.

1.- Planificar estratégicamente la administración de los recursos humanos, financieros y físicos, atendiendo las necesidades contenidas en los planes operativos de la institución, aprobados por el Contralor General.
2.- Emitir los instructivos y procedimientos que posibiliten la debida coordinación con las restantes Unidades del Organismo, con el fin de proveer en forma oportuna los requerimientos internos, en relación con los recursos disponibles.

---

[67]Ley N° 10.336 de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República, *Objetivo y Organización,* Título I, Articulo 27°
[68]www.contraloria.cl, Secretaria General, WebSite: Contraloría General de la Republica

3.- Evaluar en forma permanente la utilización y desempeño de los funcionarios, en relación con las descripciones y especificaciones de los cargos establecidos.
4.- Efectuar la recepción, distribución y control de plazos de los documentos externos sometidos a tramitación del Organismo.
5.- Controlar periódicamente el uso y cuidado de los activos financieros y físicos del Organismo.
6.- Desempeñar las otras funciones o actividades que la autoridad superior le encomiende.
7.- Establecer un sistema de evaluación de los resultados de la gestión institucional y un sistema de información que permita detectar y corregir las desviaciones.

6.4.2 Funciones Ejecutivas de la División.

1.- Ejercer la dirección superior de la Secretaría General y el control permanente de su funcionamiento y del desempeño del personal de su dependencia.
2.- Someter a la aprobación del Contralor General las políticas referidas a la administración de los recursos humanos, financieros y físicos, las que deberán ser difundidas al resto de la organización.
3.- Informar al Contralor General acerca del funcionamiento de la unidad a su cargo, someter a su firma el despacho correspondiente y consultar sobre los asuntos que merezcan su pronunciamiento previo.
4.- Firmar “por orden del Contralor General”, la parte del despacho que este señale mediante resolución.
5.- Mantener la debida coordinación con las otras jefaturas del Organismo, a fin de procurar la optimización del uso de los recursos disponibles.

CAPÍTULO VII: DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

7.1 Estructura Orgánica del Departamento[69]

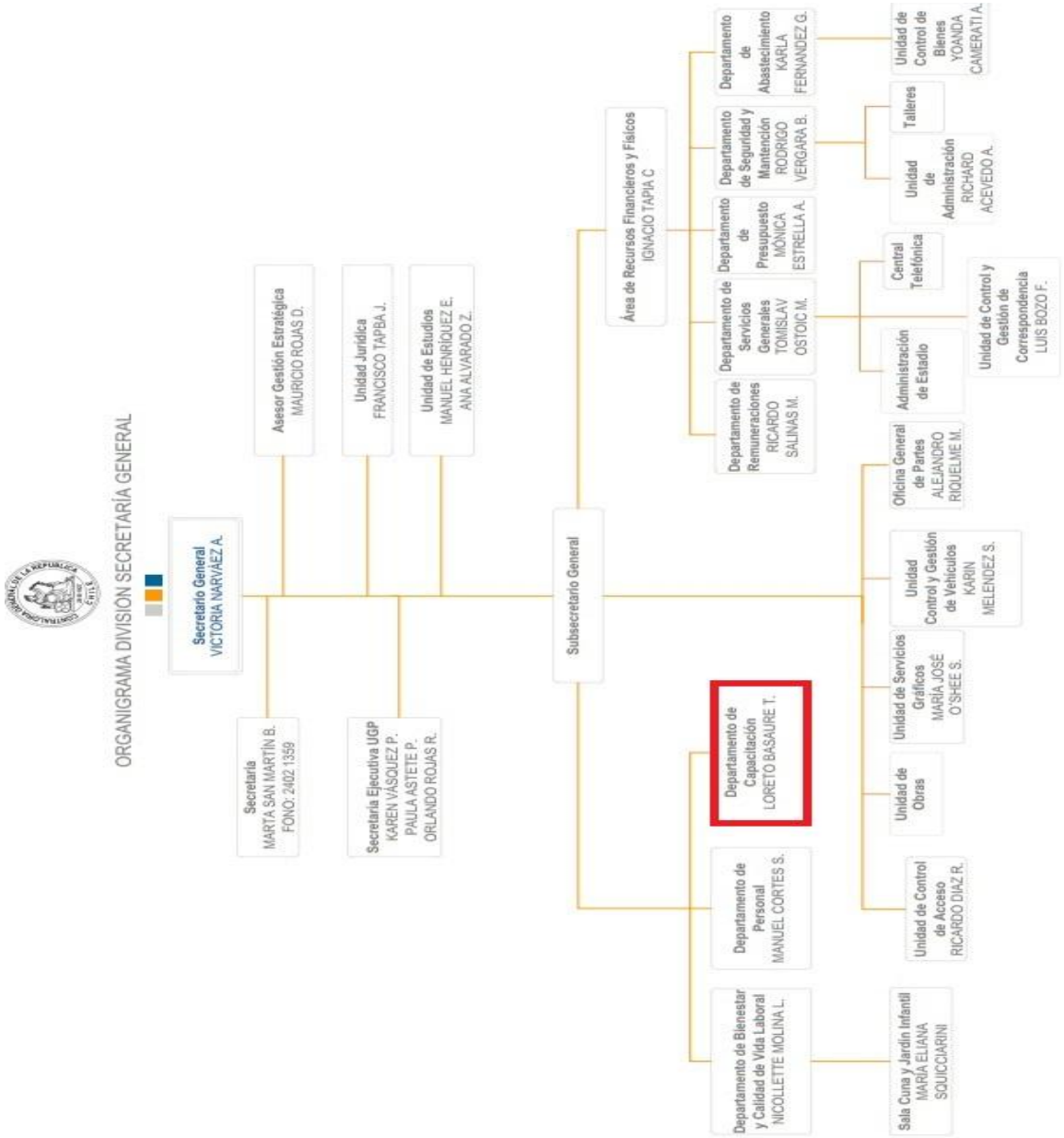
Esta división, forma parte y depende directa y exclusivamente de la división de Secretaria General, y de su jefe de división. Los cuales establecen lineamientos de las capacitaciones mensual, semestral y anual del organismo y a su vez desarrollar los mecanismos para un mejor, control y desarrollo en la:

- detección de necesidades,
- formulación y creación de sistemas de trabajos,
- realización y cumplimiento de los cursos, talleres, exposiciones, diplomados y magister, para los integrantes y participantes de cada capacitación.
- control y desarrollo de las capacitaciones.

Este departamento, cuenta con un selecto grupo de profesionales, técnicos y administrativos que día a día contribuyen a generar las instancias y mecanismos de capacitación para los funcionarios del organismo y externos.
El Departamento trabaja desde el nivel central para todas las regiones, en colaboración directa con los administradores Regionales, quienes son la contraparte en cada una de las regionales.

[69]Información entregada por el Departamento de Capacitación de Contraloría General de la Republica.

7.2 Organigrama División Secretaria General y ubicación del Departamento de Capacitación



[70]**Fuente: www.contraloria.cl**

[70] Organigrama actualizado División Secretaría General, Contraloría General de la República. Extraído el 20 de Noviembre de 2013 http://www.contraloria.cl

7.3 Dotación del personal[71]

El área de Secretaría General es muy amplia, ésta cuenta con varias subdivisiones dedicadas a diferentes áreas. Y el cual cuenta con una dotación amplia de diversos funcionarios profesionales, administrativos, técnicos y auxiliares. Solo en el área de Capacitación la integran 14 personas distribuidas en, 1 Jefe de Departamento, 11 profesionales analistas (10 Administradores Públicos, 1Antropólogo) y 2 administrativos (una secretaria y un administrativo de apoyo).

7.4 Funciones del Personal

- **Jefe departamento de Capacitación:** Administrador Publico (actualmente), dentro de sus funciones principales son las de organizar las duplas de trabajo por necesidad detectada para la realización de los cursos, talleres, y capacitaciones del personal interno y externo a Contraloría General de la República.

- **Profesionales analistas:** 10 Administradores Públicos, 1 Antropólogo. Los analistas de capacitación conforman duplas de trabajo las cuales se distribuyen las tareas de acuerdo a las funciones de la Contraloría y las necesidades detectadas en las encuestas realizadas a los funcionarios internos, y las necesidades e inquietudes que presenten los funcionarios externos. Llevando los procesos completos desde la planificación hasta la evaluación de los cursos, talleres, capacitaciones, etc.

- **Administrativo de Apoyo:** es el encargado de asistir en los procesos de ejecución de las capacitaciones, realizar labores mecánicas de ingreso de información.

- **Administrativo, Secretaria Bilingüe**: labores básicas de cargo administrativo.

[71] www.contraloría.cl

7.5 Estructura Jerárquica del Departamento de Capacitación[72]

Fuente: Elaboración Propia, Datos obtenidos en Entrevista con Jefatura del Departamento de Capacitación de Contraloría General de la República.

[72] Elaboración Propia, Datos obtenidos en Entrevista con Jefatura del Departamento de Capacitación de Contraloría General de la República.

CAPITULO VIII: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

8.1 Aspectos Generales

En toda forma de organización es necesario contar con personas que en sus puestos estratégicos estén a la vanguardia en cuanto a información, tecnología y funcionamiento valga la redundancia de sus funciones, es por ello que mantener a los funcionarios capacitados es una necesidad clara, en el caso que concierne a este estudio, los funcionarios públicos, se necesita gente apta y capacitada para las diferentes áreas de la administración del Estado para hacerlo más eficiente y eficaz en su accionar.

Pero dentro de esta necesidad las malas prácticas aparecen haciendo al sistema un mero trámite generando aumentar ingresos económicos de los asistentes que hacer algo necesario para mejorar la calidad del servicio.

Estas malas prácticas y el funcionamiento de este sistema, ha hecho que la investigación a desarrollarse pretenda dilucidar, analizar y contribuir a un mejor accionar de los funcionarios a cargo del sistema de capacitaciones.

La necesidad imperiosa que tiene la administración del Estado de modernizar su gestión ha hecho que sea necesario mantener personal capacitado en las diferentes áreas. Contando con profesionales idóneos a los cargos requeridos y capacitándolos para el correcto uso y mejora de los procesos de la Gestión Pública. Estos se han visto forzados a regenerar y comenzar reestructuraciones necesarias en la gestión de las instituciones que rigen el aparato gubernamental. Con este punto de partida, las necesidades a nuevas formas de especialización, son las que motivan a este estudio a visualizar y establecer la forma que tiene la Contraloría General de la Republica, para generar cumplir y fortalecer los procesos de capacitación de los funcionarios públicos.

8.2 Análisis del Sistema de Capacitación de la Contraloría General de la República

Para analizar el proceso de capacitación en la Contraloría General de la República, es necesario comprender el mismo a través de un diagrama de flujo, que se confecciona con datos obtenidos en Entrevista con los encargados de esta área en la institución en estudio y con el Marco referencial obtenido a través de la investigación.

Para la construcción de este, se consideran una serie de pasos que permiten el íntegro establecimiento del mismo, en cuanto a la preparación para la construcción del diagrama, su construcción, interpretación y posterior utilización.

En cuanto a la preparación antes de la construcción del diagrama es necesario identificar:

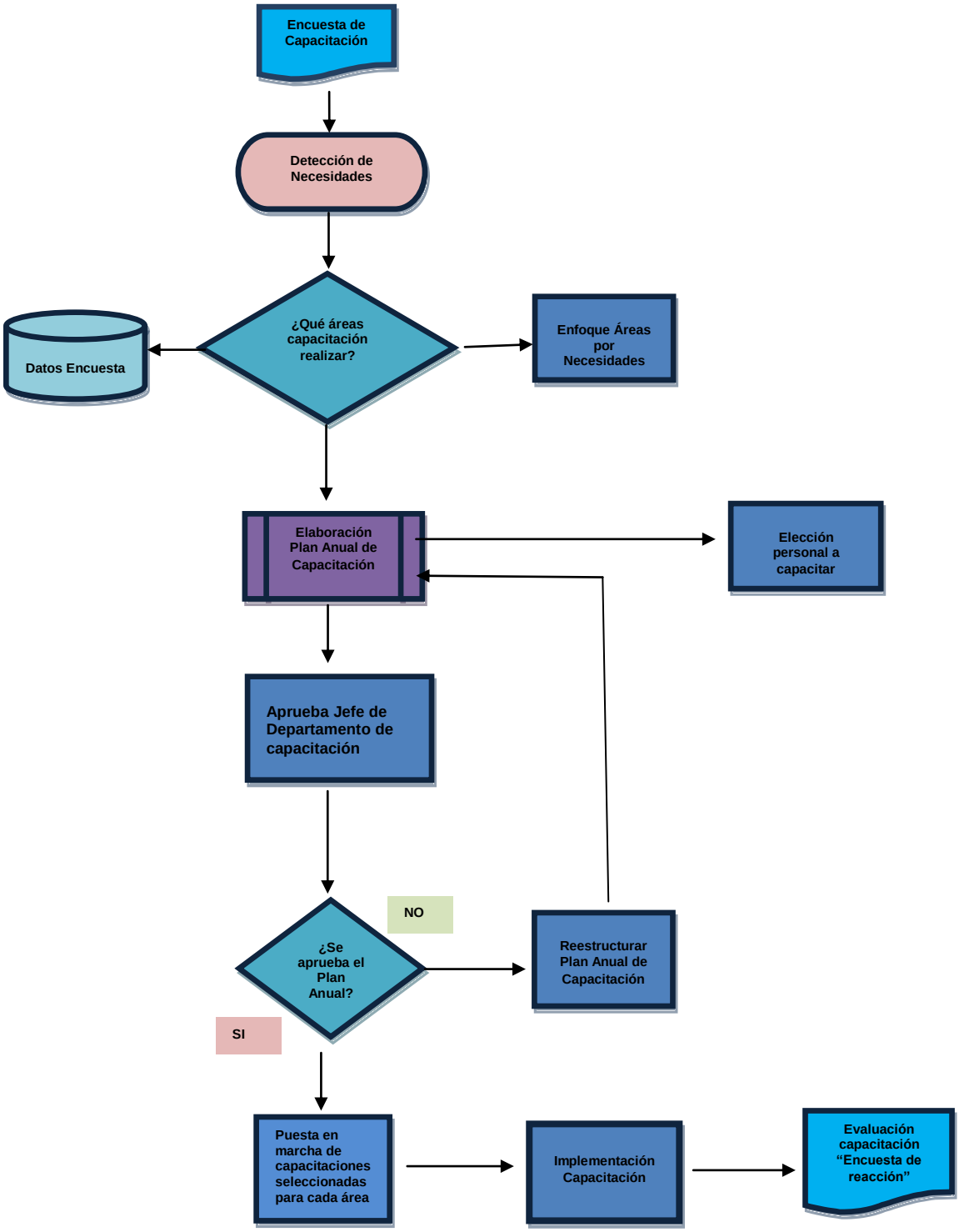
Participantes del Proceso	Son aquellos involucrados directamente en el proceso de capacitación
Objetivo de la construcción del diagrama de flujo	Analizar el proceso de capacitación, comprender sus pasos y proponer mejoras si es necesario.
Definición de los límites del proceso	Referido a decidir cuáles son el primer y el último paso del proceso, para incluirlos en la superficie de escritura.

[73]**Fuente: Elaboración propia, información obtenida de la CGR**

Según esta secuencia de pasos para una óptima creación y definición de un diagrama de flujo, los participantes en este proceso en la Contraloría se definen y la integran de la manera siguiente:

[73] Fuente: Elaboración propia, información obtenida en web site: www.contraloria.cl

8.3 Flujograma Proceso de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia con información obtenida en entrevista en C.G.R.

El proceso de Capacitación de los Funcionarios de Contraloría General se inicia con la detección de necesidades mediante la aplicación de una encuesta de intereses, luego

de realizar este proceso, podemos evidenciar según los datos obtenidos las áreas que se deben y necesitan capacitar, a continuación con la información recolectada se procede a la elaboración del plan anual de capacitación de los más de 1200 funcionarios que este organismo realiza tanto interna como externamente. Si este plan no es aprobado por la jefatura del departamento de capacitación, se procede a la reestructuración del mismo mediante la recolección de datos nuevos, en cambio si el Jefe del área en cuestión aprueba el plan propuesto para la capacitación de los funcionarios externos e internos se pone en marcha la capacitación y se comienza la implementación de la capacitación y la finalización de este proceso se evalúa la asistencia, los cursos impartidos y las ponencia de sus profesores y/o maestros.

El sistema de capacitación en Contraloría General de la República, tiene fortalezas y debilidades las cuales serán analizadas para entender mejor el proceso.

8.4 Análisis Interno Proceso de Capacitación de Contraloría General de la República, Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Se consideran inquietudes de los funcionarios. - Duplas de Trabajo. - Definición de actores que aportan en el proceso, Funciones, miembros del personal y departamentos. - Existencia de plan anual de capacitación. - Evaluación de las Capacitaciones.	- Ausencia de comités Bipartitos. - Baja cantidad de personal a cargo del Diseño del proceso. - Personal reticente al cambio

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de entrevistas a funcionarios de la CGR

8.4.1 FORTALEZAS

- **Se consideran las inquietudes de los funcionarios:** mediante una “encuesta de necesidades” son consideradas las inquietudes y opiniones de los

funcionarios, estas establecen las áreas en que los funcionarios consideran una debilidad en materia de conocimientos y habilidades, las habilidades que si fueran profundizadas mejorarían la eficiencia en ellas, y los intereses en capacitaciones más específicas que les preferirían desarrollar. Se considera también una fortaleza debido a que, por medio de la encuesta, se establecen los parámetros necesarios para realizar la capacitación.

- **Duplas de trabajo:** se conforman duplas de trabajo dentro del departamento en beneficio de los funcionarios y las capacitaciones que serán impartidas ya que estas son escogidas por área de desempeño.

- **Definición de actores que aportan en el proceso, Funciones, miembros del personal y departamentos.** El proceso de capacitación está definido por los siguientes pasos: Detección de necesidades (encuesta), Diseño de la planificación (Plan Anual de Capacitación), y la Evaluación (encuesta de aplicabilidad). Entre los miembros del personal encargados del proceso se encuentra: el Jefe de la Unidad de Personal y las duplas de trabajo.
  Es una fortaleza que las funciones, los encargados y los departamentos estén definidos, ya que permite un proceso ordenado y estructurado.

- **Existencia de un plan anual de capacitación:** Este Plan Anual de capacitación específica los antecedentes, compromisos y programa la capacitación anual. Además, permite que las capacitaciones se rijan bajo un ordenamiento especial, y provee las pautas para la posterior evaluación. Se considera una fortaleza, debido a que la existencia del plan es una garantía para el completo desarrollo integral del proceso de capacitación.

- **Evaluación de las capacitaciones:** Luego del término proceso de capacitación se procede a la evaluación por parte de los funcionarios, se entrega una evaluación para calificar la capacitación entregada en ese periodo. Esta se entrega a los funcionarios, los cuales califican, con juicio de valor, los conocimientos y habilidades recibidas. Es considerada una fortaleza, ya que por medio de ella se está al tanto en cuanto a si la capacitación trabaja como medio de aprendizaje y de desarrollo en el puesto de trabajo en relación al rendimiento.

8.4.2 DEBILIDADES

- **Ausencia de Comités Bipartitos:** Compuesto por dos funcionarios del servicio que representan a los funcionarios en su conjunto, permite que las inquietudes, requerimientos y necesidades de los empleados sean satisfechas. Si Contraloría trabajara con este sistema de comités, sería una fortaleza, ya que su existencia permite que se asegure que las necesidades de todos los funcionarios.
- **Baja cantidad de personal a cargo del Diseño del proceso:** El Departamento está conformado por 14 personas incluyendo al Jefe de la Unidad de Capacitación, los cuales están encargados de realizar de manera óptima las capacitaciones tanto interna como externa al establecimiento.

- **Personal reticente al cambio:** personal mayormente de 50 años y más, que se muestra desconfiado o negativo a actualizar los procesos.

8.5 Beneficios de la Capacitación para la Organización y para los Funcionarios

Dentro de los beneficios de la formación encontramos los siguientes:[74]

- ***Mejorar el Capital humano a disposición en la empresa o servicio***, esto se consigue cuando se acometen programas de formación para mejorar la productividad, adaptación a las nuevas tecnologías, o el estilo de dirección de los empleados.
- ***Reforzar otras políticas de recursos humanos,*** así se reduce la necesidad de reclutamiento externo, se incrementa la eficiencia del trabajo en equipo, y se complementa las evaluaciones del rendimiento.
- ***Incidir en forma positiva en variables de recursos humanos****,* como el compromiso o los niveles de rotación y absentismo, o en variables de tipo organizativo, como la imagen de la empresa (o servicio) en el mercado de trabajo.

[74]Dirección de Personas (2da Edición ed.). Prenlice Hall. Bonache, J**.** (2006).

8.6 Beneficios de la Capacitación para el organismo en estudio

Los programas de Contraloría General de la República están enfocados para mejorar la organización, poniendo como principal factor el mejorar la gestión del organismo y fortaleciendo el actuar de los funcionarios haciendo que sea cada vez más eficiente y eficaz en la utilización y optimización de los recursos.

Es así como Contraloría General de la República, elabora según los datos proporcionados por ellos en una entrevista realizada para este estudio, Duplas de trabajo por área de necesidades detectadas, la preparación anual de los talleres, cursos, diplomados, magister y capacitaciones que se les entregara cada año a los más de 12 mil empleados que en estos momentos se encuentran registrados para capacitarse en dicho organismo.

Contraloría incluye en su programa de capacitación y en la asignación de los recursos a todo tipo de preparación que beneficie a la institución, ya sea desde un taller hasta becas para Magister y Doctorados.

A continuación se mostraran datos y cifras entregados por el organismo en estudio, que avalan y confirman la dotación de personal que es capacitado, las necesidades y áreas que estos requieren a ser capacitadas y el nivel de estudio de los integrantes y asistentes a estas capacitaciones.

[75]Año 2010, Dotación de Personal según Nivel de Estudios.

Cuadro 63
Dotación de Personal Según Nivel de Estudios (*) al 31 de diciembre de 2010

Estamento	Género		Total CGR	%
	Femenino	Masculino		
Profesionales con doctorado	2	0	2	0,1
Profesionales con magister	34	43	77	4,3
Profesionales con más de un título profesional	87	104	191	10,7
Profesionales con un título profesional	409	421	830	46,5
Estudios universitarios incompletos	26	26	52	2,9
Títulos técnicos	203	80	283	15,8
Sin estudios superiores	149	203	352	19,7
Total	**910**	**877**	**1.787**	**100,0**

Fuente: Sistema de Personal (HEFESTOS).

(*) La suma de Estudios incompletos, Títulos técnicos y Sin estudios superiores corresponde a 687 funcionarios no profesional, tal como se establece en el Cuadro 62.

Fuente: Cuenta Pública 2010, Contraloría General de la República

Esta tabla evidencia la dotación de personal, que para el 31 de Diciembre de 2010 contaba Contraloría General de la República para ser capacitado internamente, por nivel de Estudio.

[75] Fuente: Datos obtenidos Cuenta Publica año 2010, Contraloría General de la República.

[76]Año 2011, Dotación de Personal según nivel de Estudios

En el cuadro siguiente se muestra la dotación de personal según el nivel de estudio al 31 de diciembre de 2011:

Cuadro 63 <

Dotación de personal según nivel de estudios (*) al 31 de diciembre de 2011

Nivel de estudio	Género		Total CGR	%
	Femenino	Masculino		
Profesionales con doctorado	1	0	1	0,1
Profesionales con magister	34	40	74	4,0
Profesionales con más de un título profesional	85	101	186	10,1
Profesionales con un título profesional	454	454	908	49,2
Estudios universitarios incompletos	23	25	48	2,6
Títulos técnicos	198	80	278	15,1
Sin estudios superiores	133	216	349	18,9
Total	**928**	**916**	**1.844**	**100,0**

Fuente: Hefestos.

(*) La suma de estudios incompletos, títulos técnicos y sin estudios superiores corresponde a 675 funcionarios sin título profesional.

Al examinar el nivel de estudio, el 4,1% de los profesionales tienen estudio de postgrado y el 10,1% tienen a lo menos dos títulos profesionales. El personal que no tiene estudios técnicos o superiores representa sólo el 18,9% de la dotación.

Fuente: Cuenta Pública 2011, Contraloría General de la República

Esta tabla evidencia la dotación de personal, que para el 31 de Diciembre de 2011 contaba Contraloría General de la República para ser capacitado internamente, por nivel de Estudio.

[76] Fuente: Datos obtenidos Cuenta Publica año 2010, Contraloría General de la República

[77] Año 2012, Dotación de Personal según Nivel de Estudios.

Dotación de personal según nivel de estudios(*) al 31 de diciembre de 2012				
Nivel de estudio	Género		Total CGR	%
	Femenino	Masculino		
Profesionales con doctorado	1	0	1	0,1
Profesionales con magister	32	45	77	4,1
Profesionales con más de un título profesional	46	66	112	5,9
Profesionales con un título profesional	528	508	1.036	54,7
Estudios universitarios incompletos	16	19	35	1,8
Títulos técnicos	202	88	290	15,3
Sin estudios superiores	123	221	344	18,2
Total	948	947	1.895	100,0

Fuente: Hefestos.

(*) La suma de estudios incompletos, títulos técnicos y sin estudios superiores corresponde a 669 funcionarios sin título profesional.

Fuente: Cuenta Pública 2010, Contraloría General de la República

Esta tabla evidencia la dotación de personal, que para el 31 de Diciembre de 2011 contaba Contraloría General de la República para ser capacitado internamente, por nivel de Estudio.

8.7 Análisis de los datos obtenidos: Dotación de Personal

Estos datos datan del personal que integraban a la Contraloría General de la República los años 2010, 2011, 2012, estos representan a la totalidad de los empleados de planta y contrata del Organismo en estudio los cuales, solicitan y exigen nuevas y más cantidad de especialización, dependiendo del área en el cual desarrollen labores.

- Para el año 2010 la totalidad de funcionarios en la institución supera las 1700 personas, para este año las estadísticas demuestran que el nivel de

[77] Fuente: Datos obtenidos Cuenta Publica año 2012, Contraloría General de la República.

profesionales que cuentan con estudios de postgrado representan el 4,3% y el 10,7% representa a los funcionarios con más de un título profesional. En cambio los funcionarios que no cuentan con formación técnica o profesional representan al 19,7% de ellos de la totalidad de los integrantes que son 1787.

- Para el año 2011, se observa que el nivel de estudios de la institución en cuanto a profesionales con estudios de postgrados representan al 4.1% en cuanto a profesionales con a lo menos 2 títulos representan al 10,1% y los funcionarios que no poseen títulos profesionales ni técnicos equivalen al 18,9%.

- Para el año 2012 se observa en cuanto al nivel de estudio de los funcionarios, que el 4,2% de los profesionales tienen estudios de postgrado y el 5,9% tienen más de un título profesional. Los funcionarios que no tienen estudios técnicos o superiores representan sólo el 18,2% de la dotación.

Se toman como muestra estas 3 áreas de la dotación del personal para demostrar las variaciones porcentuales de la profesionalización de los integrantes de la institución. Evidentemente desde el 2010 al 2012 la variación o aumento de personal es de a lo menos 50 personas por año, pero estas, no influyen en aumentar o disminuir considerablemente los porcentajes obtenidos.

8.8 Capacitación del Organismo

En términos de capacitaciones desarrolladas, es importante destacar que la Contraloría General capacita tanto a funcionarios internos como a funcionarios de otras reparticiones públicas en materias propias de las funciones de la Institución. Estas dos modalidades se denominan capacitación interna y capacitación externa, respectivamente.

En la tabla a continuación, se muestra la cantidad de funcionarios capacitados, el número de participantes comprende, en algunos casos, la participación de un mismo funcionario en más de una actividad de capacitación.

Funcionarios Capacitados por periodos de estudio[78]			
Área	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Interna	**2449**	**3794**	**4744**
Externa	**2478**	**3236**	**5308**
Total	4927	7030	10052

Fuente: Cuenta Pública 2010, 2011, 2012 Contraloría General de la República

- **Año 2010,** durante el año 2010 se desarrollaron 114 actividades de capacitación interna, a las cuales asistieron 2.449 funcionarios, lo que implica que funcionarios se capacitaron en más de una oportunidad en el año.

  De acuerdo a los antecedentes presentados durante el año 2010 la Contraloría General ejecutó un total de 72 actividades de capacitación externa, participando en ellas un total de 2.478 funcionarios públicos. Estas actividades son mayoritariamente cursos, los que equivalen al 91,7% del total de capacitaciones externas, no obstante, sólo concentran el 69,7% del total de participantes, lo que se explica por la limitación de cupos en los cursos, lo que contrasta con los seminarios, que son de masiva concurrencia.

- **Año 2011,** en comparación al año 2010, se capacitó un 54,9% más de funcionarios en capacitaciones internas y un 30,6% más de participantes en actividades de capacitación externa.

- **Año 2012,** la gestión realizada en el este periodo, en términos comparados con respecto al año anterior, presentó un incremento de un 43% en el número de participantes. Las actividades de capacitación interna 2012, presentaron un aumento de la participación de funcionarios de un 25% con respecto al año anterior, aun cuando el número de actividades experimentó una leve disminución, lo que permite concluir que las actividades ejecutadas contaron con la participación de un gran número de funcionarios, dado el carácter transversal y estratégico de las materias instruidas.

  En cuanto a la capacitación externa, el año 2012 se produce un aumento de más del 167% en el número de actividades ejecutadas por la Contraloría, creciendo de esta manera también el número de funcionarios públicos capacitados en más de un 200%. Esto se explica principalmente por el

[78] Fuente: Elaboración Propia, Datos obtenidos Cuenta Publica Contraloría General de la Republica, años 2010, 2011, 2112

incremento de la oferta y de los cupos postulables a los que podían acceder libremente las instituciones públicas.

8.9 Áreas de Capacitación en Contraloría General de la República

La información que se muestran en los cuadros siguientes corresponde al área temática donde se insertan los distintos tipos de actividades de capacitación realizadas durante los años 2010, 2011 y 2012.
Los datos son contabilizados con el personal externo el cual la institución también capacita durante el año.

- **Año 2010**

Cuadro 74
Número de Actividades de Capacitación y Funcionarios Capacitados Según el Área Temática

Área de actividad	N° actividades	N° funcionarios capacitados (*)	% funcionarios capacitados
Administración	49	533	21,8
Contabilidad	5	77	3,1
Control externo	30	966	39,5
Habilidades transversales (**)	1	94	3,9
Informática	14	660	26,9
Jurídica	15	119	4,8
Totales	**114**	**2.449**	**100,0**

Fuente: División Secretaría General.

[79]**Fuente: Cuenta Pública (2010), Contraloría General de la República.**

El cuadro anterior indica que el mayor número de capacitados se encuentra concentrado en el área de control externo de la institución (39,5%), seguido por el área informática (26,9%) y el área administración (21,8%), tales como gerencia pública, control de gestión, gestión financiera, prevención de riesgo, entre otros.

[79] Contraloría General de la República, Cuenta Pública (2010)

- **Año 2011**

Número de actividades de capacitación y funcionarios capacitados según el área temática			
Área de actividad	N° actividades	N° funcionarios capacitados (*)	% funcionarios capacitados
Jurídica	25	477	12,6
Control Externo	58	935	24,6
Contabilidad	10	151	4,0
Inducción a la CGR	17	137	3,6
Probidad y Transparencia	4	62	1,6
Sistemas Informáticos	83	1.496	39,4
Apoyo Gestión Institucional(**)	55	536	14,2
Totales	**252**	**3.794**	**100,0**

Fuente: División Secretaría General.

[80]**Fuente: Cuenta Pública (2011), Contraloría General de la República**

En el cuadro anterior se aprecia que la mayor concentración de actividades de capacitación se produce en los sistemas informáticos, con un 39,4% del total de las actividades realizadas durante el 2011, lo que se explica por la implementación de nuevas funcionalidades en SICA y cursos de Lenguaje de Mando para Auditoría (ACL), ambos dirigidos a prácticamente la totalidad de los fiscalizadores, a nivel nacional. Adicionalmente, la Contraloría General comenzó durante el 2011 la implementación de SIAPER Registro Electrónico, lo que implicó capacitar internamente a más de 400 funcionarios que operan con este sistema.

Asimismo, en el 2011 se generaron 1.400 cupos aproximadamente para capacitación en materias propias de las funciones de Control Externo y Jurídica, actividades que están alineadas con los enfoques estratégicos de la Contraloría General. Gran parte de estas capacitaciones están enfocadas en las mejoras planteadas por el Proyecto CGR-BID Gestión por Resultados.

[80] Fuente: Contraloría General de la República, Cuenta Pública (2011).

- **Año 2012**

Nº de actividades de capacitación y funcionarios capacitados según el área temática en 2012			
Área de actividad	*N° actividades*	*N° funcionarios capacitados(*)*	*% funcionarios capacitados*
Jurídica	50	1.057	22,3
Control Externo	76	1.793	37,8
Contabilidad	3	115	2,4
Administración de personal del Estado	15	266	5,6
Inducción a la CGR	18	185	3,9
Apoyo Gestión Institucional(**)	88	1.328	28,0
Totales	***250***	***4.744***	***100,0***

Fuente: División Secretaría General.

(*) El número de funcionarios capacitados comprende, en algunos casos, la participación de un mismo funcionario en más de una actividad de capacitación.

(**) Son actividades de capacitación que tratan materias transversales, las que tienen como objetivo complementar conocimientos que fortalezcan la gestión de la institución, tales como cursos de atención al cliente, talleres de Gestión por Resultados, cursos de Gestión de Riesgo, Gerencia Pública, entre otros.

[81]**Fuente: Cuenta Pública (2012) Contraloría General de la República**

Se desprende del cuadro anterior, que el 60% de los participantes en actividades internas fueron capacitados en materias de la función jurídica y de control externo, lo que se explica por la prioridad otorgada al desarrollo de los productos estratégicos y por la implementación del proyecto de fortalecimiento de la gestión por resultados.

Por otra parte, el incremento en las actividades de apoyo a la Gestión Institucional, se origina en el desarrollo de mecanismos de control de gestión durante los últimos tres años y en la consiguiente necesidad de capacitar a los funcionarios que desempeñan esta función, además del aumento de actividades que buscan fortalecer las habilidades transversales de los funcionarios, con las que se busca complementar los conocimientos técnicos propios del desempeño del cargo, tales como gestión por resultados, trabajo en equipo, comunicación estratégica, liderazgo, actualización de sistemas informáticos, gerencia pública, entre otros.

8.10 Actividades de Capacitación en Contraloría General de la República

A continuación se mostraran 3 cuadros comparativos de actividades de capacitación y funcionarios capacitados según tipo de actividad.

[81]Contraloría General de la República, Cuenta Publica (2012)

- **Año 2010**

Cuadro 71 Número de Actividades de Capacitación y Funcionarios Capacitados Según Tipo de Actividad[15]		
Tipo de actividades	N° de actividades	N° de funcionarios capacitados (*)
Charla	4	237
Curso	33	590
Taller	14	1.018
Pasantía	11	100
Seminario	21	247
Post Título	3	8
Congreso	4	45
Jornada	7	151
Diploma	3	9
Diploma de post-título	4	5
Diplomado	10	39
Total	**114**	**2.449**

Fuente: División Secretaría General.

[82] **Fuente: Cuenta Pública, (2010) Contraloría General de la República**

Según las cifras reflejadas en el cuadro anterior, se observa que durante el año 2010 se desarrollaron 114 actividades de capacitación, a las cuales asistieron 2.449 funcionarios, lo que implica que funcionarios se capacitaron en más de una oportunidad en el año.

Del total de capacitaciones realizadas, los cursos concentran el mayor porcentaje de actividades (28,9%), seguido por los seminarios (18,9%) y luego por los talleres (12,2%). No obstante, este orden cambia en términos de los funcionarios capacitados, pues los talleres concentran cerca del 42,0% del total de capacitados. Adicionalmente, se producen otras importantes diferencias de concentración de funcionarios capacitados, en relación a la cantidad de actividades desarrolladas, como ocurre con las charlas, donde pese a haberse ejecutado sólo cuatro, el número de capacitados fue de 237 personas, con una participación promedio cercana a 60 funcionarios por charla. Esta cifra es la más alta de todos los tipos de capacitación, producto de que su concepción está asociada a una actividad menos intensiva en horas, de menor costo financiero para su ejecución y que aborda temáticas transversales que requieren un alto grado de alcance en cobertura de funcionarios que se capacitan.

[82] Fuente: Cuenta Pública, Contraloría General de la República. (2010)

- **Año 2011**

Número de actividades de capacitación y funcionarios capacitados según tipo de actividad		
Tipo de actividades	N° de actividades	N° de funcionarios capacitados (*)
Charla	3	12
Curso	138	2.612
Curso Internacional	14	20
Diplomado	28	81
Pasantía CGR	29	175
Jornada	18	228
Seminario	10	62
Taller	12	604
Total	**252**	**3.794**

Fuente: División Secretaría General.

[83]**Fuente: Cuenta Pública (2011), Contraloría General de la República**

En el cuadro se observa que durante el año 2011 se desarrollaron 252 actividades de capacitación, las que generaron 3.794 cupos para la participación de funcionarios. En términos del número de actividades ejecutadas, lo anterior representa un aumento respecto del año 2010. En efecto, en relación al número de capacitados, éstos se incrementaron en un 54,9% en 2011. Del total de capacitaciones realizadas, los cursos concentran el mayor porcentaje de actividades, con un 56,6% con respecto al total y 2.612 cupos utilizados por funcionarios. La concentración de capacitados en este tipo de actividades obedece a la necesidad de formar a los profesionales de la institución en materias determinadas, que les permitan desarrollar habilidades y ampliar conocimientos para un mejor desempeño de la función que realizan.

Destaca también el alto número de participantes en talleres (604 cupos), actividades que se realizaron el 2011 con la finalidad de aplicar conocimientos adquiridos, sobre la base de trabajos prácticos con metodología participativa.

[83] Contraloría General de la República, Cuenta Pública, (2011)

- **Año 2012**

Nº de actividades de capacitación y funcionarios capacitados según tipo de actividad en 2012		
Tipo de actividades	*N° de actividades*	*N° de funcionarios capacitados (*)*
Actividad Internacional	18	44
Charla	28	989
Curso	66	1.127
Diplomado	10	108
Pasantía CGR	18	185
Jornada	13	331
Seminario	13	270
Taller	84	1.690
Total	***250***	***4.744***

Fuente: División Secretaría General.

[84] **Fuente: Cuenta Pública (2012), Contraloría General de la República.**

De acuerdo a los antecedentes presentados, es posible inferir que durante el 2012 se incrementó el número de funcionarios capacitados, aumentando en un 180% el número de participantes en talleres. Se debe mencionar que dichos talleres buscan fortalecer aspectos teóricos apoyados de ejercicios prácticos, que permitan al funcionario ejercitar con situaciones o ejemplos de su desempeño laboral habitual, facilitando de esta forma el aprendizaje y la posterior ejecución de las herramientas adquiridas en el puesto de trabajo.

8.11 Presupuestos de Capacitación periodos 2010, 2011 y 2012

En los últimos años el Estado de Chile, ha buscado fortalecer la transparencia de la gestión de las instituciones que lo componen, la capacidad fiscalizadora y jurídica y la entrega de una mejor infraestructura para los funcionarios y ciudadanos que requieren de los servicios, a consecuencia de este fortalecimiento y mejora de la gestión pública, han hecho que todos los organismos estén a la vanguardia en su organización.

Para el eficiente accionar del Estado es necesario contar con los recursos necesarios para la realización de sus metas y propuestas de trabajo.

Anualmente en el presupuesto de la nación, está considerado un ítem importante y fundamental para casa organismo, que comprende al Gasto de Personal (Subtitulo 21,

[84] Cuenta Pública, Contraloría General de la República. (2012)

Clasificador Presupuestario) el cual establece las partidas que lo componen. Dentro de estas partidas está el área de capacitación del Personal, el cual es un ítem necesario para fortalecer la gestión de la institución.

Ha sido evidente que la Contraloría General, mantenga actualizados sus sistemas de información y que las cifras del presupuesto que se les otorga hoy en día tengan una mayor significación, pues reflejan hoy de modo más fidedigno la estructura del gasto.

Anualmente en el presupuesto de la nación el subtítulo 21, tiene vital importancia para cada organismo que componen al Estado.

La tabla a continuación muestra el presupuesto en millones de pesos, lo que realmente se ejecutó y las variaciones porcentuales del cumplimiento del Presupuesto otorgado para Gastos en Personal.

Sub Título	Clasificación Presupuestario	Presupuesto Vigente año 2012	Ejecución Acumulada	% Cumplimiento
21	Gastos en personal 2010	$37.828.995	$39.009.023	103,1%
21	Gastos en Personal 2011	$39.283.635	$39.293.857	100,02%
21	Gastos en Personal 2012	$47.342.600	$46.921.522	99,1%

[85]**Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en C.G.R.**

Respecto a la tabla y las 3 últimas asignaciones del presupuesto para esta área del organismo en estudio, evidencian una clara y optima utilización de los recursos asignados. Estos han sido empleados mayormente en su totalidad.

Específicamente para el área de capacitación según los datos obtenidos en la entrevista con la Jefatura del departamento en cuestión del Organismo, asumen y confirman que los recursos otorgados para el área de capacitación son empleados en su totalidad para esta área.

[85] Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en Contraloría General de la República.

8.12 Presupuesto inicial y variación porcentual del Departamento de Capacitación de Contraloría General de la República

Los recursos asignados para el Departamento de Capacitación, han variado respecto de los años, a pesar de obtener las cifras exactas del total de los recursos destinados a capacitación, no se puede por ordenanza superior obtener detalles más específicos, ya que estos son de información exclusiva e interna y no pueden ser utilizadas ni solicitadas por medio de Ley de Transparencia.

CONCEPTO PRESUPUESTARIO	PPTO CGR 2011	2011*	PPTO CGR 2012	2012*	PPTO CGR 2013	2013*
TOTAL GASTOS	63.421.252.000	501.418.000	68.570.478.462	396.059.611	76.260.367.035	603.729.979
VARIACION PORCENTUAL	0,79%		0,58%		0,79%	

** Se refiere al presupuesto inicial del Departamento de Capacitación*

[86]**Fuente: Datos e Información entregada por el Departamento de Capacitación de la C.G.R.**

De la tabla anterior podemos evidenciar la variación porcentual que han tenido los años 2011 y 2012, (2013, será usado como muestra ya que en el Departamento está en reestructuración y orden de la información antigua).

Del total del presupuesto otorgado a Contraloría General el año 2011, solo el 0,79% de este es utilizado en el Departamento de Capacitación. A diferencia del año 2012, que disminuyó al 0,58%.

8.13 Dificultades que presenta la Contraloría General de la República, en la determinación y ejecución de los programas de capacitación

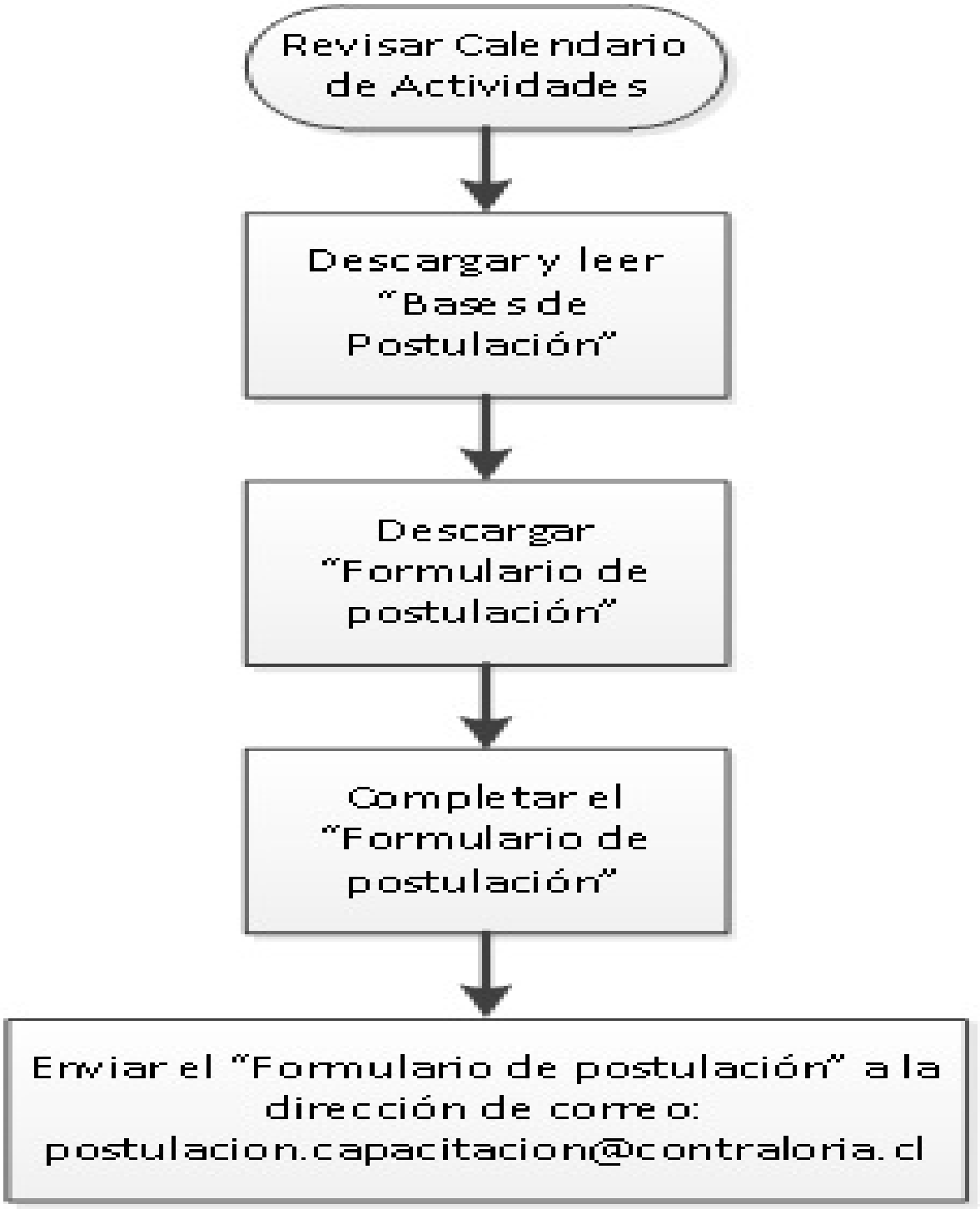
La Contraloría General de la República, como ente fiscalizador, por ley tiene la facultad de prestar capacitaciones constantes no solo a sus funcionarios sino que a todos los organismos públicos del país, es por ellos que anualmente este organismo capacita más de 10.000 mil funcionarios.

A través del Departamento de Capacitación hace público el Plan Anual de Capacitación, dirigido a los funcionarios de instituciones estatales y municipales de todo el país, (capacitación externa). Dicho programa aborda aquellas materias que son más demandadas por la Administración del Estado por un lado y aquellas que la propia Contraloría detecta como necesidades prioritarias. En el periodo en estudio se pudo verificar que se destacan actividades tendientes a fortalecer las competencias en

[86] Datos e Información entregada por el Departamento de Capacitación de la Contraloría General de la República.

el sector municipal, remuneraciones del sector público y contabilidad general de la nación.

8.14 Proceso de postulación a capacitación externa.



Fuente: www.contraloría.cl

La o las instituciones públicas interesadas en inscribir a sus funcionarios en los cursos de capacitación que se programan anualmente, deben ingresar al sitio web de Contraloría General de la República (CGR), al portal “Capacitación a servicios públicos”. Luego revisar el “Calendario de Actividades” donde encontrará la oferta de capacitación externa de la CGR. Asimismo el funcionario debe descargar las “Bases de Postulación y el Formulario de Postulación”, para luego estudiar con mucha atención lo que ofrece la institución. Finalmente, una vez elegida, deberá completar el “Formulario de postulación” asegurándose de contener las firmas necesarias para éste sea admitido por el Departamento de Capacitación de la CGR. Esto es: firma del alumno y firma y timbre de la autoridad que patrocina al alumno, escanearlo, remitiendo el archivo a la dirección postulacion.capacitacion@contraloria.cl.

Una de las dificultades que presenta este tipo de capacitaciones (externa), dice relación con la cantidad de cupos en relación a la cantidad de funcionarios que postulan en cada servicio. En muchos casos postulan funcionarios que no califican para hacerlos participe de estos, debido a los resultados obtenidos por la prueba de diagnóstico a la que son sometidos.

Respecto de los funcionarios de la institución, a través del plan anual, se programa y define las áreas de capacitación, los cupos, requisitos, etc., siendo responsabilidad del Departamento de Capacitación dividir a sus integrantes en “duplas de trabajo” con el fin de especificarse en ciertas áreas que sean más acordes a sus propios intereses y facultades profesionales. Esto genera una mejor detección y puesta en marcha de la planeación anual del programa de capacitación.

De los puntos negativos en cuanto la determinación y ejecución del programa, la contraloría cumple con sus lineamientos propuestos durante los meses de Enero y Febrero los cuales sirven como guía para las capacitaciones que se inician fuertemente durante el mes de Mayo, para todos los integrantes tanto interna como externamente.

Uno de los mayores problemas para efectos de la capacitación que reciben los funcionarios de la institución (interna) y aquella que entrega a los funcionarios de otros servicios públicos (externa), en el periodo en estudio es que no existía un depto. a cargo del tema, este lleva poco tiempo, habiéndose producidos ciertos cambios desde el año 2013, consistentes en reestructuración y ordenamiento del mismo está en proceso, aún hay deficiencias técnicas como falta de un flujograma propio del departamento, aunque está en proceso de confección.

Como todo proceso es perfectible, la necesidad de hacerlo más formal es por lo que se está trabajando con más fuerza, tanto al sistema como al proceso en cada una de sus etapas, respondiendo oportunamente a los tiempos de los funcionarios y que este

genere un impacto como organismo para la Administración Pública, es algo en lo que el organismo está constantemente tratando y buscando mejorar sus áreas de capacitaciones, que hagan cumplir con este objetivo.
En cuanto a la ejecución del programa de Contraloría, este se cumple con lo dispuesto a principio de año (Enero, Febrero), y durante los meses donde más capacitaciones se realizan en el organismo este trabaja perfectamente, sin mayores dificultades técnicas, hasta final de año que es cuando comienzan las evaluaciones de los funcionarios mediante la Encuesta de Reacción que para los funcionarios internos es obligación para cualquier tipo de curso o capacitación, mientras que para el área externa, solos e aplica esta encuesta a los cursos o capacitaciones que cuenten con una duración de más de 30 horas.

8.15 Propuestas de Mejoras al Programa de Capacitación

Luego de evidenciar las problemáticas que afectan al Departamento de Capacitación y al proceso en sí, es que se hace necesario formular nuevas propuestas para la mejora del servicio y para que estas formen parte de la Modernización del Estado.
Las propuestas sugeridas para las mejoras al Programa y al Proceso son:

1. Encuestas de Intereses Semestrales

A pesar de que el organismo cuenta con esta herramienta, para identificar las necesidades de los funcionarios para capacitar, a mi criterio considero que es de suma importancia darle mayor énfasis a este instrumento, ya que mantendrá actualizada la retroalimentación con los encargados de la realización de los programas y los funcionarios del organismo.

2. Creación de un Flujograma

Ya que el Departamento está en estructuración, ha sido postergada la creación de este, siendo a mí parecer un instrumento positivo en cuanto a establecer las parte del proceso de creación de los programas.

3. **Incentivar aún más a las duplas de trabajo a ser más minuciosos en la detección de necesidades.**

Hacer más minucioso las duplas de trabajo y como detectan las necesidades de los funcionarios, ya que estos equipos de trabajo, deben detectar, tanto las necesidades del servicio, como la de los funcionarios. Además, estos deben fijarse en los cambios del entorno, la estrategia de la organización y la existencia de problemas.

4. **Las Evaluaciones externas deben ser también para todo tipo de capacitación.**

Ya que el organismo solo realiza evaluaciones a los cursos de más de 30 horas, esto hace que las demás capacitaciones, cursos o talleres queden sin una observación en cuanto a su realización. Considero que al tener las opiniones de los agentes externos al organismo en cuanto a cursos menores, también deben contar con evaluación para saber qué impacto tuvo estas capacitaciones

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

En estos tiempos, la idea de Modernización del Estado hace fuertemente necesario reestructurar los aparatos estamentales, obligando a los Organismos Públicos, implementar, mejorar y capacitar la Gestión Pública.

La Contraloría General de la República de Chile fue el organismo en el cual base este trabajo de investigación, la cual juega un rol fundamental en la concreción del cumplimiento de la Modernización del Estado, fiscalizando y capacitando el actuar de los funcionarios a nivel nacional en la Administración Pública.

Luego de estudiado e investigado sobre el departamento y el proceso de capacitación en la Contraloría General de la República se puede concluir que:

9.1 Desde el punto de vista de la Institución y Departamento:

1. El organismo sigue siendo un referente para otras instituciones en cuanto a su gestión y capacitación.
2. En el sistema de capacitaciones superan las Fortalezas, ya que a pesar de detectar la baja cantidad de funcionarios que realizan funciones en el departamento y desarrollan el proceso de la capacitación, esta se cumple óptimamente.
3. Contraloría sigue siendo el órgano del Estado que cuenta con la mayor cantidad de capacitaciones tanto interna como externa.
4. La asistencia a las capacitaciones impartidas es alta, no hay mayor deserción ni faltas.

9.2 Desde el punto de vista del proceso:

1. La detección y levantamiento de necesidades, deben ser orientadas a los objetivos organizacionales, desprendiendo tanto las necesidades de la organización y la de los funcionarios. Deben ser reales y concretas, y por sobre todo deben ayudar a mejorar el aprendizaje del funcionario y mejorar la eficiencia del servicio. Es importante darle un sentido a la detección de necesidades, es decir, proponer la fijación de metas en cuanto a capacitación, elección de modelos según las habilidades a desarrollar, entre otros.

2. Diseño del programa de capacitación, este debe ser íntegro y orientado a la creación de capacitación autónoma en los funcionarios y a las necesidades de los mismos. Además, debe tender al cumplimiento de los objetivos de la organización, siendo un aporte real al servicio y respondiendo a los intereses estratégicos de la organización.

3. **Implementación del programa de capacitación:** Debe atender a las necesidades de la organización y de sus funcionarios. Debe elegirse la manera más afín al servicio, este debe encontrar la fórmula que sea más pedagógica y funcional para sus funcionarios tanto internos como externos, todo esto en beneficio de la institución y también para el mayor provecho de los funcionarios.

4. **Evaluación del proceso y retroalimentación:** Es el aspecto más importante dentro del proceso de capacitación. Este permite saber con certeza el impacto de la capacitación, sus puntos favorables y las sugerencias a mejorar, ayudando así a su correcta implementación durante el tiempo.

9.3 Desde el punto de vista personal:

La capacitación es una necesidad e inversión en todo tipo de organización, si se quiere mejorar el actuar de esta debe mantenerse a la vanguardia en cuanto a procesos, lineamientos, gestión, información, etc.
Esta propenderá a mejorar claramente el accionar de toda institución manteniendo altos estándares de control, ejecución y gestión y haciendo más eficiente y eficaz al organismo y al Estado en todos sus procesos.
Mantener capacitado a los Funcionarios de toda institución que conforma al Estado a mi parecer es fundamental, ya que optimiza los tiempos de entrega en los trámites administrativos, mejora la calidad del servicio, hay un valor agregado al funcionario, sea profesional, técnico y/o administrativo, Todo funcionario capacitado tendrá un plus que servirá de aporte para el organismo donde desempeñe funciones.
Que el organismo en cuestión sea uno de los más importantes e influyentes a la hora de capacitar a los Funcionarios Públicos, hacen aún más necesario que este a la vanguardia en cuanto a información y profesionalización de sus integrantes, ya que son estos mismos los que generaran destrezas y otorgaran conocimientos a sus colegas tanto interna como externamente.

Sin duda el organismo en cuestión es un referente positivo para todas las otras instituciones que componen al Estado de Chile, su gestión es óptima e intenta continuamente de ir mejorando sus estamentos con el fin de ser un aporte para todos.
Las fortalezas de este organismo y del Departamento de capacitación superan a las Debilidades por ende se puede concluir y confirmar que el proceso de capacitación y el departamento del mismo en Contraloría trabaja arduamente en mejorar la entrega de sus servicios para sus funcionarios internos y externos.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Bonache Jaime, Cabrera Angel. (2006). *Direccion de Personas 2a ED.* España: Prenlice Hall.

Chiavenato Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos, 8 ED.* México: Mc Graw Hill.

Contraloria General de la República. (2010). *Cuenta Publica .* Santiago.

Contraloría General de la República. (2010, 2011, 2012). *Cuenta Pública.* Santiago.

Contraloría General de la República. (2011). *Cuenta Pública.* Santiago.

Contraloría General de la República. (2012). *Cuenta Pública.* Santiiago.

Contraloría General de la República. (25 de 12 de 2013). *Contraloría General de la República*. Obtenido de http://www.contraloria.cl

Contraloria General de la República. (10 de 07 de 2013). *Contraloria.cl*. Obtenido de http//www.contraloria.cl

DEGERENCIA. (2013). Revista Digital Recursos Humanos y Organizacion. *Revista Digital Recursos Humanos y Organizacion*. Obtenido de DEGERENCIA.

DIPRES. (2012). *Instrucciones para ejecucion de la Ley de Presupuestos del Sector Público.* Santiago.

Dirección de Presupuestos. (10 de 01 de 2014). *DIPRES*. Obtenido de Programa de Mejoramiento de la Gestión: http://www.dipres.gob.cl

Dirección de Presupuestos. (10 de 01 de 2014). *DIPRES*. Obtenido de Presupuesto por Resultados y la consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central: http://www.dipres.gob.cl/572/articles-60578_doc_pdf.pdf

Direccion de Presupuestos. (01 de 03 de 2014). *dipres.gob*. Obtenido de dipres.gob: http://www.dipres.gob.cl

Dolan Simon L. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos.* España: Mc Graw Hill .

Flippo E. B. . (1970). *Principios de Administracao de Pessoal .* Sao Paulo: Atlas.

Giovannetti Godoy Claudio. (27 de 10 de 2013). Organización de la Administración Pública Chilena. Santiago, Chile.

Gobierno - ANEF. (1995). *Oficio N° 1.599, Modernización de la Capacitación en el Sector Público.* Santiago.

Gobierno- ANEF. (1995). *Acuerdo, Modernización de la Capacitación en el Sector Público.* Santiago.

Gobierno de Chile. (1952). *Ley N° 10.336 Organización y Atribuciones de la Contraloría GEenral de la República, Objetivos y Organización, Título I, Art. 27.* Santiago.

Gobierno de Chile. (1964). *Decreto N° 2421, Ley de Organizacion y Atribuciones de la Contraloría General de la República.* Santiago.

Gobierno de Chile. (1980). *Constitución Política de la República de Chile , Contraloría General de la República, Capítulo 98, Inciso 1°.* Santiago.

Gobierno de Chile. (1980). *Constitución Politica de la República de Chile, Contraloría General de la República, Capítulo X, ART 98, inciso 2°.* Santiago.

Gobierno de Chile. (1980). *Constitución Políticaa de Chile. Contraloría General de la República, Capítulo X Art. 99.* Santiago.

Gobierno de Chile. (1986). *Ley 18.575 de Bases Generales de la Administración del Estado, Art. 17.* Santiago.

Gobierno de Chile. (1986). *Ley 18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado, Art. 50.* Santiago.

Gobierno de Chile. (1989). *Ley 18.834, Estatuto Administrativo, Art. 21.* Santiago.

Gobierno de Chile. (2000). *Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales del Estado N° 18.575, Art. 1.* Santiago.

Gobierno de Chile. (05 de 02 de 2014). *Agenda Modernizadora Gobierno de Chile*. Obtenido de http://www.modernizacion.gob.cl

Hidalgo, M. C. (23 de 01 de 2014). Departamento de Capacitación. (J. Contreras, Entrevistador)

Hoyler S. (1970). *Manual de Relacioes Industriais .* Sao Paulo: Pioneira.

Ivancevic John. (2004). *Administracion de Recursos Humanos.* Mc Graw Hill.

Ley N° 10.336 de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República, Objetivos y Organización, Tiítulo I, Art. 1°. (2009). Santiago.

Marcelo Arnold, Ph. D. y Francisco Osorio, M.A. (1998). *Introducción a los conceptos basicos de la Teoría General de Sistemas.* Santiago: Cinta de Moebio N° 3.

Matta Salvador. (2011). *Guía para la Elaboración de Programas de Capacitación.*

MIinisterio del Trabajo y Prevision Social. (1997). *Ley N° 19.518, Estatuto de Capacitación y Empleo, Art. 10.* Santiago.

Ministerio de Haciendo, Direccion de Presupuestos (DIPRES). (1996). *Capacitación en el Sector Público.* Santiago.

Ministerio del Interior. (2002). *Diccionario de Admimnistración Pública Chilena 2a ED.* Santiago: LOM Ediciones.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría del Trabajo. (2003). *Código del Trabajo, Art. 166.* Santiago.

Ministerio Secretaria General de la Presidencia. (1995). *Lineamientos de Modernización del Sistema de Capacitación del Sector Público.* Santiago.

Recursos Humanos y Empleo. (28 de 08 de 2013). *Recursoos Humanos y Empleo*. Obtenido de Recursos Humanos y Empleo: http://www.rrhh-web/capacitacion

Reyes P. A. (s.f.). Administración de Personal. En R. P.A., *Administracion de Personal* (pág. 103). México: Limusa Noriega Editores.

Rodriguez U. Manuel L. (15 de 12 de 2013). *Ciencia Política* . Obtenido de "La Modernizacion del Estado de Chile: Proyectos, Paradigmas y Tendencias Futuras": http://www.cienciadelapolitica.wordpress.com/

SENCE. (12 de 01 de 2013). *SENCE.CL.* Obtenido de Manual de Funcionamiento Comités Bipartitos de Capacitación: http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/02/ManualFuncionamientoCBC.pdf

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo y la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas de la Unversidad Central. (2002). *Diccionario de Administracion Publica.* LOM Ediciones.

Von Bertalanffy, Ludwing. (1976). *Teoría General de Sistemas.* Petrópolis: Vozes.

ANEXOS

Entrevista a Personal del Departamento de Capacitación de Contraloría General de la República.

Nombre:	**María Constanza Hidalgo**
Cargo:	**Analista de Capacitación y jefa subrogante**
Profesión:	**Administrador Público**
Fecha Reunión:	**23 de Enero de 2014**

1.- ¿Qué porcentaje de recursos está destinado para el departamento de capacitación?

Como Contraloría hace capacitación interna y externa, en eso se basa el presupuesto de Contraloría en cuanto a capacitación, este organismo capacita por ley, a todos los funcionarios públicos del país, por ende el presupuesto que le otorgan a la institución es mayor a diferencia de otros organismos.

2.- ¿Cuáles son los Programas de Capacitación para los años 2010, 2011, 2012?

Para estos periodos el departamento no cuenta con programas ya que se reestructuro, cambio de jefatura e integrantes, y esa información no está aún a disposición del personal, salvo la información que se encuentra en la Cuenta Pública de los años en cuestión.

3.- ¿Cuantos funcionarios se capacitan anualmente?

En nuestro organismo no solo se capacitan los funcionarios que la integran sino que además se capacitan durante el año más de 10.000 personas a nivel nacional.
Esto es debido a que el organismo tiene contempladas las capacitaciones tanto interna como externamente.

4.- ¿Sobre las capacitaciones del organismo cuales son las que más se solicitan o que áreas son de mayor interés para los funcionarios?

Desde el año 2013 se confecciono una encuesta para detectar las necesidades de los funcionarios, esta nos sirve para evidenciar cuales son las áreas de interés y las fallas funcionarias más recurrentes y que necesitan mejoras a través de capacitación.
Las áreas más solicitadas son Control externo (fiscalizadores), informática y Administración.

5.- ¿Hay alguna capacitación específica o que marque tendencia?

SIAPER y SISTRADOC continúan siendo una de las capacitaciones más fuertes dentro del organismo, sobre todo SIAPER que es una herramienta que está siendo usada por todos los organismos que componen al Estado.

6.- ¿Con lo referente al Comité Bipartito, ustedes cuentan con esta herramienta de trabajo?

No y desconocemos esta herramienta de trabajo, lo que definen nuestro actuar son las contrapartes técnicas ya que son estos los clientes a los cuales se les debe rendir de alguna forma, es así, que se trazan líneas cada año, y nosotros durante Enero y Febrero las ordenamos para que entre en vigencia todos los cursos y capacitaciones que entregaremos para ya en Diciembre poder entregar y realizar la “Evaluación, Encuesta de Reacción”

7.- ¿Qué tipo de profesionales son los que capacitan al personal?

Mayoritariamente los profesionales que capacitan son de nuestro propio organismo, los funcionarios de nuestro organismo sabe que al formar parte de este organismo debe prestar sus conocimientos si son requeridos en este caso para una capacitación.

8.- ¿Cual consideran es el área más relevante durante el proceso?

Definitivamente la evaluación es el área más relevante para el proceso de capacitación, la encuesta de reacción es una buena forma para detectar las fallas del proceso y fomentar y mejorar las áreas de desarrollo y positivas de la evaluación, Forma y método. Las capacitaciones de más de 30 horas cuentan con la Evaluación

Encuesta de Reacción al término de esta y previo a eso se hace se le realiza una prueba de diagnóstico por nivelar conocimientos, aptitudes y/o descartar personas no aptas para la capacitación solicitada.

9.- ¿Pueden enviarme la Encuesta de Detección de Necesidades?

Por ser una herramienta de gestión interna, por lo cual no está considerada su publicación. (Respuesta exclusiva de María Constanza Hidalgo a través de email).

Nombre:	**Nicolás Machuca Lagos**
Cargo:	**Analista de Capacitación**
Profesión:	**Administrador Público**
Fecha de Reunión: 23 de Enero de 2013	

1.- ¿Qué porcentaje de recursos está destinado para el departamento de capacitación?

Para este organismo se consideran altos recursos ya que esta institución presta capacitaciones a todos los funcionarios del país tanto dentro como fuera del organismo. Dentro de la Cuenta Pública que esta publicada en la página aparece la sección de Presupuesto y de forma general aparecen los Recursos destinados para esta área.

2.- ¿Cuáles son los Programas de Capacitación para los años 2010, 2011, 2012?

Como el departamento se ha estado reestructurando poseemos esa información transparentada desde el año 2012 en adelante, ya que la anterior se encuentra en periodo de ordenamiento y selección de lo que se realizó en esos periodos.

En la Cuenta Pública que aparece en la página de nuestro organismo aparecen las áreas temáticas con las que trabajamos y a las que le damos mayor énfasis.

3.- ¿Cuantos funcionarios se capacitan anualmente?

Acá en Contraloría, internamente capacitamos a más de 1000 Funcionarios, los cuales muchos de ellos se repiten en distintas capacitaciones, por eso en la Cuenta Pública aparece una mayor cantidad de Funcionarios capacitados internamente. Ya que contando los funcionarios externos estos superan las 10.000 participantes.

4.- ¿Sobre las capacitaciones del organismo cuales son las que más se solicitan o que áreas son de mayor interés para los funcionarios?

Desde que se asumió el departamento y se reestructura esta área, se comenzó a confeccionar una herramienta que definiera o nos guiara para saber qué tipo de capacitaciones, necesita los otros establecimientos e incluso para saber internamente las necesidades que presenta el organismo. Este instrumento que detecta las necesidades de los funcionarios denominada como "Encuesta de Reacción" identifica y nos guía en la detección de lo que solicitan los funcionarios.
Las áreas más solicitadas son Control (fiscalizadores), informática y Administración.

5.- ¿hay alguna capacitación específica o que marque tendencia?

A nivel nacional SIAPER y SISTRADOC continúan siendo una de las capacitaciones más solicitadas tanto para Contraloría como para los organismos externos. Esos a mi parecer son los que marcan tendencia desde hace un par de años que se puso en marcha este proyecto.

6.- ¿Con lo referente al Comité Bipartito, ustedes cuentan con esta herramienta de trabajo?

No y desconocemos esta herramienta de trabajo, lo que definen nuestro actuar son las contrapartes técnicas ya que son estos los clientes a los cuales se les debe rendir de alguna forma, es así, que se trazan líneas cada año, y nosotros durante Enero y Febrero las ordenamos para que entren en vigencia todos los cursos y capacitaciones que entregaremos durante el año, para ya en Diciembre poder entregar y realizar la "Evaluación, Encuesta de Reacción".

7.- ¿Qué tipo de profesionales son los que capacitan al personal?

En contraloría se trata de dar énfasis a los conocimientos de los mismo integrantes del organismo es por esto que cada funcionario está a disposición de entregar sus conocimientos, si alguna capacitación lo requiera. Esto no descarta la posibilidad y opción de traer personal externo para realizar las capacitaciones a los funcionarios.

8.- ¿Cual consideran es el área más relevante durante el proceso?

Definitivamente, concuerdo con mi colega que la evaluación es el área más relevante para el proceso de capacitación, la encuesta de reacción es una buena forma para detectar las fallas del proceso. Fomenta y mejora las áreas de desarrollo y positivas de la evaluación, Forma y método. Las capacitaciones de más de 30 horas cuentan con la Evaluación Encuesta de Reacción al término de esta y previo a eso se hace se le realiza una prueba de diagnóstico por nivelar conocimientos, aptitudes y/o descartar personas no aptas para la capacitación solicitada.