UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera Administración Pública

"Análisis de las actividades de capacitación realizadas entre los años 2012 y 2013 y su coherencia con las competencias contenidas en los perfiles de cargos existentes en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes".

Tesis para optar al Título De Administrador Público y al Grado de Licenciado en Administración Pública

Alumno

Sebastián Andrés Carvajal Leal

Profesor Guía

Eduardo Araya Moreno

Valparaíso, Enero 2014

ÍNDICE

RESUMEN 6
ABSTRACT 7
INTRODUCCIÓN: 8
CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO 9
1.- Planteamiento del Problema 9
2.- Justificación de la Investigación: 10
3.- Objetivo General: 10
4.- Objetivos Específicos: 11
5.- Pregunta de Investigación 11
6.- Hipótesis 12
7.- Viabilidad de la Investigación 12
8.- Técnicas de recopilación de la información 12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 13
1.- Los Perfiles de Cargo 13
1.1 Aspectos Generales 13
1.2 Sobre el Concepto de Perfil de Cargo: 13
1.3 Objetivos e Importancia de los Perfiles de Cargo 14
1.4 Principales Elementos de un Perfil de Cargo 15
2.- Las Competencias Laborales 16
2.1 Aspectos Generales 16
2.2 Sobre el concepto de Competencias Laborales 16
2.3 Importancia de reconocer o acreditar las Competencias Laborales 17
2.4 Clasificación de las Competencias Laborales 18
2.5 Importancia del Portal Chilevalora.cl 20
3.- La Capacitación 21
3.1 Aspectos Generales 21
3.2 Sobre el concepto de Capacitación 21
3.3 Objetivos e importancia de la Capacitación 22
3.4 Beneficios de la Capacitación 23
3.5 Determinación de las Necesidades de Capacitación. 24

3.6 Sistema Informático de Capacitación SISPUBLI 25
4.- Gestión de Recursos Humanos por Competencias. 26
4.1 Aspectos Generales 26
4.2 Sobre el concepto de Gestión por Competencias 27
CAPÍTULO III: MARCO INSTITUCIONAL 28
1.- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) 28
1.1 Reseña Histórica de La Institución 28
1.2 Marco Normativo CNCA 29
1.3 Misión Institucional 29
1.4 Visión Institucional 30
1.5 Orgánica del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes 30
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL ESTUDIO 33
1.- Perfiles de Cargo en el CNCA 33
1.1 Principales Instrumentos: 33
1.2 Elementos de los Perfiles de Cargo del CNCA 36
1.3 N° de perfiles de cargo existentes en el Depto. Recursos Humanos: 37
1.4 Competencias por perfiles de cargo: 38
2.- Capacitación en el CNCA 39
2.1 Sistema de Capacitación CNCA 39
2.2 Actividades de capacitación realizadas 2012 y 2013 42
2.3 Ejecución Presupuestaria 2012 -2013 Departamento de RRHH 43
3.- Análisis y verificación de la Coherencia 46
3.1 Argumentos y antecedentes de medición 46
3.2 Actividades de Capacitación según Perfil de Cargo 48
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES 56
BIBLIOGRAFÍA 58
PÁGINAS WEBS 59
ANEXOS 60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 "Clasificación de Competencias según SCANS" *18*
Tabla 2 "Competencias transversales de la Ad. Pública" *19*
Tabla 3 "Segmentación de la Estructura Orgánica" *31*
Tabla 4 "Extracto del Diccionario de Competencias" *34*
Tabla 5 "Clasificación de Funcionarios según Perfil de Cargo" *37*
Tabla 6 "Extracto del Manual de Perfil de Cargos (Competencias Transversales)" *38*
Tabla 7 "Gasto por actividades año 2012" *44*
Tabla 8 "Gasto por actividades año 2013" *44*
Tabla 9 "Relación actividad - competencia asociada (Jefaturas del Departamento)" *48*
Tabla 10 "Relación actividad - competencia asociada (Otros Cargos del Departamento)" *49*
Tabla 11 "Numero de Actividades según Factor" *50*
Tabla 12 "Determinación de la Coherencia (Jefaturas del Departamento)" *51*
Tabla 13 "Determinación de la Coherencia (cargos Profesionales y Administrativos)" *53*

Agradezco a mi Padre Raúl,
Quien a demás de entregarme la vida
me entrega hoy las fuerzas para seguir adelante…
Gracias a toda mi familia que me ha apoyado siempre,
en especial en estos momentos tan difíciles.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo principal el desarrollar una investigación, mediante la cual se pueda comprobar el nivel de coherencia existente, entre dos elementos sustanciales del desarrollo organizacional y la gestión de personas en el sector público. Los elementos y objetos de estudio de este trabajo corresponden a los perfiles de cargo y la capacitación de funcionarios que pertenecen al Departamento de Recursos Humanos del Nivel Central del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Dado que la definición de perfiles de cargos dentro de una organización es un tema que favorece el crecimiento estratégico de toda institución sea pública o privada, se torna interesante el indagar sobre qué tan efectiva es la implementación de este instrumento, y cómo se vinculan las actividades de capacitación con el fortalecimiento del mismo. La metodología para la realización de este trabajo corresponde a una recopilación y análisis de información oficial entregada por el servicio, la que una vez siendo sometida a estudio, pretende entregar los resultados que a continuación se presentan.

Palabras claves: **Perfiles de Cargo; coherencia; capacitación; Gestión de Personas**.

ABSTRACT

This present study had as main objective to develop a research, through which it could prove the level of coherence between two substantial elements of organizational development and people's management in the public sector; the elements and objects of study in this research corresponded to job profiles and the training of servants belonging to Human Resources Department of the National Council of Culture and Arts.

Since the definition of job profiles inside an organization is an issue that favors the strategic growth of any public or private institution, it became interesting to investigate about, how effective is the implementation of this instrument, and how training activities and strengthening are related to coverage for each profile.

The methodology for the realization of this study corresponds to a compilation and analysis of official information provided by the service, once being subjected to study pretends to deliver the following results presented below.

Key words: Job Profile, Coherence, Capacitation / Training; People's management.

INTRODUCCIÓN:

Tal como lo plantea en uno de sus documentos el Servicio Civil[1] la gestión de personas en la administración pública chilena ha tenido, sin lugar a dudas, un desarrollo sustancial durante los últimos 30 años, y si bien este desarrollo puede ser atribuido a una multiplicidad de factores, no deja de ser el más claro, la incorporación a la gestión pública chilena del nuevo modelo de Gestión Pública (NGP). Un modelo que al sustentarse en valores o principios eminentemente "privados" (sector privado), dejó por tarea al Estado chileno, desde la década de los 90, el gestionar y realizar su labor, conforme a los "resultados"; lo que tuvo como consecuencia, entre aspectos buenos y malos, una gestión pública orientada hacia el desarrollo, basada en los principios de eficiencia y eficacia.

Ya transcurrido poco más de una década desde la implementación de un modelo de gestión basado en resultados, con el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) del gobierno de Ricardo Lagos Escobar, es que se ha comenzado en la actualidad a evaluar los aspectos más relevantes que entregó este modelo, tales como la estandarización y calidad de los procesos de gestión (mediante la planificación estratégica), una mejor gestión de los recursos humanos, mayor y mejor transparencia de la ejecución del gasto, y optimizar el uso de las tecnologías de la información[2].

Son dos los instrumentos, que orientan esta investigación, los perfiles de cargo y las actividades de Capacitación, los cuales son parte fundamental del desarrollo organizacional, es por esta razón que la definición de perfiles de cargo dentro de una organización constituye un "peldaño" decisivo dentro de este desarrollo, y es que gracias a estos instrumentos, se le podrán dar respuesta a interrogantes tales como: ¿Cuáles son los objetivos y desafíos de los puestos de nuestra organización?; ¿Cuáles son sus funciones?; ¿Qué competencias o habilidades requerirá la persona que ocupe determinado puesto, para poder desempeñarlo de forma exitosa?; entre otras.

El otro elemento de estudio corresponderá al fenómeno de la capacitación, el cual constituye sin lugar a dudas en toda organización un proceso importante, y que debe ser considerado como un elemento inherente al desarrollo organizacional. La capacitación debe de contribuir a este desarrollo, y colaborar en el perfeccionamiento profesional de todos los funcionarios, como también en el mejoramiento de una situación laboral

[1] Dirección Nacional del Servicio Civil, "Orientaciones Gestión y Planificación de Personas", Año 2010

[2] Ministerio Secretaria General de la Presidencia. "Informe final de evaluación Programa de Reforma y Administración del Estado". Año 2007

establecida[3], por lo cual deberán considerarse dentro del proceso constante de planificación y desarrollo institucional.

CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO

1.- Planteamiento del Problema

Actualmente en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) se implementan actividades de capacitación según un instrumento de planificación denominado Plan Anual de Capacitación o PAC. Este instrumento además de ser una herramienta presupuestaria que asigna el gasto determinado por actividad de capacitación, constituye el instrumento fundamental de la planificación en la capacitación de este servicio. Dicha importancia recae en el hecho de que este instrumento contiene el programa de actividades a realizar anualmente, las cuales son orientadas en base a los lineamientos institucionales establecidos por el Nivel Central cada año.

Al concebir a la capacitación como un proceso que se desarrolla en favor del crecimiento profesional de los trabajadores, y como un medio para optimizar la entrega de servicios hacia la comunidad, es que se torna inminente el cuestionarse desde una perspectiva organizacional, ¿Qué profesionales o personas necesitamos para nuestra organización? o ¿Qué tipo de habilidades o competencias deberán tener nuestros funcionarios?; y es en respuesta a ello, que la construcción y la elaboración de los perfiles de cargo en una institución trae como consecuencia, soluciones y progresos en favor de dichas incógnitas.

En base a lo anteriormente planteado, se considera relevante estudiar la coherencia existente entre, las competencias contenidas en cada perfil de cargo y las actividades de capacitación realizadas en el Departamento de recursos Humanos, tomando en cuenta que se entenderá por coherencia, a la analogía conceptual entre los dos factores antes expuestos pudiendo así obedecer al concepto de coherencia explicativa que expone Paul Thagard[4].

[3] William W. Waite, "Personnel Administration". Citado por Chiavennato Idalverto. "Administración de Recursos Humanos" , Quinta Edición McGraw Hill, Colombia, Año 2000, Pág. 555
[4] Thagard, Paul, "Coherence in Thought and Action". Cambridge: MIT Press. Año 2000

2.- Justificación de la Investigación:

Mediante la realización de este trabajo se pretende indagar sobre lo importante que se torna en una institución, contar con instrumentos de planificación y gestión tan esenciales como son el manual de perfiles de cargo, las capacitaciones por competencias, entre otros. Es por ello, que como medida de estudio se aplicará un análisis comparativo, entre las actividades de capacitación realizadas durante los últimos dos años y las competencias contenidas en los perfiles de cargo correspondiente al Departamento de Recursos Humanos del CNCA, siendo para ello necesaria una recopilación y un estudio de antecedentes relacionados con el tema.

Para la realización de este trabajo se contemplará realizar una descripción del proceso de capacitación que actualmente se implementa en el CNCA, también se pretenderá llevar a cabo una revisión del historial de actividades de capacitación 2012 y 2013, y por último presentar una descripción de los principales instrumentos de perfiles de cargo del CNCA. Con estos antecedentes oficiales, más la documentación complementaria a la investigación, se pretenderá manifestar la coherencia existente entre los perfiles de cargos vigentes del Departamento de Recursos Humanos y las capacitaciones ejecutadas a este departamento.

3.- Objetivo General:

- Determinar la coherencia existente entre las competencias contenidas en los perfiles de cargos analizados y las capacitaciones ejecutadas entre 2012-2013 en el Departamento de Recursos Humanos del Nivel Central Valparaíso del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).

4.- Objetivos Específicos:

1. Identificar los principales elementos de los perfiles de cargo del CNCA
2. Identificar el número de perfiles de cargo existentes en el Departamento de Recursos Humanos.
3. Señalar las competencias contenidas en los perfiles de cargo del Departamento de Recursos Humanos.
4. Enumerar las Actividades de Capacitación realizadas entre los años 2012-2013 en el Departamento de Recursos Humanos
5. Exponer el gasto ejecutado, según las actividades de capacitación realizadas durante los años 2012-2013
6. Correlacionar las actividades de capacitación ejecutadas, en los años 2012-2013, con las competencias contenidas en los Perfiles de Cargo correspondientes al Departamento de Recursos Humanos.

5.- Pregunta de Investigación

Bajo la contextualización planteada anteriormente, se torna interesante generar un trabajo de investigación que estudie, analice y compruebe la coherencia y la correlación existente entre algunos de los perfiles de cargo del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y las actividades de capacitación efectuadas durante años 2012-2013, es por ello que con el objeto de ordenar metodológicamente el marco de estudio, la pregunta de investigación que orientara el desarrollo de este trabajo será la siguiente:

¿Existe coherencia entre los Perfiles de Cargo y las actividades de capacitación realizadas durante los años 2012-2013 en el Departamento de Recursos Humanos del CNCA?

6.- Hipótesis

Este trabajo constituye un análisis no experimental el cual se orienta en la definición de una hipótesis correlacional, que vincula los conceptos de capacitación y de perfiles de cargo, dicho esto es que la hipótesis a seguir será la siguiente:

Existe una plena coherencia entre las competencias contenidas en los Perfiles de Cargo y las actividades de Capacitación, realizadas durante los años 2012-2013, en el Departamento de Recursos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

7.- Viabilidad de la Investigación

La viabilidad que presenta este trabajo, puede ser descrita como una viabilidad óptima, puesto que el Servicio que se encuentra bajo estudio denominado Consejo Nacional de la Cultura y las Artes se ubica en Valparaíso; sumado a ello actualmente el autor de este trabajo desempeña funciones en este servicio, particularmente en la Sección Desarrollo de las Personas perteneciente al Departamento de Recursos Humanos, quien tiene a cargo las temáticas relacionadas con Desarrollo organizacional y Capacitación. Es por esta razón que la información necesaria para la elaboración de este trabajo, será recolectada de primera fuente, gracias a la cercanía y al acceso que se tiene a la información oficial de la institución.

8.- Técnicas de recopilación de la información

Para la realización de este trabajo será necesario un análisis e investigación de instrumentos oficiales que posee el servicio y que se relacionan con el tema en cuestión, entre los cuales se pueden destacar, el Manual de Procedimientos de Capacitación del CNCA, los datos entregados por el sistema SISPUBLI, el Manual de Descripción y Especificación de Perfiles de Cargos, la Guía Práctica para Gestionar la capacitación en los Servicios Públicos de la Dirección Nacional del Servicio Civil, entre otros. También se tornará indispensable la recopilación de antecedentes relevantes, tales como estudios, estadísticas, informes o proyectos de carácter oficial, que contribuyan a la determinación y la comprobación de la hipótesis planteada.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1.- Los Perfiles de Cargo

1.1 Aspectos Generales

Los perfiles de cargo a grandes rasgos pueden ser considerados como un elemento sustancial, e inamovible dentro de lo que constituyen los lineamientos y estrategias de gestión de personas. La definición de los perfiles de cargo hoy en día constituyen una fuente importante de información que beneficia la gestión y contribuye a la definición de los planes estratégicos institucionales, que establezcan los lineamientos sobre, reclutamiento y selección, inducción, capacitación y la gestión y evaluación del desempeño del personal correspondiente.

En este sentido el ente público encargado de velar, orientar y entregar los lineamientos estratégicos referente a los perfiles de cargo y gestión de personas en Chile, es la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), quien tiene por Misión "*Fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía*"[5]

1.2 Sobre el Concepto de Perfil de Cargo:

En cuanto al concepto de perfiles de cargo o descripción de cargos, como se hace mención por algunos autores, se destacan las definiciones que plantean tanto Idalberto Chiavenato, como la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En primer lugar Chiavenato señala que: *"La descripción de cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir"*[6]. Es en este sentido que será posible entender que la determinación de un perfil de cargo deberá obedecer tanto a la descripción, como a las especificaciones del cargo.

[5] Servicio Civil, Misión del Servicio Civil. Año 2013 http://www.serviciocivil.gob.cl/node/6

[6] Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos humanos", Quinta edición. Editorial McGraw Hill, Colombia, Año 2000 Pág. 330

En cuanto a los beneficios que puede entregar una elaboración correcta de los perfiles de cargo, es posible destacar lo que plantea la DNS, en donde se plantea lo siguiente:

"i) guía la búsqueda de los mejores candidatos/as al permitir parámetros claros y objetivos respecto de lo requerido
ii) promueve un modelo de trabajo simple y válido que garantiza un proceso de selección claro y objetivo
iii) facilita la identificación y desarrollo de las mejores habilidades al interior de los servicios públicos"[7].

1.3 Objetivos e Importancia de los Perfiles de Cargo

Son varios los objetivos que persiguen la definición clara y general de perfiles de cargo, Chiavenato señala que son siete los objetivos que busca la definición clara de perfiles de cargo, pero para los propósitos de la elaboración de este trabajo solo rescataremos lo siguientes:

- *"Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.*
- *Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.*
- *Servir de guía para el supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones".*

Por otra parte la DNSC señala en su texto "Orientaciones planificación y gerenciamiento en gestión de personas: caso aplicado a perfiles" lo siguiente:
"Varios servicios públicos han hecho de la utilización de perfiles una "carta" de navegación institucional, utilizándolos de manera coherente y sistemática en procesos de reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño y capacitación y formación, mostrando de manera integrada y con resultados observables su contribución en el mejoramiento de la gestión organizacional."[8]

[7] Gobierno de Chile "Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos en los servicios públicos", Diciembre, Año 2007 Pág. 6

[8] Dirección Nacional de Servicio Civil, "Orientaciones planificación y gerenciamiento en gestión de personas: caso aplicado a perfiles". Año 2010

Al tener como referencia estas dos descripciones, es posible evidenciar la importancia que constituye para toda organización la elaboración y determinación de los perfiles de cargo, ya que constituyen un insumo de información de gran relevancia para los distintos procesos y sistemas de la Gestión de personas y Recursos Humanos en cualquier institución, dicho esto es que también se torna relevante el señalar, que la formalización de estos instrumentos contribuirá en gran medida, al enriquecimiento de una cultura organizacional orientada hacia la gestión de personas.

1.4 Principales Elementos de un Perfil de Cargo

Según el texto "Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos en los servicios públicos" que presento la DNSC, los elementos básicos con los que debería contar un manual de descripción de cargos son los siguientes:

"a. Identificación del Cargo:

Nombre del cargo, institución, jefatura directa, renta, grado y lugar de desempeño.

b. Requisitos legales del cargo:

Indicar título profesional (si corresponde), experiencia laboral, otros antecedentes tales como, dominio de algún idioma.

c. Otros aspectos a considerar:

Estudios de especialización, capacitación requerida; ésta última traducida en cantidad de años de experiencia en algún área deseable para el cargo.

d. Objetivos del cargo:

El cual debe señalar de forma simple y breve, para qué existe el cargo y cuál es su aporte u objetivo dentro de la gestión organizacional.

e. Funciones del cargo:

Descripción de las funciones o actividades asociadas al cargo, las cuales están en relación al o los objetivos

f. Características del entorno:

Equipo de trabajo; Superior directo; Clientes internos y externos; Clima laboral; Condiciones físicas; Entorno externo

g. Características o Competencias asociadas al desempeño del cargo:

Se deben indicar los requerimientos en cuanto a qué conocimientos, habilidades y capacidades debe tener una persona para el cargo a desempeñar"[9]

2.- Las Competencias Laborales

2.1 Aspectos Generales

"El ingreso de Chile como primer país sudamericano a la OCDE, involucra un importante reto respecto de superar las brechas que todavía nos separan del desarrollo. Una de las principales es la de aumentar la productividad y es un dato de amplio consenso que una manera de alcanzarlo es desarrollando más su capital humano. Chile registra un alto porcentaje de trabajadores con bajas calificaciones formales, un todavía insuficiente acceso a la capacitación laboral, así como la falta de competencias básicas en la población adulta, entre otras"[10].

Tal como se plantea en la cita anterior, la capacitación, el capital humano y las competencias laborales, constituyen una preocupación contingente de la Administración del Estado Chileno. Es por ello que se considera aclarar e incorporar los aspectos más relevantes sobre "competencias laborales" en el marco de estudio y análisis teórico de este trabajo.

2.2 Sobre el concepto de Competencias Laborales

A continuación, se mencionarán al menos tres definiciones que para efectos de este trabajo, contribuirán una base conceptual importante para elaborar más adelante su desarrollo.

En primer lugar cabe mencionar la definición de competencia laboral que plantea Gallart, la cual plantea un enfoque eminentemente basado en la experiencia, al señalar que corresponde a: *"Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo*

[9] Dirección Nacional de Servicio Civil, "Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos en los servicios Públicos". Año 2007

[10] Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, Chilevalora. "Competencias Laborales para un país más Productivo" http://www.chilevalora.cl/index.php/job-skills

que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica […] no provienen de la aplicación de un currículum […] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas."[11]

Otra definición importante que comparte el enfoque de Gallart, es la que entrega Prego, quien nos dice que las competencias laborales serán: "*…aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica."*[12]

El otro enfoque teórico es el que propone que las competencias laborales se sustentan en el conocimiento adquirido mediante el estudio y la perfección profesional, y es en este sentido que una Organización relevante como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la define al decir que: *"El término competencias abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico"*[13].

Es en base a estos dos enfoques y tres planteamientos reconocidos, que se entenderá por competencias laborales, a los conocimientos profesionales, y a las aptitudes personales que favorezcan o contribuyan al desarrollo de las tareas o funciones que sean vinculadas al desempeño del cargo en la institución.

2.3 Importancia de reconocer o acreditar las Competencias Laborales

El objetivo de una competencia laboral certificada, tiende a ser vista, bajo toda perspectiva, como una ganancia y/o un "plus", tanto para la institución como para el individuo. Para el individuo porque esta representa una valoración y reconocimiento de su potencial y valor como trabajador: y para la organización porque esta brinda un cierto prestigio ante sus pares, y genera a largo plazo impactos (avalados y certificados por las competencias) en la productividad de la misma, así es como se plantea en el texto "40 preguntas sobre competencias Laborales" de la OIT al decir que:

[11] Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo", en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
[12] Muñoz de Priego Alvear, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias "Training and Development, Nº10, Madrid, 1998.
[13] Organización Internacional del Trabajo. "Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente". Primera edición. Ginebra, OIT, 2005

"Los impactos en la productividad se sentirán a partir de la disposición de trabajadores mejor preparados y con las competencias requeridas, quienes a su vez apreciarán los beneficios del proyecto en términos de una mejor ubicación laboral, la definición de sus trayectorias de desarrollo y una evolución favorable en sus ingresos."[14]

2.4 Clasificación de las Competencias Laborales

En cuanto a la clasificación de las competencias es posible, el destacar dos postulados, el primero de ellos corresponde a lo emanado del informe de la *"Secretary´s Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS)"*[15], el cual hace referencia a dos grandes grupos de competencias, las competencias básicas y las competencias transversales, las cuales se presentan de la siguiente manera:

Tabla 1 "Clasificación de Competencias según SCANS"

COMPETENCIAS BÁSICAS
•**Habilidades básicas:** lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
•**Aptitudes analíticas:** pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
•**Cualidades personales:** responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad
COMPETENCIAS TRANSVERSALES
•**Gestión de recursos:** tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
•**Relaciones interpersonales:** trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
•**Gestión de información:** Buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.
•**Comprensión sistémica:** comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
•**Dominio tecnológico:** seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

Fuente: Elaboración Propia con datos de "40 Preguntas sobre competencias laboral", OIT. Año 2004.

[14] Vargas, Fernando "40 preguntas sobre competencia laboral". Montevideo, ILO/Cinterfor, 2004. (Papeles de la oficina técnica, 13)

[15] "40 Preguntas sobre competencias laboral", Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT Montevideo, Año 2004. Pág. 12

El segundo postulado sobre la clasificación de competencias que constituye un aporte al estudio a realizar corresponde a la clasificación que realizo por medio de un estudio el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)[16], que planteo en su momento las Competencias transversales inherentes al sector público, en este estudio se determino que las competencias corresponderían a las siguientes:

Tabla 2 "Competencias transversales de la Ad. Pública"

COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
•**1.- COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN:** Respetar y asumir a cabalidad, la visión, misión, valores y objetivos de la Institución. Implica la disposición para asumir con responsabilidad los compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios.
•**2.- PROBIDAD:** Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.
•**3.- ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA**: Lograr los resultados esperados haciendo un uso racional de los recursos disponibles. Implica el cuidado de los recursos públicos, materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y desperdicios.
•**4.- ORIENTACIÓN AL CLIENTE**: Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos o externos. Implica la disposición a servir a los clientes, de un modo efectivo, cordial y empático.
•**5.- TRABAJO DE EQUIPO**: Colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.
•**6.- COMUNICACIÓN EFECTIVA**: Escuchar y expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo, y la habilidad para coordinar acciones.
•**7.- MANEJO DE CONFLICTOS**: Mediar y llegar a acuerdos cuando se producen situaciones de tensión o de choques de intereses entre personas, áreas o grupos de trabajo. Implica la capacidad de visualizar soluciones positivas frente a situaciones de controversia o que sean percibidas como desestabilizadoras de la organización.
•**8.- CONFIANZA EN SÍ MISMO**: Actuar con seguridad frente a situaciones nuevas y/o desafiantes, haciendo juicios positivos y realistas respecto de las capacidades propias y de su grupo de trabajo. Implica una actitud de interés en conocerse a sí mismo y desarrollar nuevas competencias.
•**9.- ADAPTACIÓN AL CAMBIO**: Aceptar los cambios del entorno organizacional, modificando la propia perspectiva y comportamiento. Implica poseer la flexibilidad y disposición para adaptarse en forma oportuna a nuevos escenarios.
•**10.- MANEJO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**: Operar las herramientas tecnológicas y de comunicación requeridas para el desempeño de sus funciones. Implica el interés por conocer y utilizar de modo regular y eficiente los programas, aplicaciones y sistemas adoptados por la Institución o área funcional.

Fuente: Elaboración Propia con datos de "Competencias Transversales en la Administración Pública Chilena" SENCE, Año 2005.

[16] Vergara Reyes, Hugo y Meneses Herrera, Margarita, Extracto "Competencias Transversales en la Administración Pública Chilena", Gobierno de Chile (SENCE), Coordinación Capacitación sector público, Año 2005.Pag. 7-16

2.5 Importancia del Portal Chilevalora.cl

Chile valora, es parte del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, el cual ha sido creado partir de la ley N°20.267, y que tiene por objetivo el aumentar las competencias laborales de las personas, a través de procesos de evaluación y certificación que sean coherentes con las demandas del mundo laboral, para así propender a un sistema de capacitación basado en competencias. En lo concreto esta institución pretende realizar dos tareas especificas: el generar el levantamiento de los perfiles ocupacionales de los distintos profesionales por ámbito sectorial; y lograr la certificación de los trabajadores mediante estos perfiles existentes[17].

La importancia de esta institución recae en el hecho de que a partir de la formalización y estandarización de criterios profesionales, se les garantice un desarrollo y un reconocimiento formal a los trabajadores que pese a no contar con un título profesional, se les reconozca por medio de un proceso reglamentado, la pericia y el conocimiento que poseen al desarrollar un puesto de trabajo, mediante la puesta en marcha de competencias laborales especificas, es por ello como también se señala en su portal que gracias a la "*Recomendación 195 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el desarrollo de los recursos humanos y su vinculación con las políticas en los ámbitos de la formación y el empleo (2004), establece que: -Deberían adoptarse medidas, en consulta con los interlocutores sociales y basándose en un marco nacional de cualificaciones, para promover el desarrollo, la aplicación y el financiamiento de un mecanismo transparente de evaluación, certificación y reconocimiento de las aptitudes profesionales, incluidos el aprendizaje y la experiencia previos, cualquiera que sea el país en el que se obtuvieren e independientemente de que se hubiesen adquirido de manera formal o no formal*-."[18]

[17] Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, Chilevalora. "Nuestro Sistema" http://www.chilevalora.cl/index.php/nuestro-sistema/nuestro-sistema

[18] Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, Chilevalora. "Por qué Chile Valora" http://www.chilevalora.cl/index.php/nuestro-sistema/por-que-chilevalora

3.- La Capacitación

3.1 Aspectos Generales

La gestión del conocimiento y la valoración del aprendizaje dentro de nuestra sociedad, se ha transformado en un punto clave, tal como se refieren algunos autores, "en las sociedades contemporáneas se depende del conocimiento y de la destreza de su población…"[19], es por ello que el Estado no pudo estar exento de esta dependencia, por esta razón que desde la implementación de las primeras medidas de "modernización del estado" instauradas durante el gobierno de R. Lagos[20], las organizaciones públicas, han tenido que invertir bastante (tiempo, conocimiento, y recursos financieros), para consolidar a la gestión del conocimiento y la capacitación como una pieza fundamental dentro del desarrollo del actual Estado.

3.2 Sobre el concepto de Capacitación

La capacitación, tiene distintos enfoques para ser definida, a continuación se hace una revisión de dos visiones sobre el concepto de capacitación, que representan en alguna medida el interés conceptual a abordar por medio de este estudio.

La primera definición plantea a la capacitación como un proceso de desarrollo sistémico complejo, el que engloba una secuencia no lineal de etapas conjuntas que contribuyen a la creación de una planificación correcta de las actividades de Capacitación anual, así lo describe Bohlander y compañía al decir que: *"Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales"(…) A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases; 1) Evaluación de Necesidades, 2) Diseño del Programa; 3) Instrumentación; 4) Evaluación"*[21]

[19] Brunner, José Joaquín Y Elacqua, Gregory "Informe Capital Humano en Chile". Universidad Adolfo Ibáñez. Año 2003, Pág. 6

[20] Ministerio Secretaria General de la Presidencia. "Informe final de evaluación Programa de Reforma y Administración del Estado". Año 2007

[21] Sherman, Bohlander y Snell, Op. Cit, Pág. 217-218

Otra definición es la que nos entrega en su Artículo 26 la Ley 18.834 sobre Estatuto Administrativo, al decir que:

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

En síntesis, y para efectos del desarrollo de este trabajo, es que el concepto de capacitación a utilizar, rescatará los aspectos más importantes de estas dos definiciones, tanto la característica sistémica que posee como proceso formativo, como actividad organizacional que busca propender hacia el desarrollo profesional de los funcionarios.

3.3 Objetivos e importancia de la Capacitación

Robert Mager plantea que: *"Si la formación es sólo un medio para alcanzar un objetivo, ¿hacia qué objetivo se orienta? Hacia el rendimiento. Para contribuir al éxito de la empresa, es necesario que el personal lleve a cabo sus tareas. Si no cumplen sus tareas, no contribuyen a conseguir las metas y objetivos de su organización. (…) La palabra clave es HACER. No importa si alguien acumula conocimientos o habilidades: si esta persona no hace algo, si esta persona no rinde, por decirlo de otra manera, sus conocimientos carecer de valor, y no habrá resultados ni logros"*[22].

Tal como se ha planteado en las definiciones anteriores la capacitación tendrá distintos objetivos dependiendo desde el enfoque con el que se le analice, dicho esto es que será posible determinar de manera global dos aspectos:

- Si la capacitación es vista desde una perspectiva organizacional, ésta tendrá por objeto el generar un personal valioso, rico en conocimiento y que responda de manera efectiva a las demandas que exige el mundo laboral y su puesto o cargo en particular, dicho de otra manera la capacitación se realiza para mejorar, corregir o actualizar las competencias de sus funcionarios. En definitiva "enriquecer" a la institución de funcionarios con conocimiento, habilidades o conductas.

[22] Mage, Robert F "Lo Que Todo Directivo debería saber Sobre Formación". Ediciones Granica, Año 2001. Pág. 15.

- Por otra parte, si el concepto de analizado desde la perspectiva funcionaria, la capacitación tendrá como objetivo, el desarrollo profesional constante del funcionario o trabajador, en la medida en que se conciba a la capacitación desde una mirada más académica, y curricular. En definitiva enriquecer al individuo de conocimientos y con satisfacción personal constituye el objetivo cuando existe interés compartido entre la organización y el individuo.

En síntesis la importancia y relevancia de la Capacitación recae en el interés compartido entre funcionario y empleador por obtener y contribuir al desarrollo o crecimiento de la organización mediante un desarrollo personal y colectivo que coopere con el objetivo y las metas del desarrollo institucional.

3.4 Beneficios de la Capacitación

En base a lo que expone William B. Werther[23] en su libro "Administración de Personal y Recursos Humanos", es posible señalar, en cuanto a los beneficios que contrae la implementación de las actividades de capacitación en una organización lo siguiente:

a) Beneficios para la Institución

La implementación y ejecución de actividades de capacitación dentro de un organismo generara un desarrollo institucional importante, y es en esta medida que dentro de los beneficios creados por la buena implementación de estas actividades podremos señalar los siguientes

- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- Hace viables las políticas de la organización

b) Beneficios para el Funcionario

En cuanto a los beneficios que se pueden obtener mediante la participación de los funcionarios de las actividades de capacitación es posible señalar algunas como:

[23] William B. Werther, Jr. Heit Davids. "Administración de Personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, Mc. Graw Hill

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Contribuye al perfeccionamiento individual y profesional de cada funcionario.

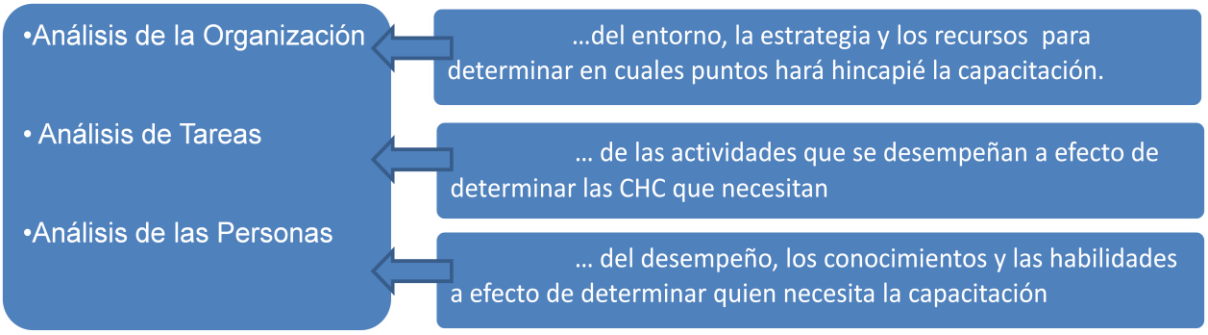
3.5 Determinación de las Necesidades de Capacitación.

La determinación sobre qué actividades de capacitación se deben llevar a cabo, debe constituir un proceso estructurado, mediante el cual se reflejen aspectos sustanciales de gran trascendencia para la institución. Dicho esto es que la Detección de las Necesidades de Capacitación (DNC) debe consolidarse en la alta dirección organizacional como un proceso importante al que se debe estar alerta, "*a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias*"[24]

Para la ejecución óptima de un Plan Anual de Capacitación (PAC) debe de considerarse dentro de la evaluación de Necesidades de Capacitación, el ejecutar o llevar a cabo al menos tres tipos de análisis, los que son presentados en la siguiente ilustración:

Ilustración N° 1

Evaluación de Necesidades para la Capacitación



Fuente: Sherman, Bohlander y Snell "Administración De Recursos Humanos", Año 2004.

[24] Sherman, Bohlander y Snell "Administración De Recursos Humanos". Decimosegunda Edición, El Oso Panda Editorial. Año 2004. Pág. 218

Es posible comprender que cada uno de los análisis planteados, debe buscar como único objetivo, contribuir a robustecer la propuesta y la estructura de la Planificación de las Actividades de Capacitación Anuales en el PAC, dicho documento plantea de manera resumida el objetivo particular de cada uno de los análisis a realizar siendo esto posible determinar lo siguiente:

"La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos Organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, y el análisis de Personas se emplea para identificar quienes necesitan capacitación."[25]

3.6 Sistema Informático de Capacitación SISPUBLI

El sistema Informático de Capacitación SISPUBLI es una herramienta de seguimiento y control, que se encuentra disponible para colaborar con el monitoreo y la gestión de las actividades de capacitación de todos los Ministerios y Servicios Públicos del país[26], y que tiene por objetivos:

- "*Permita Registrar y sistematizar toda la información de capacitación institucional en un solo medio accesible, confiable y confidencial.*
- *Establezca las opciones de cruces de variables relevantes que entreguen información de la gestión de capacitación oportunamente para la toma de decisiones institucionales.*
- *Cumpla con los estándares de veracidad y conectividad para constituirse como el único medio disponible para validar a los servicios públicos que comprometen el Sistema de Capacitación del PMG y MEI.*
- *Contenga toda la información relacionada a la capacitación de los servicios públicos, sean éstos documentos normativos, técnicos y/o metodológicos.*

[25] Sherman, Bohlander y Snell. Op. cit, Pág. 257
[26] Servicio Civil, Sistema de Capacitación "Antecedentes Generales" url: www.sispubli.cl/antecedentes-generales/

- *Sirva de canal comunicacional entre los encargados de capacitación y la Dirección Nacional del Servicio Civil, publicando los hitos relevantes del proceso y manteniendo un sistema de comunicación en línea mediante correo electrónico"*[27].

La importancia de esta herramienta de gestión recae en la facilidad que esta entrega a los Ministerios y a la Administración pública en general, para recolectar y sistematizar información de manera oportuna, accesible y confiable. Por otra parte, es posible considerar que el valor intrínseco de esta herramienta obedece sobre todo a contribuir en los procesos institucionales sobre la toma de decisiones políticas, que se relacionan con la definición de los lineamientos y las estrategias organizacionales sobre capacitación y gestión de personas en el Estado.

4.- Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

4.1 Aspectos Generales

Hoy en día las Políticas en Gestión de Personas se han orientado a potenciar la preocupación de las instituciones por capacitar a sus funcionarios y de esta manera asegurar capacidades y competencias que beneficien tanto al funcionario como a la organización, y este interés se hace claro al estar mencionado en el portal "Chilevalora" de la siguiente manera:

"Las organizaciones ajustan sus modelos de negocios a herramientas estratégicas concentradas en estimular el nivel de excelencia, las competencias individuales, potenciar las características de la persona en función de los puestos y tareas que deberán cubrir, es decir, humanizar la gestión de las organizaciones"[28].

Es por otra parte, que en su momento se llega a considerar, a este tipo de enfoque como un modelo de estimulo que construye una identidad organizacional preocupada en ocupar el desarrollo de su equipo de trabajo en pro de generar un beneficio organizacional tal cual como ventajas comparativas o competitivas en relación a sus pares organizacionales:

[27] Dirección Nacional del Servicio Civil, sistema Informático de Capacitación SISPUBLI, "Objetivos" Año 2013 "http://www.sispubli.cl/objetivos-del-sistema-informatico-de-capacitacion/"

[28] Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, Chile Valora "Gestión por Competencias", http://www.chilevalora.cl/index.php/competence-management

… "las empresas que centran su gestión en los recursos humanos, se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano, cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, mayor ventaja competitiva que tendrá la empresa. A esto se le denomina Gestión por Competencias"[29].

4.2 Sobre el concepto de Gestión por Competencias

Tal como se ha planteado con anterioridad en este trabajo, la gestión de personas ha tenido un vuelco sustancial en los últimos tiempos, ya que se ha comenzado a dejar de "invertir tanto en los productos y servicios, y se ha comenzado a invertir mucho más en las personas que los conocen, y que saben cómo crearlos, desarrollarlos producirlos y mejorarlos"[30]. La gestión por competencias logra ser un esquema complejo, de interacción entre los distintos sistemas que deben componer la gestión de personas en una institución, es por ello que su implementación es paulatina, al ser entendida desde una perspectiva integral, ésta debería propender una interacción coherente, teniendo como eje principal el catálogo o manual de competencias laborales de su organización. Dicho esto es que se debe hacer mención a lo que plantea uno de los entes públicos del Estado chileno, al definir en su página web a la Gestión de Recursos humanos por competencias de la siguiente manera:

"La gestión de recursos humanos por competencias permite desarrollar el compromiso organizacional, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, reconociendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y como un medio para crear ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización"[31].

Por otra parte es que Chiavenato hace hincapié en la importancia que se le otorga en un modelo de gestión por competencias, al activo intangible como él lo señala a continuación:

[29] ídem
[30] Chiavenato, Idalberto "Gestión del Talento Humano" Editorial Mc Graw Hill. Año 2009. Pág. 3
[31] Capital Humano "La gestión de recursos humanos por competencias", Página Web CORFO http://cer.gob.cl/capital-humano/inicio/la-gestion-de-recursos-humanos-por-competencias/

"El capital intelectual, es un activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional"[32]

En definitiva la gestión de personas por competencias, constituye un modelo de gerenciamiento que permite evaluar competencias específicas, que requiere cualquier puesto o cargo; y a la vez es una herramienta que permite orientar los procesos de recursos humanos a una cultura organizacional basada en los conocimientos y habilidades.

CAPÍTULO III: MARCO INSTITUCIONAL

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

1.1 Reseña Histórica de La Institución

Antes de la aprobación de la Ley 19.891 que crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en el año 2003, el panorama en lo cultural era la existencia de varios organismos gubernamentales, con dependencia de distintos ministerios, que trabajaban el tema. Es ante esta situación que se configuran dos instancias en las cuales se logran conformar los antecedentes necesarios para la creación del CNCA. Dichas instancias se contextualizan bajo el "Encuentro sobre Políticas Públicas, Legislación y Propuestas Culturales" las cuales fueron las denominadas la "Comisión Garretón en 1991 y la Comisión Ivelic en 1997" en dichas comisiones se debate y plantean las razones por las cuales se debe crear un Consejo en vez de un Ministerio.
En estas dos comisiones, se definió que la figura más adecuada era un Consejo ya que este funciona como una Dirección Colegiada, no unipersonal, que integra a representantes del mundo de la cultura y de las artes, a diferencia de un Ministerio que depende del gobierno en ejercicio y responde a él. Este modelo representa la integración entre el Estado y la Sociedad Civil.

Para constituir esta Institución es que se funden finalmente la División de Extensión Cultural del Ministerio de Educación y al Departamento de Cultura del Ministerio

[32] Chiavenato, Idalberto. Op.Cit. Pág 12

Secretaría General de Gobierno, entidades que de manera disgregada abordaban el tema cultural hasta ese entonces. Además, por ley el CNCA pasa a relacionarse con otros organismos como la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos; el Consejo de Monumentos Nacionales; el Comité de Donaciones con Fines Culturales; el Consejo de Calificación Cinematográfica y la Dirección de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Es así como luego de dar cumplimiento a los antecedentes anteriormente expuestos, el 31 de julio del año 2003 el presidente Ricardo Lagos Escobar promulga la ley 19.891, la cual entro en vigencia el 23 de agosto del mismo año y que dio origen al CNCA.

1.2 Marco Normativo CNCA

El marco normativo de la CNCA está constituido por un conjunto de instrumentos legales, dentro de las cuales es posible destacar los siguientes:

- Ley N° 18.575 de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo.
- Ley N° 19.891 que crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes.
- Rex 1301 del año 2013 que fija la estructura organizacional del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y deroga las resoluciones que indica.
- Ley N° 19.227 que crea el Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura.
- Ley N° 19.928 sobre Fomento de la Música chilena.
- Ley N° 19.981 sobre Fomento Audiovisual.
- Ley N° 19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de suministro y prestación de servicios.

1.3 Misión Institucional

Promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo en las personas habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional, así como de la preservación y promoción del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas

públicas que promuevan una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines.[33]

1.4 Visión Institucional

Este servicio no cuenta con una visión institucional clara, pero existe un antecedente importante contenido en la Política Cultural 2011-2016, la cual pretende en su estructura dar lineamientos de acción al CNCA. En este documento se plantea una Visión de la Política Cultural 2011-2016 la cual dice: "Esta política cultural imagina el país que se desea ver, sensible y preocupado de sus raíces, su historia y el futuro posible de construir. Al valorar sus tradiciones e identidad, visualizamos un país que habrá dado pasos significativos en el reconocimiento y respeto de su patrimonio material e inmaterial, un país que percibe sus singularidades y que también desarrolla una visión pluralista e incluyente, capaz de acoger a las transformaciones que nuestra época experimenta constantemente"[34]. Esta visión Institucional pretender ser implementada mediante una seria de Estrategias y objetivo pero principalmente por la ejecución de su accionar público mediante el seguimiento de 3 ejes, los cuales corresponden a: "Promoción y difusión de la creación Artística y Cultural, Participación y Acceso a la Cultura, Patrimonio Cultural"

1.5 Orgánica del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

a) CNCA Nivel Central (N.C)

La estructura orgánica de de esta institución es (pese a tener ciertos rasgos particulares como la existencia de organismos colegiados participativos de la sociedad civil), en su gestión interna una estructura jerárquica clásica departamentalizada. En concreto el cuerpo ejecutivo y administrativo de este servicio se compone por ocho departamentos que componen el Nivel Central (N.C) el cual funciona de manera conjunta en dependencias existentes en Santiago (Región metropolitana) y Valparaíso. Los ocho departamentos (que más adelante se mencionan), están a cargo de un Ministro Presidente quien desconcentra sus potestades en la segunda autoridad al mando quien es el Subdirector Nacional, ambos cargos siendo escogidos por el presidente con un carácter de exclusiva confianza.

[33] Ver Formulario A1 Ficha De Definiciones Estratégicas Año 2012-2014 http://www.dipres.gob.cl/595/articles-86404_doc_pdf.pdf

[34] Política Cultural 2011-2016 en formato Digital http://issuu.com/consejodelacultura/docs/politica_cultural_2011-2016?e=1246619/2621118

En lo que respecta a las temáticas a tratar en este trabajo, es posible señalar que estas son abordadas y desarrolladas dentro del Departamento de Recursos Humanos, el que a su vez está compuesto por ocho secciones y una unidad de gestión interna, la sección encargada de implementar y ejecutar las temáticas relacionadas con Capacitación y Perfiles de Cargo, se denomina sección “Desarrollo de las Personas”, la cual además de lo antes planteado también desarrolla los procesos de reclutamiento y selección de personas, comunicaciones internas, evaluación del desempeño, Higiene y Seguridad e Inducción. A cargo de todos estos procesos se encuentran los siete funcionarios que componen esta sección, los que figuran como encargados nacionales de dichas temáticas.

A continuación se presenta un cuadro en donde se señala la estructura formal de cada uno de los ocho departamentos del nivel central, en donde se podrá observar el número y la denominación de cada Sección y Unidad que lo compone.

Tabla 3 "Segmentación de la Estructura Orgánica"

DEPARTAMENTO	SECCIÓN	UNIDAD
Fomento de las Artes y las Industrias Creativas.	Secretaría Ejecutiva del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes.	Unidad de Gestión Interna
	Secretaría Ejecutiva del libro y la lectura.	
	Secretaria Ejecutiva del Fondo para el Fomento de la Música Nacional.	
	Secretaría Ejecutiva del Fondo de Fomento Audiovisual	
Ciudadanía y Cultura	Comunidad y Territorio	Unidad de Gestión Cultural
	Patrimonio Cultural	
	Educación Artística y Cultural	Unidad de Gestión Interna
Planificación y Presupuesto	Recursos Financieros	No posee
	Planificación Estratégica y Control de Gestión	
Administración General	Contabilidad	No posee
	Compras y Licitaciones	
	Logística e Infraestructura	
	Gestión Administrativa y Financiera	
	Transparencias y Gestión de Cobranzas	
Recursos Humanos	Desarrollo de las Personas	Gestión Interna
	Gestión de Personas	
	Remuneraciones	
	Bienestar	
Jurídico	Asesoría Jurídica Institucional	No posee
	Asesoría Jurídica a Órganos Colegiados y Fondos de Cultura	
	Asesoría Jurídica Regional	

Comunicaciones	Prensa y Difusión	No posee
	Comunicación Interna	
Estudios	Políticas Culturales y Evaluación	No posee
	Estadísticas Culturales	
	Observatorio Cultural	
Secciones dependientes del Subdirector Nacional	Secretaría Administrativa y Documental	Unidad de Gestión Interna
	Sección de Coordinación Regional	
	Sección de Tecnologías	
	Transparencia	

Fuente: Elaboración Propia con datos de Resolución Exenta N° 1301, que fija la Estructura Orgánica Del CNCA, Año 2013.

b) CNCA Direcciones Regionales.

El CNCA como una institución Pública de carácter nacional, ejecuta su acción a lo largo del país por medio de organismos desconcentrados denominados Direcciones Regionales, estos órganos son dirigidos por un Director Regional, quien constituye un cargo de exclusiva confianza y que tiene a su cargo una dotación en promedio cercana a los 17 funcionarios.

Las Direcciones Regionales deben abarcar en su gestión una amplia y compleja gama de necesidades públicas relacionadas con el espectro cultural de cada zona, dicho esto es que las principales funciones son:

- Abordar el tema de las políticas culturales en el ámbito regional e interregional;
- Aprobar anualmente el Plan de Trabajo regional;
- Velar por la coordinación y cooperación entre diversos organismos regionales del ámbito público y privado;
- Mantener un vinculo permanente con los municipios, organizaciones e instituciones culturales de la región;
- Asignar recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, etc.

Pese a cumplir prácticamente las mismas funciones dentro del país, entre alguna de las Direcciones Regionales existe una cierta diferencia en su estructura orgánica, las regiones que poseen la estructura convencional de cuatro líneas de acción (área de fomento de las artes e industrias creativas, área de ciudadanía y cultura, área de administración y área de planificación) corresponden a las regiones de I;II;III;IV;VI;VII;IX;XIV;X;XI;XII (Ver Diagrama 1 Anexo). Mientras que en las Direcciones Regionales de Valparaíso, Biobío y Metropolitana (V; VIII, RM, respectivamente) existe

una línea que gestión adicional denominada "Área de Fondos de Cultura" (Ver Diagrama 2 Anexo)

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL ESTUDIO

1.- Perfiles de Cargo en el CNCA

1.1 Principales Instrumentos:

A) Diccionario de Competencias:

El Diccionario de Competencias corresponde a un documento oficial, que comprende una recolección sustancial de todas las competencias que puedan poseer los cargos de alguna organización, que en este caso puntual corresponden a la descripción y recolección de todas las competencias, habilidades y conocimientos que deben presentar los distintos puestos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

En concreto, la realización de un trabajo y un estudio organizacional (entrevistas con jefaturas, análisis y descripciones organizacionales, la elaboración de flujo gramas, y la revisión de manuales de procedimientos) dio como resultados una serie de parámetros que resultaron indispensables para la elaboración del documento definitivo, los parámetros son los siguientes:

- Si corresponde a una habilidad, conocimiento o herramienta.
- Si es transversal, específica o directiva.
- El nombre de la Competencia.
- La definición de la Competencia.
- El nivel de dominio esperado en una escala de 1-3-5.
- Los Criterios de desempeños esperados por nivel.

Toda esta información fue formalizada y sistematizada, por la sección Desarrollo de las Personas, perteneciente al Departamento de Recursos Humanos en el año 2011, con lo cual se pudo generar un archivo Excel, que es utilizado de manera continua en los distintos procesos integrados de recursos humanos, y que describe los distintos

parámetros señalados anteriormente, quedando a modo de ejemplo como se señala en la siguiente tabla:

Tabla 4 "Extracto del Diccionario de Competencias"

TIPO	GRUPOS	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL DE DOMINIO	CRITERIOS DE DESEMPEÑO
Habilidad	Específica	Liderazgo y Supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	1	Organiza y coordina adecuadamente las tareas y funciones de quienes tiene a cargo. Los orienta y da el ejemplo y/o es un referente para el desarrollo de sus labores.
Habilidad	Específica	Liderazgo y Supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	3	Reconoce y utiliza las competencias de sus colaboradores, asignando metas y objetivos adecuados en envergadura y plazos y en concordancia con el logro de los objetivos de la Sección o Unidad y de la Institución, generando un buen clima de trabajo para todos.
Habilidad	Específica	Liderazgo y Supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	5	Realiza acciones tendientes a fortalecer las competencias y motivación de su equipo de trabajo, por ejemplo: considera las opiniones de los liderados en el plan de trabajo de su Unidad, Sección o área de trabajo.

Fuente: Diccionario de Competencias LMR, Año 2012.

En definitiva este instrumento logra tener como objetivo fundamental, el ser considerado como un insumo de información indispensable en todos los procesos o sistemas integrados de recursos humanos y gestión de personas en donde se logra por ejemplo, contemplar las competencias, conocimientos o habilidades necesarias para la elaboración de un nuevo puesto de trabajo, o la asignación de una actividad de capacitación. Es por ello que por medio de un proceso participativo todas esta información ha sido recolectada, identificada y descrita en pro de facilitar y sentar la base para la elaboración de otro instrumento indispensable en la gestión de personas, la descripción y análisis de cargos.

B) Manual de descripción y especificación de perfiles de cargo:

El Manual de Perfiles de Cargos, es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, distintos tipos de información, relacionada con el perfil y atribuciones, que debe poseer el personal que conforma la estructura orgánica de una entidad, u organismo. El Manual de Perfiles de Cargo describe la identificación de los puestos, las relaciones de jerarquía y subordinación, conocimientos y aptitudes de los puestos a designar contribuyendo a una mejor orientación para la asignación de un puesto. Este manual, es un documento de dirección y control, que tiene la finalidad de normar la estructura organizacional y precisar los distintos cargos necesario dentro de una organización, en base a los perfiles, atribuciones que debe de poseer una persona para ocupar un puesto en cada una de las áreas que conforman la estructura orgánica de la institución.

En síntesis se pueden señalar cuatro elementos expuestos por el Manual de descripción y especificación de Cargos, presentados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, que indican de manera ordenada su estructura y procedimientos, referidos a la descripción de cargos del Servicio y su funcionalidad: *"(1) la ubicación de cada cargo respecto de la estructura organizacional, su dependencia y/o jerarquía; (2) los requisitos que exige su ocupación, según la normativa legal vigente; (3) las competencias transversales y específicas de cada cargo así como su peso relativo para realizar la evaluación de su desempeño y; (4) los objetivos de de cada cargo y sus indicadores de logro. Dado que el sistema de Descripción de Cargos es el primer subsistema de recursos humanos, en él se operacionaliza la estructura de la Institución (organigrama) y se articula su mapa de funciones y objetivos, es preciso presentar en primer lugar la Institucionalidad Cultural, las altas definiciones del Servicio y su Política de Recursos Humanos."*[35]

La importancia de la existencia de manuales de perfiles de cargo dentro de una organización, básicamente es porque describen en forma de secuencia lógica las distintas operaciones que componen un proceso, indicando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué ha de realizar y de esta forma se facilitará el entrenamiento y capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

[35] Marchant R, Loreto "Manual de descripción y Especificación de cargos". Sistema integral de recursos humanos Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Año 2012

1.2 Elementos de los Perfiles de Cargo del CNCA

Dentro de los elementos que se contemplaron para la descripción y análisis de cargo, que más tarde se concreto en la construcción y elaboración del documento denominado manual de perfiles de cargo es posible mencionar los siguientes elementos:

- **I. Identificación Del Cargo:** Nombre del Puesto o Cargo.
- **II. Objetivo General Del Cargo:** Constituye la razón de ser del Cargo, el "por qué" existe, cuál es la necesidad Institucional que satisface.
- **III. Objetivos Específicos Del Cargo:** Corresponde a la enumeración de objetivos que determinan el "para qué" o los resultados o productos específicos por los que debe responder ante la Institución.
- **IV. Descripción Del Cargo:** En este punto se determina la responsabilidad que posee ante otro funcionario y si es que debe tener bajo tutela o Supervisión a un equipo
- **V. Requisitos De Ingreso Al Cargo:** Se describen los requisitos generales de ingreso a la administración pública del Estado (como no estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito, entre otras). Y también los requisitos específicos tales como, Formación Educacional, Especialización/ Capacitación, Experiencia.
- **VI. Competencias Del Cargo:** Se presenta un cuadro de competencias, en el que se distribuyen de manera porcentual las competencias necesarias para el cargo tales como Habilidades específicas, Herramientas específicas, conocimientos específicos, o Habilidades transversales (para más detalle ver ejemplo en ANEXO)

1.3 N° de perfiles de cargo existentes en el Depto. Recursos Humanos:

En base a lo planteado en el documento oficial "*Manual de descripción y especificación de perfiles de cargo*" del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, se ha logrado determinar la existencia de un total de Diez perfiles de cargo, en el Departamento de Recursos Humanos del Servicio, los cuales son los siguientes:

1. Jefe de Departamento de Recursos Humanos.
2. Jefe (a) Sección Desarrollo de las Personas
3. Jefe (a) Sección Gestión de Personas
4. Jefe (a) Sección Remuneraciones
5. Jefe (a) Sección Bienestar
6. Jefe (a) Sección Gestión Interna
7. Profesional Áreas de Soporte
8. Técnico Áreas de Soporte
9. Administrativo Áreas de Soporte
10. Auxiliar Áreas de Soporte

Tomando en cuenta la cantidad de perfiles de cargos existentes dentro de este departamento, se construyo una tabla que presenta el número efectivo de funcionarios perteneciente a cada perfil, en base a la información oficial, entregada por el servicio mediante la pagina de trasparencia y corroborándola, mediante el software del servicio Personal y Remuneraciones (PyR), dicho esto es que se obtiene como resultado lo siguiente:

Tabla 5 "Clasificación de Funcionarios según Perfil de Cargo"

Perfil de Cargo	N° Funcionarios pertenecientes a este perfil.
Jefe(a) de Departamento de Recursos Humanos.	1
Jefe (a) Sección Desarrollo de las Personas	1
Jefe (a) Sección Gestión de Personas	1
Jefe (a) Sección Remuneraciones	1

Jefe (a) Sección Bienestar	1
Jefe (a) Sección Gestión Interna	1
Profesional Áreas de Soporte	10
Técnico Áreas de Soporte	2
Administrativo Áreas de Soporte	19
Auxiliar Áreas de Soporte	0

Fuente: Elaboración Propia con datos de Trasparencia activa CNCA Web http://transparenciaactiva.cultura.gob.cl/

1.4 Competencias por perfiles de cargo:

En lo que respecta a las competencias que posee cada perfil de cargo del Departamento de Recursos humanos, es preciso señalar que si bien dos de los diez perfiles de cargos (Jefe departamento y Auxiliar de soporte), presentan una ponderación distinta en lo que se refiere a las Competencias- Habilidades Transversales, es pertinente señalar en una sola tabla los elementos que lo constituyen, con el propósito de sintetizar la información, dado que son comunes para todos los perfiles que posee este Departamento.

Tabla 6 "Extracto del Manual de Perfil de Cargos (Competencias Transversales)"

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Competencias habilidades transversales	Compromiso con la organización	Capacidad para respetar y asumir lo que significa pertenecer a una institución pública, aceptando su misión, visión, valores y objetivos. Se relaciona con ser capaz de asumir como propios los compromisos de la organización y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos que se plantean.	5
	Probidad administrativa	Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.	5
	Orientación a la eficiencia y calidad en el trabajo	Compromiso y motivación por el logro de las metas y resultados esperados, optimizando los recursos disponibles, para alcanzar estándares de calidad.	5
	Orientación y servicio al cliente	Capacidad y disposición para satisfacer a los clientes o usuarios internos y externos, asumiendo un compromiso personal con la finalidad de poder cumplir con sus requerimientos de forma eficiente y oportuna.	5
	Comunicación efectiva	Aptitud de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo, de manera clara y directa hacia los otros, considerando el contexto.	5

	Responsabilidad	Capacidad de dar cumplimiento a las tareas y plazos comprometidos o asignados. Implica hacerse cargo del impacto que el propio desempeño laboral redunda en otras áreas de la Institución.	5

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos "Manual de Descripción y Especificación de Cargos", CNCA, Año 2012.

Para efectos de este trabajo se utilizaran las distintas tablas de competencias que posee cada uno de los perfiles de cargo del departamento, para poder así relacionar la descripción presentada por cada competencia, con las actividades de capacitación en las que han sido participes los funcionarios del departamento durante los años 2012- 2013. Con el propósito de hacer más efectiva la lectura de este trabajo se opto por trasladar dichas tablas a la sección de anexos, en donde se encuentran clasificadas según el perfil correspondiente.

2.- Capacitación en el CNCA

2.1 Sistema de Capacitación CNCA[36]

Actualmente el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, presenta un sistema de Capacitación, que se compone de cinco procesos claramente definidos, estos procesos se han desarrollado, gracias a los lineamientos planteados por la DNSC (Ver Diagrama 4 del ANEXO que representa el proceso de gestión de la capacitación según la DNSC) Es por ello, y tomando como referencia un documento oficial del Servicio denominado "Manual de Procesos de Capacitación" del año 2013, a continuación se desarrollará una breve descripción de cada etapa que compone este proceso:

1.- Diagnóstico de Necesidades de capacitación:

En esta etapa se contempla realizar el levantamiento de necesidades de capacitación que tengan los/as funcionarios/as y trabajadores/as del CNCA y que tengan directa relación con las funciones desempeñadas y competencias exigidas en su perfil de cargo, de esta manera se logra evaluar las brechas existentes dentro del contexto laboral de cada funcionario/a, con el fin de fomentar el desenvolvimiento óptimo de cada uno de ellos.

[36] Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, "Manual de Procedimientos de Capacitación", Año 2013 url: www.rrhhcapacitación.cultura.gob.cl/documentación/procedimientocapacitacion

Los principales Insumos para dar cumplimiento a esta etapa son:

- Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación
- Informe de Evaluación de Brechas por Competencias
- Diagnóstico de Clima Organizacional
- Informe de Resultados del Sistema de Capacitación

2. Elaboración del Plan Anual de Capacitación (PAC):

Esta etapa es de carácter esencial, puesto que organiza los recursos existentes para la programación de actividades de capacitación para el próximo periodo, para su elaboración, la etapa de Diagnóstico de necesidades de capacitación, proveerá de la información necesaria para una planificación responsable y de calidad, definiendo que competencias potenciar; a que funcionarios/as y trabajadores/as fortalecer; y como distribuir eficientemente los fondos destinados a este tipo de actividad.

Los principales Insumos para dar cumplimiento a esta etapa son:

- Lineamientos Estratégicos del Ministro/Presidente
- Asignación Presupuestaria para el sistema de Capacitación
- Informe de Detección de Necesidades de Capacitación
- Informe de Evaluación de Brechas por Competencias
- Informe de Clima Organizacional Vigente
- Manual de Procedimiento de Descripción y Especificación de Cargos
- Historial de Capacitación
- Informe de Resultados de Capacitación.
- Bitácoras del Desempeño

3. Ejecución del Plan Anual de Capacitación:

Como lo indica su nombre, esta etapa se sustenta en la ejecución de la anterior programación de actividades, recursos, responsables y plazos asociados al Plan Anual de Capacitación. La realización concreta del Plan, se lleva a cabo a comienzos de cada año correspondiente y se implementa de acuerdo a los tiempos y recursos programados en la etapa de planificación.

Los principales Insumos para dar cumplimiento a esta etapa son:

- Plan Anual de Capacitación
- Ajustes y Modificaciones al PAC
- Formatos Encuesta de Satisfacción; Evaluación de Aprendizaje y Encuesta de Aplicabilidad Sistema de Capacitación
- Registro de Asistencia de Capacitación
- Formulario de Diseño de Actividad de Capacitación
- Criterios de Selección de Capacitación Interna
- Solicitud de Inscripción Capacitación Interna
- Formato Listado de Participantes a Capacitación Interna

4. Fondos Concursables y Capacitación Voluntaria:

Los Fondos Concursables son recursos presupuestarios que el CNCA pone a la disposición de sus funcionarios /as y trabajadores/as, corresponden a distintas actividades de capacitación, de carácter cofinanciada, con el fin de apoyar al personal para que puedan optar a perfeccionamientos laborales. Por otra parte la Capacitación Voluntaria es una instancia de formación financiada exclusivamente por los funcionarios/as y trabajadores. Ambas iniciativas de capacitación de los/las funcionarios/as y trabajadores/as del CNCA son independientes a las incluidas en el Plan Anual de Capacitación.

Los principales Insumos para dar cumplimiento a esta etapa son:

- Lineamientos Estratégicos del Ministro/Presidente
- Plan Anual de Capacitación
- Asignación Presupuestaria para el sistema de Capacitación
- Bases de Fondos Concursables
- Formatos Encuesta de Satisfacción; Evaluación de Aprendizaje y Encuesta de Aplicabilidad Sistema de Capacitación
- Procedimiento de Capacitación Voluntaria
- Formulario Solicitud de Capacitación Voluntaria

5. Evaluación y Seguimiento:

El procedimiento de seguimiento y evaluación del sistema de capacitación es ejecutado en dos Informes de Gestión. El primero tiene por finalidad suministrar información para la elaboración del PAC, mientras que el segundo cumple con informar a la Dirección Nacional del Servicio Civil indicadores y metas alcanzadas, relacionadas a la gestión de las actividades de capacitación ejecutadas durante el año.

Los principales Insumos para dar cumplimiento a esta etapa son:

- Lineamientos Estratégicos del Ministro/Presidente
- Plan Anual de Capacitación
- Modificaciones y/o Ajustes al Plan Anual de Capacitación
- Actividades de Capacitación realizadas por Fondos Concursables
- Actividades de Capacitación realizadas por Fondos Remanentes
- Registro de Actividad de Capacitación
- Registro de Asistencia de Capacitación
- Informes de Encuestas de Satisfacción
- Informes de Encuestas de Aplicabilidad
- Formato Informe Dirección Nacional del Servicio Civil

2.2 Actividades de capacitación realizadas 2012 y 2013

A continuación se presentaran las actividades realizadas durante los años 2012 y 2013 en las que tuvieron participación miembros del Departamento de Recursos Humanos, la información que se presenta ha sido recolectada, mediante los datos entregados por el sistema informático SISPUBLI y complementada con los informes de gestión anuales oficiales del Servicio.

Dentro de las Actividades de capacitación que se realizaron durante el año 2012 solamente en el Departamento de RRHH, es posible mencionar las siguientes:

1.	CAPACITACIÓN ACOSO LABORAL Y SEXUAL
2.	CAPACITACIÓN SISTEMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2012

3.	COACHING EJECUTIVO
4.	CURSO DIPLOMADO PROBIDAD Y BUEN GOBIERNO
5.	CURSO EXCEL BÁSICO 2010
6.	INDUCCIÓN INSTITUCIONAL

Por otra parte las Actividades de capacitación ejecutadas durante el año 2013 para el Departamento de RRHH fueron las siguientes:

1.	EXCEL
2.	ATENCIÓN DE USUARIOS Y CALIDAD DE SERVICIO
3.	REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA
4.	SPSS
5.	CAPACITACIÓN SISTEMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2013

De esta manera se puede presentar, de una manera consolidada, los siguientes datos que han sido entregados por la plataforma oficial de control sobre actividades de capacitación SISPUBLI, dicho esto se obtiene como resultado lo siguiente:

Centro de Responsabilidad	Nº Actividades de Capacitación	Nº de Horas de Capacitación	Nº de personas capacitadas	Dotación total del Departamento de Recursos Humanos
Departamento de Recursos Humanos	11	712	28	37

Fuente: Elaboración Propia con datos "Informe Final de Gestión de Capacitación Año 2012, CNCA" Año 2013.

2.3 Ejecución Presupuestaria 2012 -2013 Departamento de RRHH

Uno de los aspectos fundamentales a considerar, dentro de la planificación de las actividades de capacitación, corresponde a los montos asignados y a su ejecución presupuestaria, a continuación se presentaran la información relativa al gasto incurrido por actividades de capacitación ejecutadas en el servicio, en las que funcionarios del Departamento de Recursos Humanos hayan tenido participación. La información ha sido obtenida desde los registros oficiales del servicio, los cuales se encuentran disponibles tanto en los informes de gestión anual de capacitación, como en la base de datos oficial del portal informático de control SISPUBLI.

- ***Gasto en actividades realizadas durante el 2012***

Tabla 7 "Gasto por actividades año 2012"

Nombre Actividad	Gasto	N° Total De Participantes	N° Participantes Del Departamento	Gasto en Dpto RR.HH
Acoso laboral y sexual	$ 0 (interna)	146	13	$0
Capacitación de evaluación del desempeño	$0 (Interna)	148	4	$0
Coaching Ejecutivo	$ 163.200	1	1	$ 163.200
Curso Diplomado Probidad Y Buen Gobierno	$1.190.000	1	1	$1.190.000
Curso Excel Básico 2010	$1.317.645	7	4	$752.940
Inducción Institucional	$0 (Interna)	31	3	$0

Fuente: Elaboración propia con datos del portal SISPUBLI, Año 2012.

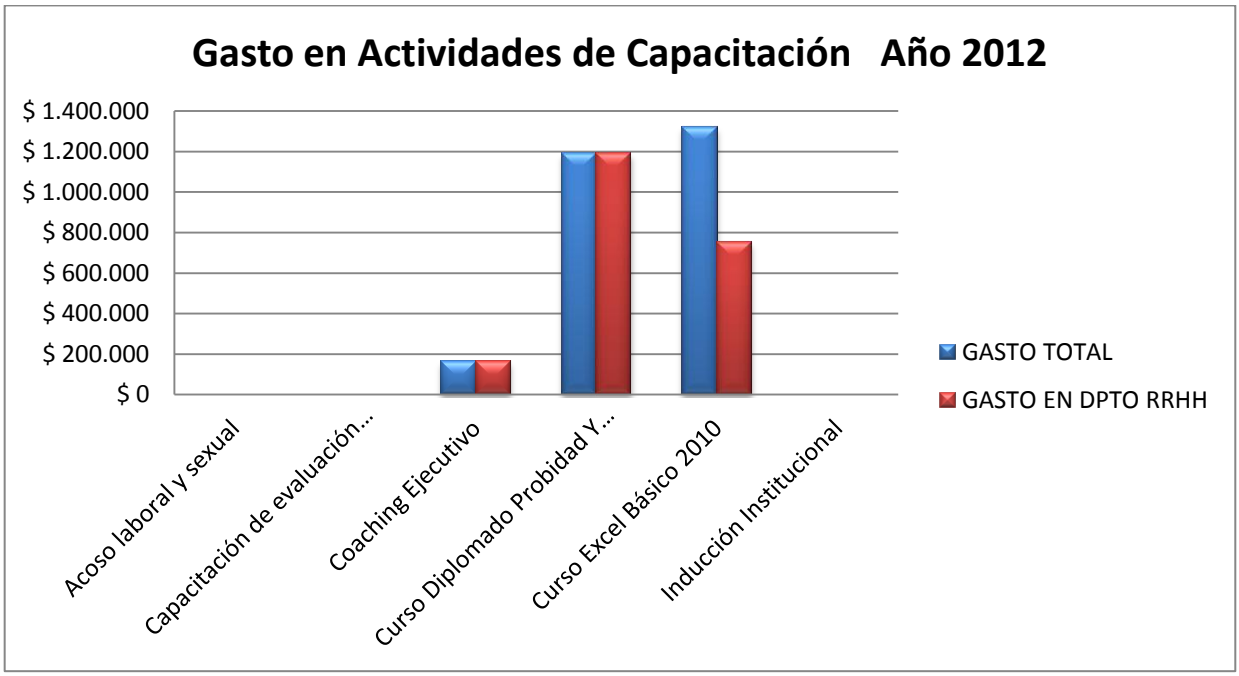
- ***Gasto en actividades realizadas durante el 2013***

Tabla 8 "Gasto por actividades año 2013"

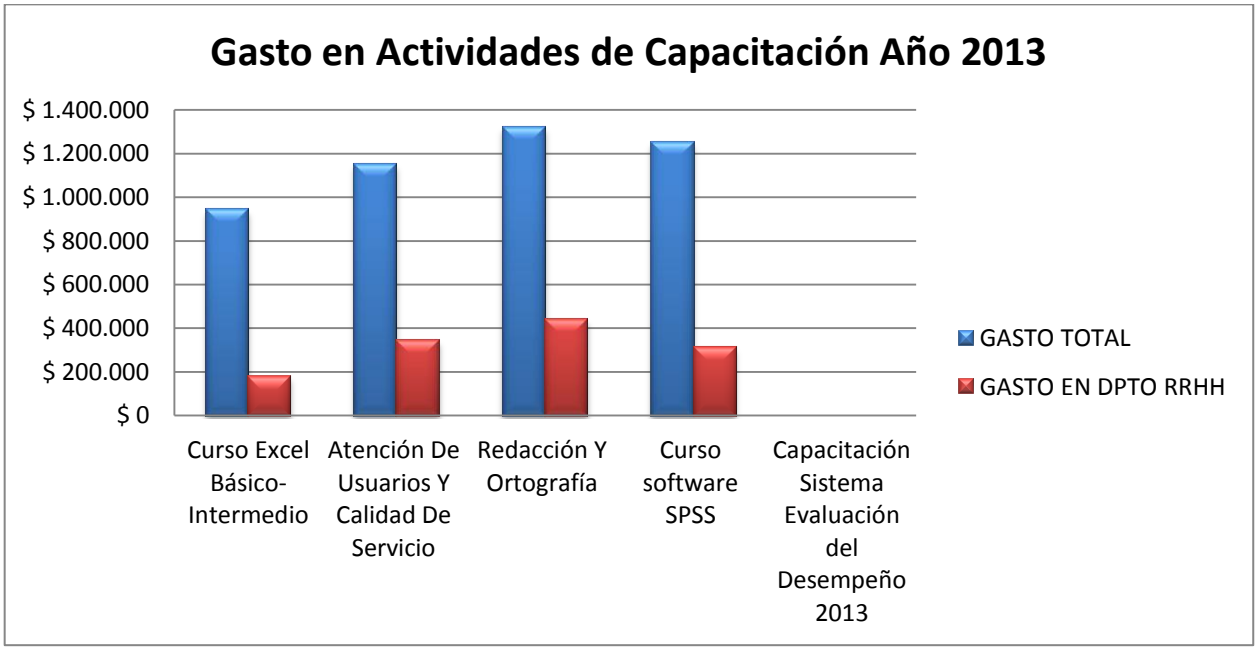
Nombre Actividad	Gasto	N° Total De Participantes	N° Participantes Del Departamento	Gasto en Dpto RR.HH
Curso Excel Básico- Intermedio	$941.175	16	3	$176.470
Atención De Usuarios Y Calidad De Servicio	$1.150.000	10	3	$345.000
Redacción Y Ortografía	$1.320.000	12	4	$440.000
Curso software SPSS	$1.250.000	12	3	$312.500
Capacitación Sistema Evaluación del Desempeño 2013	$0 (interna)	207	14	0

Fuente: Elaboración propia con datos del portal SISPUBLI, Año 2013.

- *Gráficos comparativos entre gasto total por actividad y gasto realizado en el Departamento de Recursos Humanos.*



Fuente: Elaboración propia con datos del portal SISPUBLI, Año 2012.



Fuente: Elaboración propia con datos del portal SISPUBLI Año 2013.

3.- Análisis y verificación de la Coherencia

3.1 Argumentos y antecedentes de medición

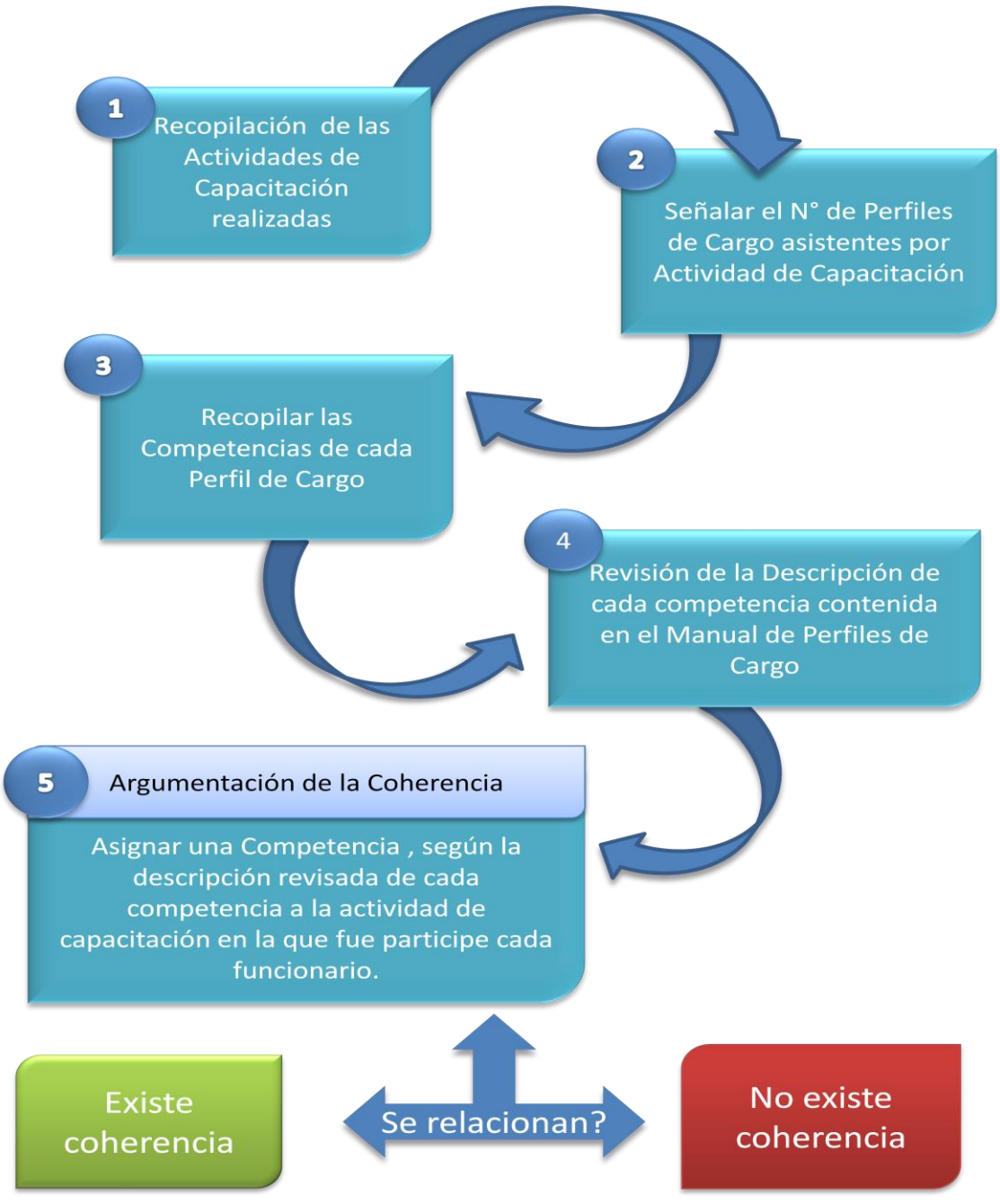
En base a los antecedentes que se han planteado en el transcurso de este trabajo de investigación, es que se pretende a continuación justificar finalmente y presentar los criterios y fundamentos que respalden, la comprobación de la hipótesis, la cual plantea el determinar la existencia de una coherencia entre las competencias contenidas en los perfiles de cargos, y las actividades de capacitación realizadas en el Departamento de Recursos Humanos del CNCA.

La coherencia es definida según la Real Academia Española (RAE) como: "Conexión, relación o unión de unas cosas con otras"[37], en base a esta definición, es que para efectos de este trabajo se considero como objeto de estudio el relacionar dos elementos pertenecientes al desarrollo organizacional de cualquier institución, estos elementos son por una parte las competencias contenidas en un instrumento denominado Manual de descripción perfiles de cargos y por otra parte las actividades de capacitación ejecutadas en un departamento en especifico que en este caso correspondió al Departamento de Recursos Humanos.

Con el fin de poder determinar la existencia de una coherencia entre los elementos antes mencionados es que se optó por formular un mecanismo propio que determine una relación, dado la inexistencia de instrumentos concretos y formales que certifiquen una coherencia entre elementos organizacionales como son los que están bajo estudio. Dicho lo anterior, es que a continuación se presentara en un diagrama sobre el proceso realizado para determinar la existencia de una posible coherencia.

.

[37] El Diccionario de la lengua española (DRAE), "Definición del Concepto de Coherencia" Edición N° 22, Año 2001



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se expondrán una serie de tablas que pretenden presentar la relación existente entre los distintos factores que han contribuido a determinar la existencia de una coherencia entre las competencias contenidas en cada perfil de cargo y las actividades de capacitación realizadas en los años 2012-2013.

3.2 Actividades de Capacitación según Perfil de Cargo

- ***Actividades según Jefaturas del Departamento de Recursos Humanos:***

Tabla 9 "Relación actividad - competencia asociada (Jefaturas del Departamento)"

Perfil de Cargo	Actividades. de capacitación Año 2012	N° Actividades de capacitación Año 2013	Actividades relacionadas con el Perfil de cargo	
			Actividad Realizada	Competencia Relacionada
Jefe(a) de Departamento de Recursos Humanos.	0	1	Capacitación Sistema Evaluación del Desempeño	Evaluación de desempeño y calificaciones
Jefe (a) Sección Desarrollo de las Personas	2	1	Acoso laboral y sexual	Liderazgo y supervisión
				Probidad administrativa
			Curso Excel Básico 2010	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal
			Capacitación de evaluación del desempeño	Liderazgo y supervisión
Jefe (a) Sección Gestión de Personas	3	0	Acoso laboral y sexual	Liderazgo y supervisión
				Probidad administrativa
			Capacitación de evaluación del desempeño	Liderazgo y supervisión
			Coaching Ejecutivo	Iniciativa y creatividad
				Liderazgo y supervisión
Jefe (a) Sección Remuneraciones	1	0	Acoso laboral y sexual	Liderazgo y supervisión
				Probidad administrativa
Jefe (a) Sección Bienestar	0	1	Capacitación de evaluación del desempeño	Liderazgo y supervisión
Jefe (a) Sección Gestión Interna	0	1	Capacitación de evaluación del desempeño	Liderazgo y supervisión

Furente: Elaboración Propia con datos del Portal SISPUBLI.

- ***Actividades de otros Cargos del Departamento de Recursos Humanos:***

Tabla 10 "Relación actividad - competencia asociada (Otros Cargos del Departamento)"

Perfil de Cargo	N° de Funcionarios por Perfil de Cargo	N° de funcionarios Capacitados por Perfil	N° Actividades de capacitación Año 2012	N° Actividades de capacitación Año 2013	Actividades relacionadas con el Perfil de cargo	
					Actividad Realizada	Competencia Relacionada
Profesional Áreas de Soporte	10	8	4	2	Acoso laboral y sexual	Probidad administrativa
					Capacitación de evaluación del desempeño	Orientación a la eficiencia y calidad en el trabajo
					Curso Excel Básico 2010	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal
					Inducción Institucional	Compromiso con la organización
					Curso software SPSS	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal
					Redacción Y Ortografía	Comunicación efectiva
Técnico Áreas de Soporte	2	0	0	0	--	--
Administrativo Áreas de Soporte	14	10	3	4	Redacción Y Ortografía	Comunicación efectiva
					Acoso laboral y sexual	Probidad administrativa
					Capacitación de evaluación del desempeño	Orientación a la eficiencia y calidad en el trabajo
					Curso Excel Básico 2010	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal
					Excel Básico - Intermedio	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal
					Atención De Usuarios Y Calidad De Servicio	Orientación y servicio al cliente
Auxiliar Áreas de Soporte	0	0	0	0	--	--

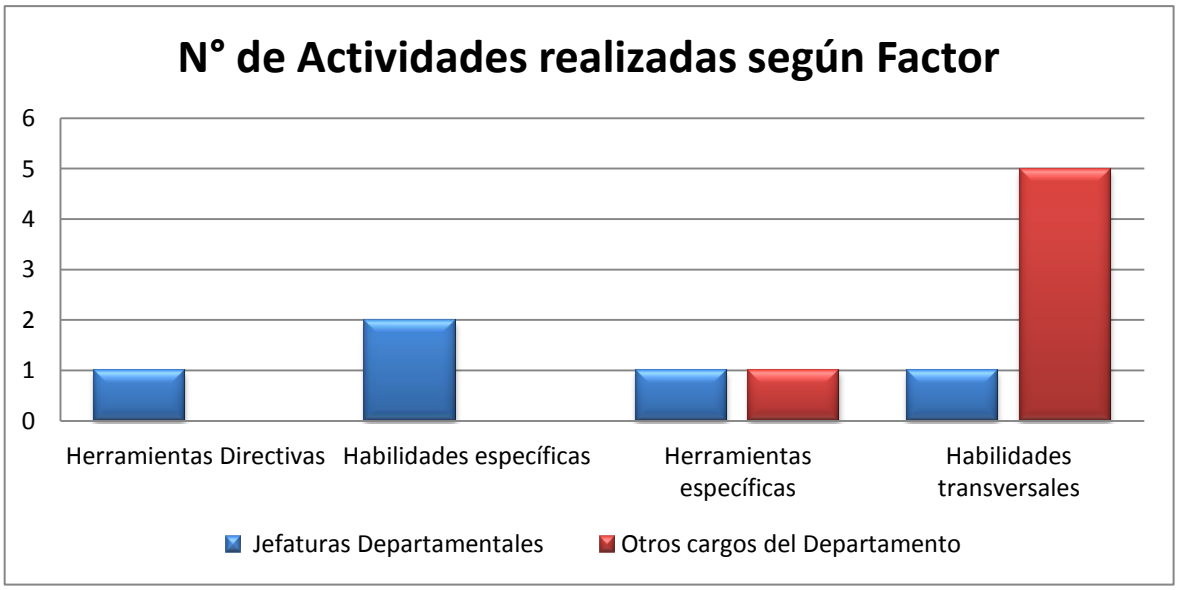
Furente: Elaboración Propia con datos del Portal SISPUBLI y Manual de Perfiles de Cargo.

- *Tabla consolidada y Gráficos de Actividades realizadas :*

Tabla 11 "Numero de Actividades según Factor"

Nombre Factor	Nombre de la competencia	N° de perfiles capacitados según Jefaturas	N° de Perfiles capacitados de otros cargos	N° de Actividades realizadas por Factor
Herramientas Directivas	Evaluación de desempeño y calificaciones	1	0	1
Habilidades específicas	Liderazgo y supervisión	1	0	2
	Iniciativa y creatividad	1	0	
Herramientas específicas	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	1	2	1
Habilidades transversales	Probidad administrativa	3	2	5
	Orientación a la eficiencia y calidad en el trabajo	0	2	
	Compromiso con la organización	0	1	
	Comunicación efectiva	0	2	
	Orientación y servicio al cliente	0	1	

Furente: Elaboración Propia con datos del Portal SISPUBLI y Manual de Perfiles de Cargo.



Fuente: Elaboración Propia con datos del Portal SISPUBLI según actividades realizadas en periodo 2012-2013.

Tabla 12 "Determinación de la Coherencia (Jefaturas del Departamento)"

Perfil de Cargo	Actividad de Capacitación realizada	Competencia Asociada	Definición de Competencia	Justificación de la relación	Coherencia SI/NO
Jefe(a) de Departamento de Recursos Humanos.	Capacitación Sistema Evaluación del Desempeño	Evaluación de desempeño y calificaciones	Proceso que permite conocer y valorar el comportamiento laboral de los funcionarios durante un período determinado y contribuye a establecer el nivel de eficiencia del personal.	Se considera que existe una coherencia directa entre los elementos, dado que tanto la competencia como la actividad constituyen un mismo tema, y en su rol como jefatura máxima del Departamento esta debe ser considerada en la dirección de equipo de trabajo	Si
Jefe (a) Sección Desarrollo de las Personas	Acoso laboral y sexual	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes	Se determina la existencia de una coherencia entre las competencias señaladas, dado que se entiende que en su rol de jefatura, se debe velar por que se cumpla bajo una actitud intachable, el pleno cumplimiento de las buenas prácticas laborales, y la inexistencia del acoso.	Si
		Probidad administrativa	Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.		
	Curso Excel Básico 2010	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	Se determina la existencia de una coherencia, dado que la descripción de la competencia obedece plenamente al objetivo que busca el curso desarrollado.	
	Capacitación de evaluación del desempeño	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes	Se determina la existencia de una coherencia dado que, en su rol de jefatura debe de existir una supervisión constante, sobre el desempeño que su equipo de trabajo presente.	
Jefe (a) Sección Gestión de Personas	Acoso laboral y sexual	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los	Se determina la existencia de una coherencia entre las competencias señaladas, dado que se entiende que en su rol de jefatura, se debe velar por que se	Si

			objetivos comunes	cumpla bajo una actitud intachable, el pleno cumplimiento de las buenas prácticas laborales, y la inexistencia del acoso.	
		Probidad administrativa	Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.		
	Capacitación de evaluación del desempeño	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes	Se determina la existencia de una coherencia dado que, en su rol de jefatura debe de existir una supervisión constante, sobre el desempeño que su equipo de trabajo presente.	
	Coaching Ejecutivo	Iniciativa y creatividad	Capacidad de proponer nuevas líneas de trabajo de forma coherente con la misión y objetivos del Servicio. Creatividad para gestar líneas de trabajo innovadoras y factibles cuando es necesario	La actividad de capacitación realizada, tiene directa relación con las competencias descritas, ya que el coaching como actividad busca potenciar el liderazgo y la creatividad desde un puesto de jefatura.	
		Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes		
Jefe (a) Sección Remuneraciones	Acoso laboral y sexual	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	Existe una coherencia entre las competencias señaladas, dado que se entiende que en su rol de jefatura, se debe velar por que se cumpla bajo una actitud intachable, el pleno cumplimiento de las buenas prácticas laborales, y la inexistencia del acoso.	**Si**
		Probidad administrativa	Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.		
Jefe (a) Sección Bienestar	Capacitación de evaluación del desempeño	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	Se considera que la competencia asociada a esta actividad de capacitación, posee una coherencia dado que según lo presentado por la descripción de la misma, la orientación del equipo de trabajo va de la mano con la evaluación del desempeño cuando se tiene un equipo de profesionales a cargo.	**Si**
Jefe (a) Unidad Gestión Interna	Capacitación de evaluación del	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y	Se considera que la competencia asociada a esta actividad de capacitación, posee una	**Si**

	desempeño		aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	coherencia dado que según lo presentado por la descripción de la misma, la orientación del equipo de trabajo va de la mano con la evaluación del desempeño cuando se tiene un equipo de profesionales a cargo	

Tabla 13 "Determinación de la Coherencia (cargos Profesionales y Administrativos)"

Perfil de Cargo	Actividad de Capacitación realizada	Competencia Asociada	Definición de Competencia	Justificación de la relación	Coherencia SI/NO
Profesional Áreas de Soporte	Acoso laboral y sexual	Probidad administrativa	Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.	Existe coherencia entre la actividad realizada y la competencia contenida en el perfil de cargo, dado que la descripción contenida en el mismo, nos da a entender la actitud y la conducta que este funcionario debe poseer respecto a esta temática.	**Si**
	Capacitación de evaluación del desempeño	Orientación a la eficiencia y calidad en el trabajo	Compromiso y motivación por el logro de las metas y resultados esperados, optimizando los recursos disponibles, para alcanzar estándares de calidad.	En su rol de subalterno, un profesional debe velar por que el éxito organizacional, parte por el buen cumplimiento de sus deberes o funciones a cargo, es por ello que se determina la existencia de una coherencia entre la competencia y la actividad realizada.	
	Curso Excel Básico 2010	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	Para un profesional, el uso de las herramientas informáticas hoy constituye una pieza fundamental en la gestión organizacional, es por ello que se determina la existencia de una coherencia entre los dos factores	
	Inducción	Compromiso	Capacidad para respetar y asumir lo que significa	Una actividad de inducción logra entregar los	

	Institucional	con la organización	pertenecer a una institución pública, aceptando su misión, visión, valores y objetivos. Se relaciona con ser capaz de asumir como propios los compromisos de la organización y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos que se plantean.	conocimientos básicos sobre la importancia y sobre el quehacer de la organización es por ello que se logra determinar la coherencia, dado que el plantear los objetivos institucionales conlleva un compromiso con las metas de la organización	
	Curso software SPSS	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	Para un profesional, el uso de las herramientas informáticas hoy constituye una pieza fundamental en la gestión organizacional, bajo este criterio es que el software de SPSS es un instrumento que contribuye al análisis de magnitudes amplias de datos, es por ello que se determina la existencia de una coherencia entre los dos factores	
	Redacción Y Ortografía	Comunicación efectiva	Aptitud de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo, de manera clara y directa hacia los otros, considerando el contexto.	La comunicación efectiva es un elemento sustancial en el desempeño de cualquier funcion es por ello que se logra determinar la coherencia en base a lo descrito según el manual de perfiles de cargo y a la actividad de capacitación realizada	
Administrativo Áreas de Soporte	Redacción Y Ortografía	Comunicación efectiva	Aptitud de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo, de manera clara y directa hacia los otros, considerando el contexto.	La coherencia entre la comunicación efectiva y una actividad que apele al perfeccionar la expresión escrita denota una coherencia evidente al considerar lo importante que se torna para el desempeño de cualquier función administrativa	**Si**
	Acoso laboral y sexual	Probidad administrativa	Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.	Existe coherencia entre la actividad realizada y la competencia contenida en el perfil de cargo de un funcionario administrativo, dado que la descripción contenida en el mismo, nos da a entender la actitud y la conducta que este funcionario debe poseer respecto al acoso laboral, si es que llega a ser víctima o victimario.	
	Capacitación de evaluación del desempeño	Orientación a la eficiencia y calidad en el trabajo	Compromiso y motivación por el logro de las metas y resultados esperados, optimizando los recursos disponibles, para alcanzar estándares de calidad.	Para el perfil de cargo administrativo, una competencia que busque la calidad en el trabajo, esta directamente relacionada con los conceptos que presenta una actividad como la que	

				presenta de evaluación del desempeño, la cual busca entre otras cosas reforzar con la búsqueda del buen desempeño	
	Curso Excel Básico 2010	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	Las herramientas tecnológicas constituyen una pieza importante en el trabajo de los funcionarios administrativos, es por ello que el mantener actualizados o reforzar este tipo de competencias es fundamental, se determina la existencia de una coherencia entre los factores dado que obedecen plenamente a lo descrito según el manual de perfiles de cargo.	
	Excel Básico - Intermedio	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.		
	Atención De Usuarios Y Calidad De Servicio	Orientación y servicio al cliente	Capacidad y disposición para satisfacer a los clientes o usuarios internos y externos, asumiendo un compromiso personal con la finalidad de poder cumplir con sus requerimientos de forma eficiente y oportuna.	El desempeño de cualquier función administrativa, conlleva desde luego el tener como objetivo el prestar un buen servicio a la sociedad, es por ello que se determina la coherencia existente entre la actividad realizada y la competencia asociada, dado que la descripción obedece plenamente al objeto que esta actividad busca.	

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El sistema de Capacitación en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), es un proceso abierto (desde el punto de vista sistémico) que se complementa con otros procesos que pertenecen al departamento, tales como inducción, desarrollo organizacional, gestión y evaluación del desempeño, entre otros. Pero es por su parte que la Capacitación como sistema, lleva a cabo su gestión conforme a cinco fases claramente definidos durante cada año. Es por ello que la determinación del Plan anual de Capacitación (PAC), constituye un elemento de un claro realce en lo que respecta al desarrollo organizacional, dado que es en base a los lineamientos que el PAC tenga, que se determinaran las temáticas y las actividades a realizar.

Dicho lo anterior es que se presentan a continuación las principales conclusiones que se obtuvo a partir de este estudio:

De un total de 37 funcionarios que compone al Departamento de Recursos Humanos, 28 fueron capacitados durante el periodo de estudio (2012-2013), a los cuales fue posible diferenciar según los perfiles de cargo a los que obedece su estamento. Hecho esto es que fue posible determinar que el Departamento de Recursos Humanos se compone principalmente de funcionarios que obedecen a los Perfiles de Cargo “Profesionales de Soporte y Administrativo de Soporte”, dado que presenta una inexistencia de funcionarios del “Estamento Auxiliar”, y solo dos funcionarios obedecen a los Perfiles de Cargo de “Técnico de Soporte”.

En cuanto a las Actividades realizadas durante el periodo de estudio, es posible señalar que al ser un total de once actividades, cuatro de ellas fueron de gasto cero, siendo realizadas mediante la modalidad de Relatoría Interna. El resto de las actividades, contempló un gasto asociado en el cual, el personal del Departamento de Recursos Humanos, tuvo como gasto un total de $3.380.110 versus el total de gasto que correspondió a un monto de $ 7.332.020, es decir que el gasto destinado a actividades de capacitación en las que el Departamento de Recursos Humanos tuvo participación constituyo un 46% del monto total asignado.

Sobre los perfiles de cargo y sus competencias asociadas, fue posible distinguir, de manera particular la preocupación institucional por ejecutar capacitaciones orientadas a

fortalecer competencias del tipo Transversal (tales como la Probidad administrativa, Orientación a la eficiencia y calidad en el trabajo, Compromiso con la organización, Comunicación efectiva y Orientación y servicio al cliente), las cuales representaron el 50% de las actividades ejecutadas durante el periodo de estudio, y que por lo demás se correlacionan con las competencias expuestas en el documento "Competencias Transversales en la Administración Pública Chilena" elaborado por el SENCE en el Año 2005.

Por otra parte, y en base al análisis realizado, es que se debe considerar que, cada una de las actividades de capacitación realizadas durante el periodo de estudio, tuvo por lo menos una competencia asociada contenida en el perfil de cargo al que pertenecía el funcionario/a; en el caso de las jefaturas, existió un predominio de la competencia transversal denominada "Liderazgo y supervisión", en donde el 100% de las jefaturas de sección participo en actividades de capacitación relacionadas con esta competencia, la cual represento un 57% del total de competencias reforzadas durante el periodo a este grupo de perfiles. Por otra parte, dado el análisis realizado, es que se determinó que en los perfiles de cargo de "otros cargos del Departamento", específicamente los perfiles de Profesional y Administrativos de Soporte, existió una preponderancia de la competencia denominada "Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal" la cual pertenece al Factor "Herramientas Especificas" de los Perfiles de Cargo.

En síntesis y bajo todos los antecedentes antes descritos, el producto de este trabajo de investigación logra determinar que, en base a las actividades ejecutadas durante el periodo en análisis (2012-2013), en las que participo el personal del Departamento de Recursos Humanos, es posible establecer que existe plena coherencia entre las competencias contenidas en los Perfiles de Cargo y las Actividades de Capacitación realizadas , dado que de todas las actividades en las que fue partícipe alguno de los funcionarios/as, se logra relacionar por lo menos una competencia, la cual se asocia a la descripción contenida en su respectivo Perfil.

En definitiva, gracias a la realización de este trabajo se han podido recolectar antecedentes importantes, que podrían eventualmente ser considerados como insumos o datos significativos, para la evaluación o el control que se tiene sobre la gestión realizada en la capacitación y la utilización del Manual de Perfiles de Cargo dentro del Servicio, es

por ello que se estima conveniente el replicar este mismo análisis dentro de los otros Departamentos o Centros de Responsabilidad del Servicio, para poder así de esta manera obtener un espectro amplio que contenga los resultados de toda la institución.

Finalmente se ha logrado afirmar la hipótesis descrita y dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, pudiendo de esta manera evidenciar la importancia que conlleva la existencia de una vinculación estratégica entre los elementos estudiados, y qué tan grande es el aporte que estos entregan hacia el desarrollo de la organización. La ejecución de este trabajo resulto ser muy satisfactoria, y pese a lo acotado que fue el análisis realizado, entregó indicios muy positivos, y elementos potenciales a considerar por la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Sampieri Hernández, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. "Metodología de la Investigación". Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana. México D.F, Año 2006.
- Chiavenato, Idalberto "Administración de Recursos humanos", Quinta edición. Editorial McGraw Hill, Colombia, Año 2000.
- Gobierno de Chile "Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos en los servicios públicos", Diciembre, Año 2007.
- Dirección Nacional de Servicio Civil, "Orientaciones planificación y gerenciamiento en gestión de personas: caso aplicado a perfiles". Año 2010.
- Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia, "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo", en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- Muñoz de Priego Alvear, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias "Training and Development, Nº10, Madrid, 1998.
- Vargas, Fernando "40 preguntas sobre competencia laboral". Montevideo, ILO/Cinterfor, 2004.

- Vergara Reyes, Hugo y Meneses Herrera, Margarita, Extracto “Competencias Transversales en la Administración Pública Chilena”, Gobierno de Chile (SENCE), Coordinación Capacitación sector público, Año 2005.
- Brunner, José Joaquín Y Elacqua, Gregory “Informe Capital Humano en Chile”. Universidad Adolfo Ibáñez. Año 2003.
- Blake, Oscar “La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones”, 2da Edición. Ediciones Macchi, Argentina, Año 1997.
- Sherman, Bohlander y Snell “Administración De Recursos Humanos”. Decimosegunda Edición, El Oso Panda Editorial. Año 2004.
- Siliceo Aguilar, Alfonso “Capacitación y desarrollo de personal”, Cuarta Edición, Editorial Limusa, México. Año 2004.
- Mage, Robert F “Lo Que Todo Directivo debería saber Sobre Formación”. Ediciones Granica, Año 2001.
- Chiavenato, Idalberto “Gestión del Talento Humano” Editorial Mc Graw Hill. Año 2009.
- Marchant R, Loreto “Manual de descripción y Especificación de cargos”. Sistema integral de recursos humanos CNCA. Año 2012.

PÁGINAS WEBS

- http://www.chilevalora.cl/index.php/job-skills
- http://www.sispubli.cl/objetivos-del-sistema-informatico-de-capacitacion
- http://cer.gob.cl/capital-humano/inicio/la-gestion-de-recursos-humanos-por-competencias
- http://www.dipres.gob.cl/595/articles-86404_doc_pdf.pdf
- http://issuu.com/consejodelacultura/docs/politica_cultural_2011-2016?e=1246619/2621118

ANEXOS

Diagrama 1: "Organigrama Direcciones Regionales I;II;III;IV;VI;VII;IX;XIV;X;XI;XII

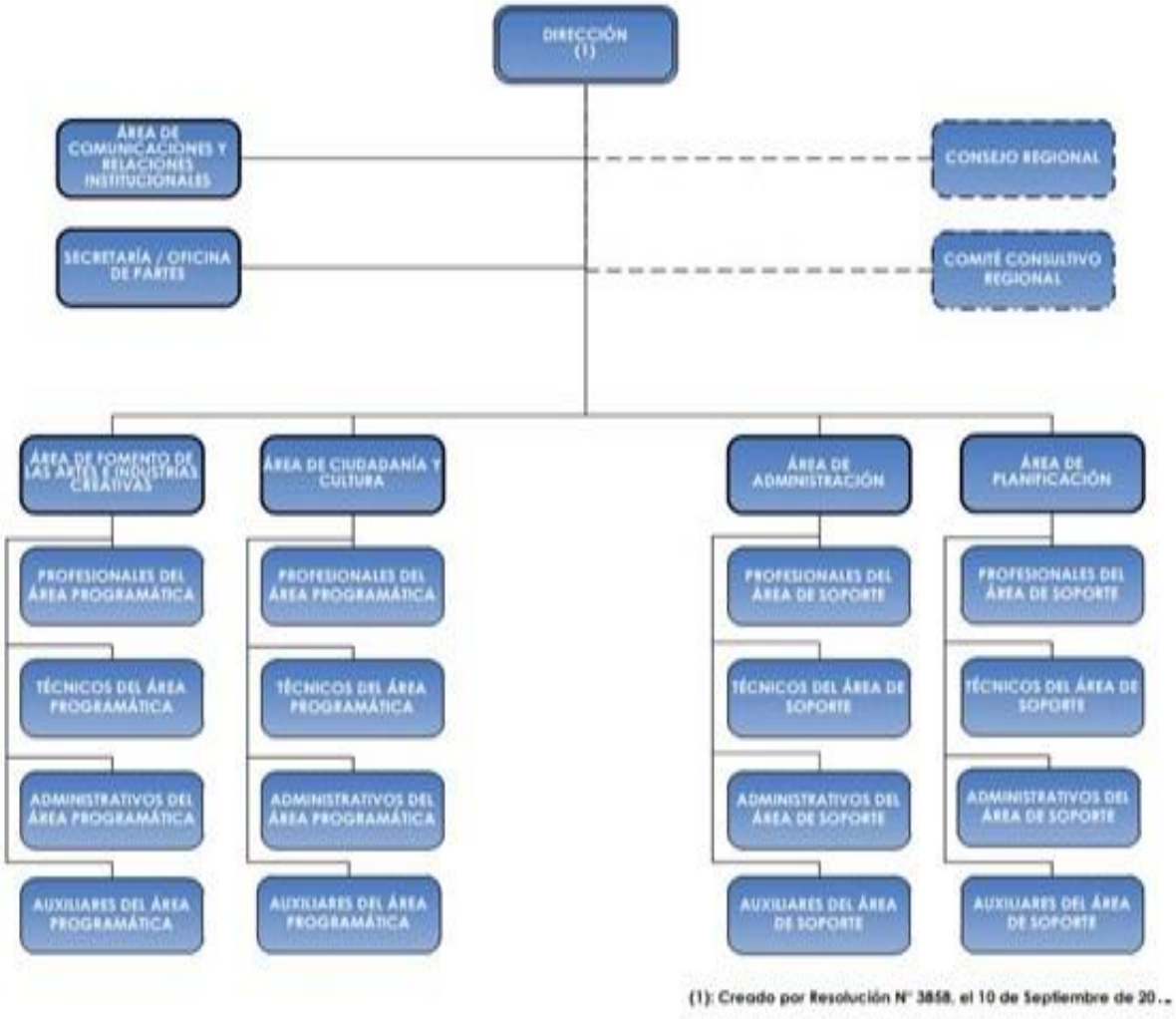
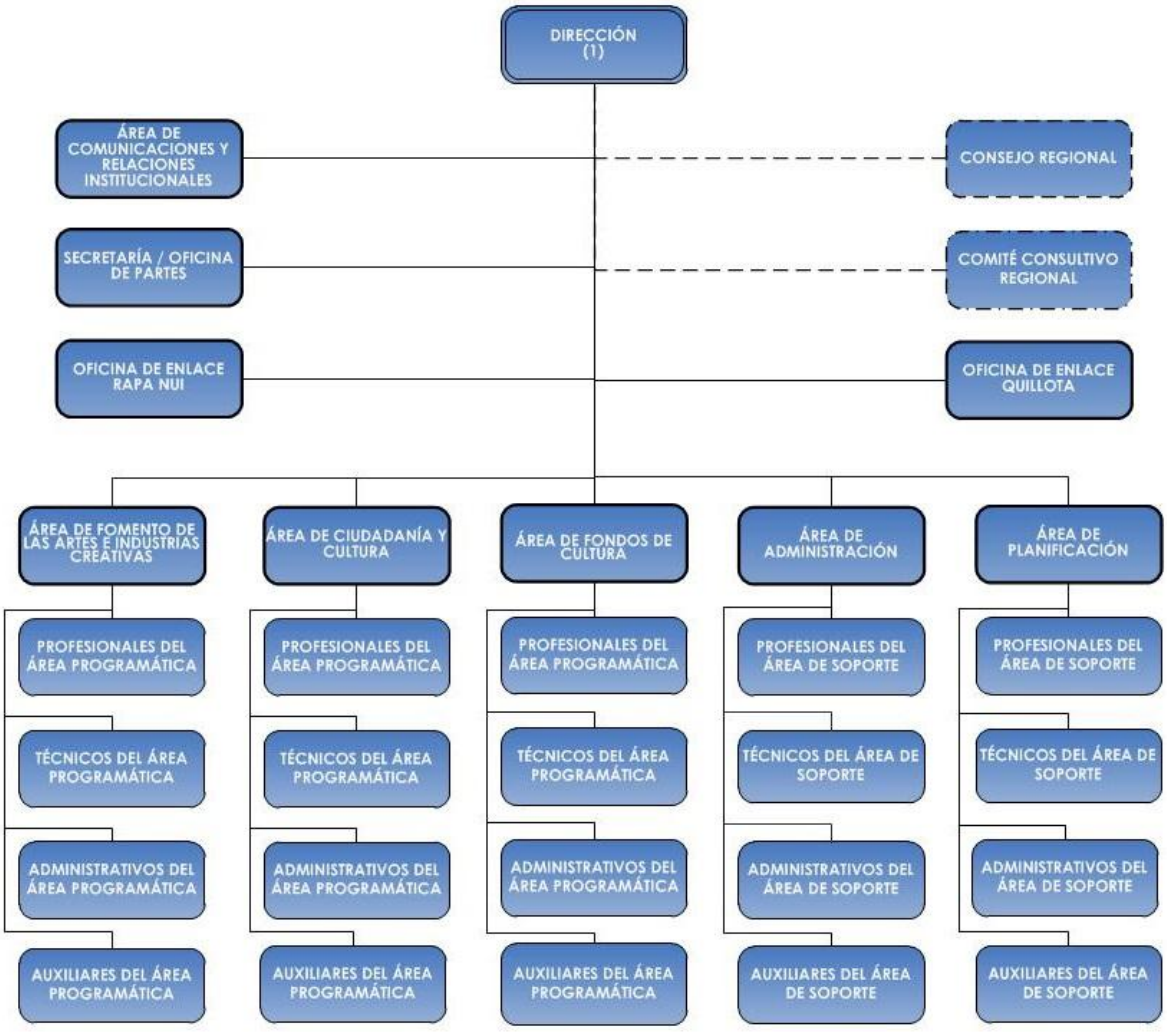
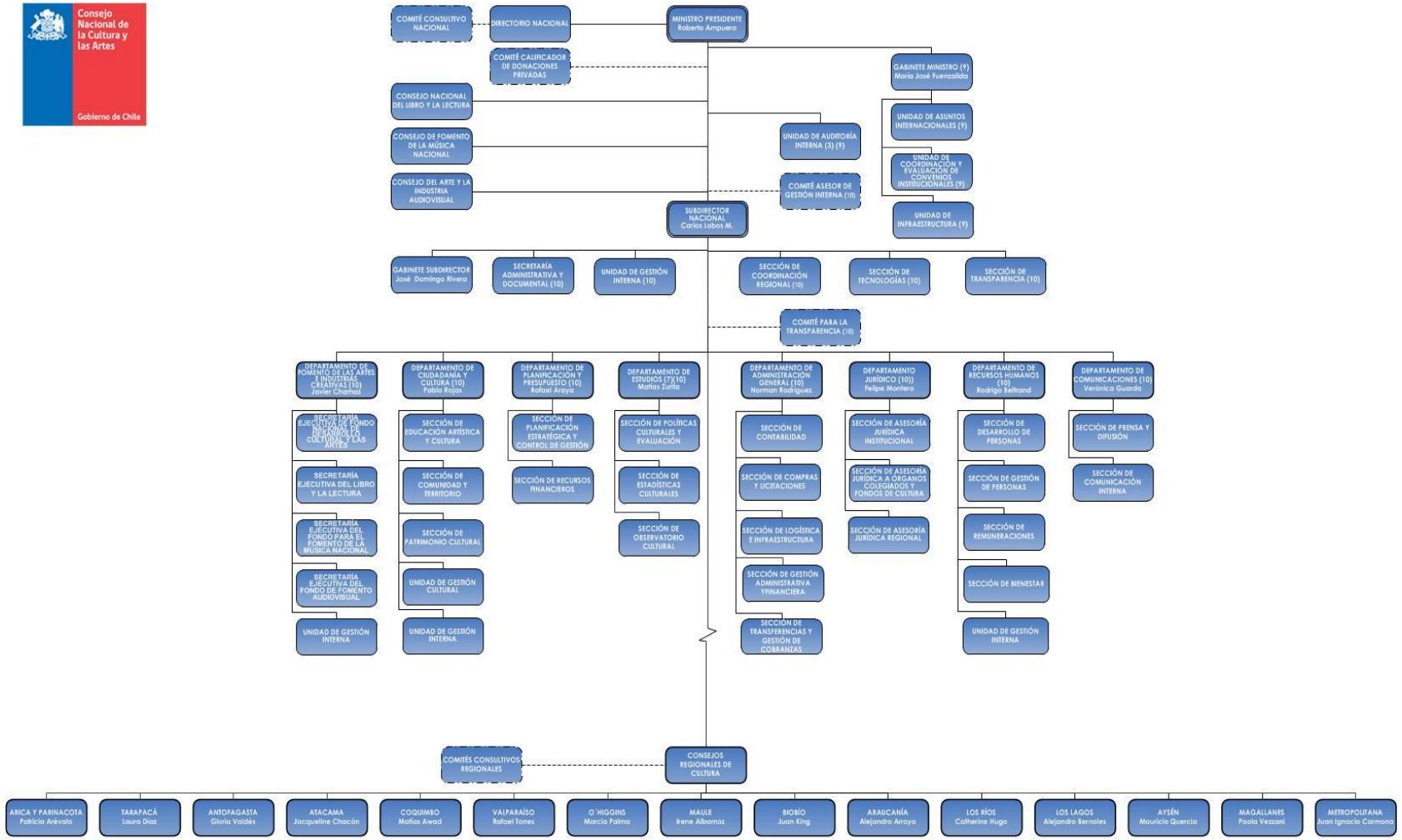


Diagrama 2: "Organigrama Direcciones Regionales V; VIII, RM



(1): Creado por Resolución N° 3751, el 4 de Septiembre de 2012.

Diagrama Nº3: Organigrama Consejo Nacional de la Cultura y las Artes



(1): Creado por Resolución N° 137, el 20 de noviembre de 2006. Las secciones, roles y funciones fueron fijados por Resolución Exenta N° 01624 del 15 de abril de 2009
(2): Creado por Resolución N° 196, el 22 de septiembre de 2008. Las secciones, roles y funciones fueron fijados por Resolución Exenta N° 01624 del 15 de abril de 2009
(3): De acuerdo a la Resolución Exenta N° 05335 del 9 de diciembre de 2008
(4): Creado por Resolución Exenta N° 08081 del 5 de noviembre de 2009
(5): Creado por Resolución Exenta N° 02042 del 27 de abril de 2010
(6): Resolución Exenta N° 2454 de 25 de mayo 2011 que Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de Resoluciones 5091de 6 de noviembre de 2009, N°516 de 8 de noviembre de 2010 y N° 5219 de 18 de noviembre de 2010
(7): Resolución Exenta N° 3682 de 4 de agosto de 2011 que Modifica la REX de 25 de mayo 2011, que crea Departamento y Secciones que indica
(8): Resolución Exenta N° 4204 de12 de septiembre de 2011 que deroga y remplaza resolución n°3066, de 2010, que crea y fija organización interna y funciones del Comité para la Transparencia del Servicio
(9): Resolución Exenta N° 4868 del 20 de noviembre de 2012, que fija la organización interna del Gabinete del Ministro(a) Presidente(a) y deroga REX N° 02042
(10): Resolución Exenta N°1301del 3 de marzo de 2013, que Fija estructura orgánica del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y deroga REX 5081, REX 2454, REX 4204 y REX 365

Simbología
Organismo desconcentrado

Ejemplo de Perfil de Cargo Consejo Nacional de la Cultura y las Artes:

4.3.2.1 Profesional Áreas de Soporte

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	Profesional Áreas de Soporte
Nº DE PUESTOS	
DEPARTAMENTO	Diferentes Departamentos, todas Direcciones Regionales.
LUGAR DE DESEMPEÑO	Nivel Central Valparaíso, Nivel Central Santiago y Direcciones Regionales
CONDICIÓN CONTRACTUAL	

II. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO

Realizar de forma efectiva, confiable y oportuna las diferentes acciones profesionales de su responsabilidad, contribuyendo activamente al desempeño satisfactorio su Departamento o Dirección Regional.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO

- Contribuir, a través de las acciones profesionales que sean necesarias, al logro de los objetivos y metas de su unidad de trabajo.
- Planificar, ejecutar y hacer seguimiento de sus acciones y compromisos de desempeño, en concordancia con las necesidades de operación y desarrollo de su unidad de trabajo, ejecutándolas satisfactoriamente y reportándolas oportunamente.
- Dar satisfactorio cumplimiento a los procesos y procedimientos declarados por el Servicio para garantizar la efectividad, oportunidad y transparencia de todas las acciones profesionales que se ejecute.
- Mantener actualizados y organizados de forma efectiva y oportuna los registros, informes u otro tipo de documentación digital o análoga, que permita hacer seguimiento y/o verificar el cumplimiento de compromisos y adecuada aplicación de procedimientos.
- Informar oportunamente a los clientes internos los insumos de su responsabilidad, necesarios para realizar adecuadamente otras tareas y cumplir compromisos y objetivos del Departamento o Dirección Regional.

IV. DESCRIPCIÓN DEL CARGO (Responsabilidad ante y Supervisa a)

Reporta a la Jefatura o Coordinación correspondiente. Realiza su trabajo en oficinas del Nivel Central o la Dirección Regional correspondiente.

V. REQUISITOS DE INGRESO AL CARGO

5. 1. Requisitos Generales

Para ingresar a la Administración del Estado será necesario cumplir los siguientes requisitos: a) Ser ciudadano; b) Haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, cuando fuere procedente; c) Tener salud compatible con el desempeño del cargo; d) Haber aprobado la educación básica y poseer el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley; e) No haber cesado en un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan transcurrido más de cinco años desde la fecha de expiración de funciones, y f) No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito.

5.2. Requisitos específicos

FORMACIÓN EDUCACIONAL	Título Profesional de una carrera de a lo menos 8 semestres o grado académico de licenciado otorgado por Universidades o Institutos Profesionales del Estado o reconocidos por éste.
ESPECIALIZACIÓN/ CAPACITACIÓN	Manejo de ofimática a nivel intermedio. Conocimiento general de la Constitución Política del Estado, fundamentos de la gestión pública y principales aspectos normativos que la regulan.
EXPERIENCIA	Experiencia profesional de a lo menos 2 años, en el desempeño de cargos similares, de preferencia en Instituciones Públicas.

VI. COMPETENCIAS DEL CARGO

Factor	Subfactor	Definición	Nivel esperado
Habilidades específicas (40%)	Capacidad de análisis y síntesis de la información	Capacidad para obtener e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de información base; Implica relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; Separar sus elementos y conformarlos de manera distinta; identificar las relaciones de causa–efecto que estén involucradas o relaciones más sistémicas o complejas, diagnosticar causas de los problemas y alternativas de solución viables.	5
	Iniciativa y creatividad	Capacidad de proponer nuevas líneas de trabajo de forma coherente con la misión y objetivos del Servicio. Creatividad para gestar líneas de trabajo innovadoras y factibles cuando es necesario	5
	Trabajo en equipo	Ser capaz de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.	
	Compromiso con el aprendizaje	Capacidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas, y utilizarlos en la práctica laboral. Implica mantenerse al tanto de nuevos conocimientos, motivación por actualizarse en las materias de su competencia y la habilidad para analizar las necesidades de desarrollo personal y de los colaboradores e impulsar medidas que favorezcan el perfeccionamiento para el óptimo desempeño de cada cargo.	5
Herramientas específicas (15%)	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	3
	Otra.	Otra especificada en el Diccionario de competencias	-
C. específicos (15%)	Otra.	Otra especificada en el Diccionario de competencias	-
Habilidades transversales (30%)	Compromiso con la organización	Capacidad para respetar y asumir lo que significa pertenecer a una institución pública, aceptando su misión, visión, valores y objetivos. Se relaciona con ser capaz de asumir como propios los compromisos de la organización y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos que se plantean.	5
	Probidad administrativa	Actuar de modo honesto, leal e intachable. Implica subordinar el interés particular al interés general o bien común.	5
	Orientación a la eficiencia y calidad en el trabajo	Compromiso y motivación por el logro de las metas y resultados esperados, optimizando los recursos disponibles, para alcanzar estándares de calidad.	5
	Orientación y servicio al cliente	Capacidad y disposición para satisfacer a los clientes o usuarios internos y externos, asumiendo un compromiso personal con la finalidad de poder cumplir con sus requerimientos de forma eficiente y oportuna.	3
	Comunicación efectiva	Aptitud de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, la habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo, de manera clara y directa hacia los otros, considerando el contexto.	5
	Responsabilidad	Capacidad de dar cumplimiento a las tareas y plazos comprometidos o asignados. Implica hacerse cargo del impacto que el propio desempeño laboral redunda en otras áreas de la Institución.	5

Tablas de Competencias Laborales (no transversales) según Perfiles de Cargos:

a) Jefe Departamento de Recursos Humanos:

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades Directivas (40%)	Liderazgo y coordinación de equipos	Capacidad para identificar las competencias de cada miembro del equipo, diseñar un plan de trabajo, asignar responsables para cada tarea, entregar instrucciones y controlar el cumplimiento del plan en forma oportuna, conjugando el aporte de los distintos miembros del equipo y mediando o resolviendo los conflictos que puedan aparecer.	5
	Gestión de Procesos	Dominio de técnicas de análisis y de los procesos de gestión en donde se identifica entradas y salidas, clientes y proveedores en una cadena de valor, simplificando etapas o mejorando la calidad de los productos.	5
	Gestión de Recursos Humanos	Se refiere al dominio de los procedimientos de administración de Personal. Implica los procesos de Selección, Capacitación, Evaluación de desempeño. Hace referencia a las distintas etapas que recorre el recurso humano, inicio, mantención desarrollo y desvinculación.	5
	Toma de decisiones	Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema o encrucijada. Este proceso tiene las siguientes etapas: reconoce el problema; recolecta y analiza hechos relacionados; determina posibles alternativas de solución; escoge una línea de acción.	5
Herramientas Directivas (20%)	Evaluación de desempeño y calificaciones	Proceso que permite conocer y valorar el comportamiento laboral de los funcionarios durante un período determinado y contribuye a establecer el nivel de eficiencia del personal.	5
	Gestión del presupuesto asignado	Conocimiento y aplicación de la política, normas y procesos de formulación, ejecución y control del presupuesto público	5
Conocimientos directivos (20%)	Planificación	Capacidad para establecer y conducir un proceso o proyecto de trabajo, controlando su cumplimiento. Implica determinar eficazmente las metas y prioridades en concordancia con la Política Cultural vigente, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas, evaluando y sistematizando el avance y cumplimiento de las metas oportunamente.	5
	Gestión por resultados	Capacidad para orientar, dirigir, supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados para su área, en concordancia con la Política Cultural vigente. Implica asumir con propiedad la responsabilidad de cumplir con las tareas asignadas.	5

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos “Manual de Descripción y Especificación de Cargos”, CNCA, Año 2012.

b) Jefe de Sección Desarrollo de las personas.

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades específicas (40%)	Capacidad de análisis y síntesis de la información	Capacidad para obtener e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de información base; Implica relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; Separar sus elementos y conformarlos de manera distinta; identificar las relaciones de causa–efecto que estén involucradas o relaciones más sistémicas o complejas, diagnosticar causas de los problemas y alternativas de solución viables.	5
	Iniciativa y creatividad	Capacidad de proponer nuevas líneas de trabajo de forma coherente con la misión y objetivos del Servicio. Creatividad para gestar líneas de trabajo innovadoras y factibles cuando es necesario	5
	Trabajo en equipo	Ser capaz de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.	5
	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	5
Herramientas específicas (15%)	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	3
Conocimientos específicos (15%)	Estatuto Administrativo	Cuerpo legal que regula el vínculo jurídico que une a los funcionarios públicos con el Estado. Están reguladas por este Estatuto las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa.	5

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos “Manual de Descripción y Especificación de Cargos”, CNCA, Año 2012.

c) Jefe (a) Sección Gestión de Personas

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades específicas (40%)	Capacidad de análisis y síntesis de la información	Capacidad para obtener e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de información base; Implica relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; Separar sus elementos y conformarlos de manera distinta; identificar las relaciones de causa–efecto que estén involucradas o relaciones más sistémicas o complejas, diagnosticar causas de los problemas y alternativas de solución viables.	5

	Iniciativa y creatividad	Capacidad de proponer nuevas líneas de trabajo de forma coherente con la misión y objetivos del Servicio. Creatividad para gestar líneas de trabajo innovadoras y factibles cuando es necesario	5
	Trabajo en equipo	Ser capaz de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.	5
	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	5
Herramientas específicas (15%)	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	3
Conocimientos específicos (15%)	Administración de base de datos	Procesamiento y Utilización de Información y Datos	5

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos "Manual de Descripción y Especificación de Cargos", CNCA, Año 2012.

d) Jefe (a) Sección Remuneraciones

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades específicas (40%)	Capacidad de análisis y síntesis de la información	Capacidad para obtener e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de información base; Implica relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; Separar sus elementos y conformarlos de manera distinta; identificar las relaciones de causa–efecto que estén involucradas o relaciones más sistémicas o complejas, diagnosticar causas de los problemas y alternativas de solución viables.	5
	Trabajo en equipo	Ser capaz de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.	5
	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	5
Herramientas específicas (15%)	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	3
Conocimientos específicos (15%)	Estatuto Administrativo	Cuerpo legal que regula el vínculo jurídico que une a los funcionarios públicos con el Estado. Están reguladas por este Estatuto las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa.	5

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos “Manual de Descripción y Especificación de Cargos”, CNCA, Año 2012.

e) Jefe (a) Sección Bienestar

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades específicas (40%)	Capacidad de análisis y síntesis de la información	Capacidad para obtener e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de información base; Implica relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; Separar sus elementos y conformarlos de manera distinta; identificar las relaciones de causa–efecto que estén involucradas o relaciones más sistémicas o complejas, diagnosticar causas de los problemas y alternativas de solución viables.	5
	Trabajo en equipo	Ser capaz de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.	5
	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	5
Herramientas específicas (15%)	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	3
Conocimientos específicos (15%)	Estatuto Administrativo	Cuerpo legal que regula el vínculo jurídico que une a los funcionarios públicos con el Estado. Están reguladas por este Estatuto las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Intendencias, Gobernaciones y servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa.	5

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos “Manual de Descripción y Especificación de Cargos”, CNCA, Año 2012.

f) Jefe (a) Sección Gestión Interna

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades específicas (40%)	Capacidad de análisis y síntesis de la información	Capacidad para obtener e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de información base; Implica relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; Separar sus elementos y conformarlos de manera distinta; identificar las relaciones de causa–efecto que estén involucradas o relaciones más sistémicas o complejas, diagnosticar causas de los problemas y alternativas de solución viables.	5

	Trabajo en equipo	Ser capaz de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.	5
	Liderazgo y supervisión	Capacidad de ponerse a la cabeza de un equipo de trabajo, dirigiendo, orientando, motivando y aprovechando las competencias y capacidades de cada miembro del equipo para la consecución de los objetivos comunes.	5
Herramientas específicas (15%)	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	3
Conocimientos específicos (15%)	Elaboración, Evaluación y Gestión de Proyectos	Capacidad para diseñar, administrar, supervisar y controlar todas las etapas, recursos y resultados vinculados a la ejecución de proyectos	5
	Compromisos y metas	Conocimiento de las metas y compromisos de gestión del Servicio, internas, como las contraídas con organismos externos.	5

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos "Manual de Descripción y Especificación de Cargos", CNCA, Año 2012.

g) Profesional Áreas de Soporte

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades específicas (40%)	Capacidad de análisis y síntesis de la información	Capacidad para obtener e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de información base; Implica relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; Separar sus elementos y conformarlos de manera distinta; identificar las relaciones de causa–efecto que estén involucradas o relaciones más sistémicas o complejas, diagnosticar causas de los problemas y alternativas de solución viables.	5
	Iniciativa y creatividad	Capacidad de proponer nuevas líneas de trabajo de forma coherente con la misión y objetivos del Servicio. Creatividad para gestar líneas de trabajo innovadoras y factibles cuando es necesario	5
	Trabajo en equipo	Ser capaz de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.	
	Compromiso con el aprendizaje	Capacidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas, y utilizarlos en la práctica laboral. Implica mantenerse al tanto de nuevos conocimientos, motivación por actualizarse en las materias de su competencia y la habilidad para analizar las necesidades de desarrollo personal y de los colaboradores e impulsar medidas que favorezcan el perfeccionamiento para el óptimo desempeño de cada cargo.	5
Herramientas específicas (15%)	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	3

	Otra.	Otra especificada en el Diccionario de competencias	-
C. específicos (15%)	Otra.	Otra especificada en el Diccionario de competencias	-

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos "Manual de Descripción y Especificación de Cargos", CNCA, Año 2012.

h) Técnico Áreas de Soporte

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades específicas (40%)	Capacidad de análisis y síntesis de la información	Capacidad para obtener e identificar los asuntos y relaciones clave a partir de información base; Implica relacionar y comparar datos de diferentes fuentes; Separar sus elementos y conformarlos de manera distinta; identificar las relaciones de causa–efecto que estén involucradas o relaciones más sistémicas o complejas, diagnosticar causas de los problemas y alternativas de solución viables.	5
	Iniciativa y creatividad	Capacidad de proponer nuevas líneas de trabajo de forma coherente con la misión y objetivos del Servicio. Creatividad para gestar líneas de trabajo innovadoras y factibles cuando es necesario	3
	Trabajo en equipo	Ser capaz de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.	3
	Relaciones Interpersonales	Capacidad para establecer redes de contactos que se enmarquen dentro del respeto mutuo y la cordialidad, favoreciendo el desarrollo personal y profesional de los involucrados.	5
Herramientas específicas (15%)	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	3
	Sistema de información para la Gestión financiera del Estado	Sistema de información único, integral y uniforme, de carácter dinámico, que sirve como herramienta de apoyo efectivo para mejorar y dar mayor transparencia a la gestión financiera en el sector público, en los niveles: estratégico, sectorial e institucional. El sistema cubre, en su diseño, aspectos operativos y gerenciales que favorecen el proceso de descentralización de la gestión.	3
C. específicos (15%)	Ley Nº 19.886 de Compras y Contrataciones Públicas	Ley que establece los procedimientos y sistemas de regulación de las compras, adquisiciones y licitaciones públicas.	3

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos "Manual de Descripción y Especificación de Cargos", CNCA, Año 2012.

i) Administrativo Áreas de Soporte

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades específicas (40%)	Trabajo en equipo	Ser capaz de colaborar con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y recursos, en pos de objetivos comunes. Implica alinear los propios esfuerzos y actividades con los objetivos del equipo o grupo de trabajo.	3
	Relaciones interpersonales	Capacidad para establecer redes de contactos que se enmarquen dentro del respeto mutuo y la cordialidad, favoreciendo el desarrollo personal y profesional de los involucrados	5
	Manejo del estrés	Capacidad para mantener un desempeño estable, ya sea bajo presión o sin ella; sin que ello implique perjuicio para el desempeño de sus labores. Además se espera que sea capaz de aliviar el estrés de una manera que sea aceptable para ella misma, las otras personas y la Institución.	5
Herramientas específicas (15%)	Manejo de Herramientas Tecnológicas de Productividad Personal	Se refiere al uso de las tecnologías de información y comunicación como herramientas que apoyen el trabajo diario, mejorando la eficiencia y por ende la productividad laboral. Entre las herramientas de productividad más utilizadas se encuentran: MS Word, MS PowerPoint, MS Project, Visio, Excel, Diagramas Gantt, páginas Web y Outlook.	3

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos “Manual de Descripción y Especificación de Cargos”, CNCA, Año 2012.

j) Auxiliar Área de Soporte

FACTOR	SUBFACTOR	DEFINICIÓN	NIVEL ESPERADO
Habilidades específicas (20%)	Relaciones interpersonales	Capacidad para establecer redes de contactos que se enmarquen dentro del respeto mutuo y la cordialidad, favoreciendo el desarrollo personal y profesional de los involucrados	5
	Búsqueda de información	Curiosidad, deseo o necesidad por saber más acerca de las cosas, gente o asuntos que afectan en su desempeño laboral. Implica un esfuerzo por obtener más información, a fin de mejorar su trabajo.	3
	Solución de problemas	Idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente (interno o externo), atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras.	3

Fuente: Sistema Integral de Recursos Humanos “Manual de Descripción y Especificación de Cargos”, CNCA, Año 2012.

Diagrama 4: "Sistema de ejecución de la Capacitación"

[38] Dirección Nacional del Servicio Civil, "Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos", Santiago de Chile, Año 2012.