

Universidad de Valparaíso

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



“LA PACIFICACIÓN INTERNA EN LA UNIVERSIDAD DE
VALPARAISO, PERIODO 2006-2007”
“PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO”

TRABAJO PARA OBTENER AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ALUMNO
MERCEDES PEREIRA MARIN

PROFESOR GUÍA:
RAMIRO PADILLA BOCIC

VALPARAISO, DICIEMBRE 2008

T
643
2008



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**CAPACITACIÓN INTERNA EN LA UNIVERSIDAD DE
VALPARAÍSO, PERÍODO 2006-2007”
“PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO”**

Reg 6677

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

**ALUMNO
MERCEDES PEREIRA MARIN**

**PROFESOR GUÍA
RAMIRO PADILLA BOCIC**

VALPARAISO, Diciembre, 2008

DEDICATORIA

***AL PADRE DE MIS HIJOS QUIEN DESDE EL CIELO ME GUÍA Y ESTOY SEGURA
QUE EN ESTOS MOMENTOS ESTÁ ORGULLOSO DE MÍ***

***A MIS HIJOS MARCELO, MARANTZ Y NOE ABRAHAM, POR SU PACIENCIA Y
COMPRENSIÓN A LO LARGO DE MI CARRERA, Y PARA QUE RECUERDEN
SIEMPRE QUE... ¡NUNCA ES TARDE PARA ALCANZAR UN SUEÑO!...***

***Lo que hoy es utópico mañana es real. Mundos Posibles. La utopía es lo que ha
conducido a que seamos posibles. Jerome Bruner***

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a Dios por estar conmigo en cada momento, especialmente en los difíciles.

A mis profesores durante los cinco años de mi carrera, por la visión integradora que logré internalizar en las diversas asignaturas y que le dieron un enfoque distinto al que yo tenía respecto a lo que es un Administrador Público.

Al señor Jaime Rubina B. por su siempre buena disposición para atender los problemas que día a día se nos iban presentando.

A mi profesor guía señor Ramiro Padilla B. por sus correcciones, sugerencias e inestimable apoyo.

INDICE

RESUMEN	05
Capítulo I	
• Introducción.....	06
▪ Planteamiento del Problema.....	07
▪ Objetivo General.....	08
▪ Objetivos Específicos.....	09
▪ Metodología del Trabajo.....	09
Capítulo II	
▪ Marco Teórico.....	10
▪ Modernización del Estado.....	10
▪ Ley del Nuevo Trato.....	12
▪ Política Global de Desarrollo.....	13
▪ Plan Estratégico Institucional.....	14
▪ Capacitación en el Sector Público.....	15
Capítulo III	
▪ Análisis de la Situación Actual.....	27
Capítulo IV	
▪ Soluciones Propuestas.....	35
Capítulo V	
▪ Resultados Esperados.....	39
Capítulo VI	
▪ Conclusiones.....	41
▪ Rol del Administrador Público.....	42
Bibliografía	44

RESUMEN

Este trabajo, pretende demostrar cómo a través de la capacitación, basada en una planificación de acuerdo a las necesidades reales y con los controles de seguimiento adecuados, contribuirá a obtener un modelo de gestión para enfrentar las necesidades de perfeccionamiento continuo del personal que se desempeña en la Universidad de Valparaíso, donde juegan un papel importante las necesidades de capacitación y los métodos de aprendizaje que se han de utilizar en la entrega del contenido seleccionado.

La Modernización del Estado conlleva a la necesidad de una gestión eficiente, lo que implica una capacitación moderna, oportuna y enmarcada en una política institucional, que finalmente permita profesionalizar cada vez más la gestión universitaria, además de constituir una base sólida para la anhelada carrera funcionaria.

El Plan de Capacitación Interna que se propone en este trabajo, representa una herramienta estratégica de primera importancia para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y se espera que, a través de éste, las personas ubicadas en distintos niveles de la estructura jerárquica puedan adquirir nuevos conocimientos, técnicas y prácticas que permitan aumentar su nivel de rendimiento y alcanzar una satisfacción laboral en el cumplimiento de las funciones propias de su puesto de trabajo. Asimismo, se espera lograr un alto nivel de identificación con la cultura organizacional, así como alcanzar un elevado nivel de eficiencia y eficacia, de forma de adecuarla a los requerimientos actuales y futuros de las instituciones de educación superior del país.

I.- INTRODUCCIÓN

“Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden coadyuvar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades”, queda clara así la relación de los términos capacitación y desarrollo los cuales se diferencian solamente en su perspectiva temporal. (Chiavenato, 2000, Pág. 340)

Si se considera que las personas son la savia de toda organización y en la administración pública son además, los agentes de su reforma y renovación, los conocimientos, la aptitud, los valores y las actitudes de los funcionarios resultan cruciales para la eficiencia del Estado. No obstante, la Modernización del Estado, debe enfocarse desde una perspectiva holística. Por ejemplo, la capacitación de las personas no se puede desligar de las expectativas de rendimiento en sus funciones, tareas o puestos específicos.

Los planes de desarrollo de los recursos humanos y del rendimiento del personal no se pueden separar de las metas y objetivos de la organización; asimismo las metas y la estructura orgánica no se pueden desconectar de la demanda de servicios por parte de la comunidad. A su vez, las metas, las prioridades y el rendimiento esperado de una organización Estatal, como lo es la Universidad de Valparaíso, no se logra determinar solo por sus objetivos institucionales, sino con una mirada más amplia y en un contexto socioeconómico general.

Por lo tanto, desde el punto de vista de la Modernización del Estado, esto implica el compromiso de los líderes de todas las organizaciones. En el caso específico de nuestra Universidad mayor aún es su responsabilidad, pues se trata de una institución formadora de personas, modeladora de los nuevos profesionales que liderarán las instituciones del Estado. Lo anterior constituye un requisito esencial para una formulación de una estrategia de fortalecimiento de la capacidad del capital humano con el fin de revitalizar la administración pública del país. El Objetivo General de este trabajo postula que la reformulación de la gestión de la Administración Pública es un proceso a largo plazo que requiere la adopción de una estrategia amplia que fomente el desarrollo de las capacidades de las personas que desempeñan sus labores al interior de las Organizaciones Estatales, para lograr promover una mayor orientación hacia resultados

en la prestación de servicios y aumentar la profesionalización en la gestión de los asuntos públicos.

Desde el punto de vista específico, la presente tesis pretende demostrar que la consecución de los objetivos de desarrollo institucional de la Universidad de Valparaíso, depende en buena medida de la calidad de los recursos humanos que esta institución posea. En particular, subraya la importancia de aplicar un plan de capacitación interna, estructurado, proyectado y con los controles de seguimiento que permitan que las inversiones que efectuó la Universidad en actividades de capacitación para sus funcionarios contribuyan realmente a revitalizar la administración pública de la Universidad, de la región y del país.

1.- Planteamiento del Problema

De la revisión de los documentos institucionales, tales como la Política Global de Desarrollo de la Universidad, el Plan Estratégico Institucional de la Corporación 2005 – 2010 y de los contenidos que emanan de las distintas fuentes señaladas anteriormente, el problema que se pretende resolver en la presente tesis, es que exista una concordancia entre los compromisos de desarrollo institucional y de desarrollo del personal, declarado en los documentos antes mencionados y lo que en la realidad sucede, pues si bien estos documentos señalan la importancia de mantener al personal académico y no académico actualizado, en la realidad este tema ha sido tratado muy débilmente en esta institución, esto se refleja en que no ha ido de la mano con los lineamientos estratégicos de la Universidad ni tampoco acorde con los cambios que impulsa la Modernización del Estado, la Ley del Nuevo Trato y las políticas establecida en esta área por las organizaciones modernas, donde el personal constituye el capital más importante, que precisa estar actualizado para enfrentar las demandas del futuro.

Asimismo, se detecta que los programas y cursos que se han dictado en la institución no han surgido de un estudio previo, sino que han sido producto de la urgencia en cumplir con lo estipulado en la ley, improvisando la dictación de algunos cursos a finales de año, con el sólo propósito de no perder los fondos destinados a capacitación.

Respecto al Comité Bipartito del período en estudio, se infiere que funcionó escasas veces, lo que queda de manifiesto al comprobar que no existen actas surgidas del mismo, que permitan conocer el criterio establecido para perfeccionar los mecanismos de

participación, promover el compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento, incrementar la eficiencia y productividad de la institución, mediante la incorporación de competencias posibilitando el desarrollo personal en el marco de su ciclo laboral.

Esta situación permite deducir que nunca existió un estudio sistemático respecto a la Detección de Necesidades de Capacitación y sólo se conocen por mayor difusión, los Congresos de Secretarias, los Congresos de Auxiliares y los Encuentros de Comités Paritarios que se realizan anualmente. Pero hay carencia de un diagnóstico, de una proposición, y ejecución de un plan de capacitación y de actividades de seguimiento de éste.

En base a los planteamientos expuestos, puede definirse que el **problema a resolver consiste en:**

“No existen antecedentes que permitan acreditar que existe coherencia entre las actividades realizadas por la Oficina de Capacitación, con las líneas de acción establecidas para esta misma área, en las políticas de la institución como en el plan estratégico, como tampoco se han elaborado normas ni procedimientos de general aplicación, que permitan asegurar que las acciones de capacitación que se entregan tienen directa relación con la labor que desempeña el funcionario, considerando que a largo plazo permitirán un crecimiento personal, y un beneficio a la institución.”

2.- Objetivo General

“Proponer un sistema de capacitación interna para los funcionarios de la Universidad de Valparaíso, mediante un modelo que permita planificar, coordinar y controlar las acciones de capacitación necesarias para la Institución”.

Este sistema permitirá contar con perfiles de cargos, coadyuvando a lograr el mejor aprovechamiento del recurso humano, permitiendo a la vez ubicar al personal de acuerdo a sus aptitudes lo que propenderá al crecimiento y satisfacción de cada uno de los funcionarios.

3.- Objetivos Específicos

- a) Relacionar el tema investigado con disciplinas afines: Capacitación por Competencias y Desarrollo de los Recursos Humanos en las Organizaciones.
- b) Establecer las bases para utilizar eficientemente la Franquicia Tributaria.
- c) Establecer las bases para el diseño de procedimientos administrativos que permitan modernizar y adecuar las actividades de capacitación interna que requiere la Universidad.

4.- Metodología de trabajo

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo, es de carácter descriptiva, aplicada al problema a resolver. Con este enfoque, se pretende describir las características fundamentales asociadas al problema estudiado y se utilizarán criterios sistemáticos que permitan obtener una estructura real para la solución del problema. La solución se apoya en los lineamientos de la modernización del estado, la búsqueda de un mejor desempeño de los funcionarios y un desarrollo de la administración universitaria y de sus servicios, a partir del estudio del propio problema.

Este enfoque contempla la obtención de un sistema administrativo flexible, que le permita adaptarse según las exigencias de las condiciones laborales internas y los resultados de la retroalimentación generada al final de cada período de capacitación.

Finalmente, se pretende demostrar cómo a través de la creación de un sistema de capacitación, basado en una planificación de acuerdo a las necesidades reales y con los controles de seguimiento adecuados, contribuirá a obtener un modelo de gestión para enfrentar las necesidades de perfeccionamiento continuo del personal que se desempeña en la Universidad de Valparaíso, donde juegan un papel preponderante las necesidades de capacitación y los métodos de aprendizaje que se han de utilizar en la entrega del contenido seleccionado.

II.- MARCO TEÓRICO

1.- Modernización del Estado

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) es una división del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, creado en el año 2000 y orientado a la modernización y la incorporación de tecnologías de información para el mejoramiento de la gestión pública. Este proyecto se inspira en los principios de la transparencia, la eficiencia, la equidad y la participación, como base principal para el funcionamiento de un Estado democrático. Consecuentemente, este proyecto es parte de un proceso que recoge y profundiza los esfuerzos en relación con el mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios del sector público, sus principales áreas de trabajo son el Gobierno Electrónico y los Procedimientos Administrativos.

El documento presentado en enero de 2003 considera entre sus principales elementos la modernización de la gestión pública y la descentralización del gobierno interior, contiene en rigor tres agendas distintas: una de modernización del Estado, otra de transparencia y una tercera definida como de Promoción del crecimiento.

Los temas de estas áreas tienen distintas velocidades para su despacho al Parlamento, es por este motivo que surgió la iniciativa de establecer una " agenda corta ", la cual contenía 12 proyectos que fueron aprobados casi en su totalidad antes del 21 de mayo de 2003 y la denominada "agenda larga" que son las 37 disposiciones restantes que falta por ingresar, revisar y despachar desde el Congreso.

En relación a las Medidas del Acuerdo de Modernización del Estado, se señalarán las tres primeras que son las que se relacionan directamente con el tema desarrollado en este estudio.

➤ Agenda de Modernización del Estado

○ Gestión Pública

- Fortalecimiento institucional y reorganización de las políticas contra la extrema pobreza
- Simplificación de procedimientos administrativos

- Control de calidad en la gestión pública
- Adecuación de Ministerios y Subsecretarías
- Reformulación del rol del Consejo de Defensa del Estado
- Defensor ciudadano
- Modernización de la composición de los tribunales superiores
- **Gestión de Recursos Humanos**
 - Profesionalización del servicio público
 - Creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil
 - Fortalecimiento y profesionalización de la alta dirección pública
 - Consolidación legal de la normativa presupuestaria sobre gestión de personal
- **Gestión Financiera**
 - Consolidación de legislación sobre gestión financiera y difusión de programas y servicios públicos
 - Reorganización del Sistema de Administración de Empresas Públicas
 - Compras públicas
 - Licitación de proyectos de inversión
 - Transparencia fiscal
 - Funcionamiento permanente de Comisión Especial de Presupuestos
 - Regular contenidos de informes financieros de proyectos de ley

Si se asume que la modernización del Estado es una tarea impostergable, entonces debe convenirse que su agenda es un compromiso de todos, no sólo del Gobierno y los agentes públicos. Y es que este proceso debe centrarse en los usuarios del sistema que, obviamente, no se limitan a los beneficiarios de sus prestaciones directas, sino que se extienden a todos los sectores: grandes y pequeños empresarios; trabajadores públicos y privados; actores sociales y políticos, y ciudadanos que exigen un Estado inteligente, fuerte, ágil, flexible y con los mejores cuadros profesionales a su servicio.

Medidas como la creación de una agencia de calidad de las políticas públicas; más y mejores corporaciones público-privadas; descentralización y desconcentración, entre otras, abrirán la puerta a un Estado más eficaz y eficiente. Se trata de un desafío permanente, que debe estar arraigado en una institucionalidad gubernamental que no se

agote en el cumplimiento de una determinada agenda. En ese marco, la Universidad de Valparaíso ha avanzado en algunos aspectos, pero falta el esfuerzo más grande y con mayor desafío, es el realizar una descripción de cargos formales; en todos aquellos casos en que esta descripción no se ha realizado y capacitar a las personas que desarrollan sus funciones al interior de la organización.

La modernización del Estado, demanda un esfuerzo sistemático y la colaboración de todos para generar un cambio radical en el actuar del sector público, especialmente en las organizaciones que son formadoras de los profesionales del futuro, como es el caso de la Universidad de Valparaíso.

2.- Ley 19.882, del Nuevo Trato para la Administración Pública

Esta Ley se enmarca dentro del anhelo del ex Presidente Lagos por modernizar el Estado. Con la aprobación de esta ley se busca “construir un Estado al servicio de la ciudadanía, participativo, solidario en el marco de una gestión eficiente y transparente”

Los objetivos fijados en este cuerpo legal regulan la nueva política para los funcionarios públicos:

- Modernización y profesionalización de la carrera funcionaria.
- Perfeccionamiento de la política de remuneración del personal.
- Establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar política de personal.

El desarrollo de la nueva carrera funcionaria implica:

- Ampliación de la carrera funcionaria a niveles jerárquicos, con el fin de reducir el número de funcionarios de confianza exclusiva y, así, evaluar mejor el desempeño de todos los trabajadores del Estado.
- Concursos internos para las plantas de directivos de carrera. Existirán procedimientos para realizar concursos internos en los que se evaluará la capacitación, el desempeño, la experiencia y la aptitud.
- Perfeccionamiento del sistema de calificación de funcionarios
- Fortalecimiento y ampliación del sistema de calificación de funcionarios por medio de concursos con el fin de extender la transparencia
- Establecer el empleo a prueba como parte del proceso de selección.

- Promover la inversión en capacitación funcionaria
- Bonificación por retiro para estimular la rotación de personal

Respecto a las remuneraciones, el proyecto de ley establece:

- Incremento en un 8% de la asignación por modernización en un plazo de tres años.
- Reemplazo del incentivo individual por el colectivo.
- Premio anual de excelencia institucional al servicio público que se destaque por su productividad y calidad.
- Mecanismos de gestión que vinculen los salarios a la productividad.
- Bonificación especial para funcionarios de regiones apartadas.

El nuevo trato también contempla una nueva institucionalidad, que se refiere a la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuyo objeto será “la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado”.

3.- Política Global de Desarrollo de la Universidad de Valparaíso (Junta Directiva 1998)

En virtud del artículo 10 N° 3 del D.F.L. N° 147 de 1981, que contiene el Estatuto de la Universidad de Valparaíso, corresponde a la Junta Directiva fijar la política global de desarrollo de la institución y los planes de mediano y largo plazo destinados a materializarla. En el capítulo VI.- Bases Programáticas N° 6.- de dicha política se hace referencia al Perfeccionamiento y Capacitación del personal: “El perfeccionamiento se reconoce como un derecho para los académicos y como un deber al que la universidad deberá continuar atendiendo en forma permanente. Cada unidad académica desarrollará un programa de perfeccionamiento coherente con su respectivo plan de desarrollo, cautelando siempre que los compromisos docentes y de investigación de las mismas no se vean perjudicados por el flujo de docentes e investigadores a programas de perfeccionamiento académico. En dicho programa, cada Facultad considerará a sus académicos más calificados para actividades de perfeccionamiento de sus propios docentes. Asimismo, la universidad atenderá al perfeccionamiento de su personal no

académico de carácter profesional o técnico y a la permanente capacitación de su personal administrativo y de servicios, aunque cuidando que los programas y actividades de perfeccionamiento y de capacitación guarden relación directa con las actividades que dicho personal cumple en la institución.

4.- Plan Estratégico Institucional Universidad de Valparaíso 2005 – 2010

“La posibilidad de participar en la prospectiva y gestión del conocimiento, exige un nuevo conjunto de habilidades humanas, que obligan a reconsiderar el rol de las personas, la calidad de su cometido y a readaptar su desarrollo personal, en función de los nuevos planteamientos y prioridades de un mundo globalizado. Ante este panorama, las Universidades están implementando procesos internos de evaluación de su gestión, que implican la reformulación de su misión y visión, a fin de convertirse en agentes activos y fundamentales de esta nueva era, marcada por el “aprendizaje organizativo”, en la cual la capacidad de gestionar y aumentar el capital intelectual y social, de cualquier tipo de colectividad o territorio, será fundamental para su sustentabilidad.”

En el capítulo VII de este plan relativo a estrategia, líneas de acción e indicadores, relacionado con la capacitación, cabe destacar 2 de sus objetivos: Objetivo N° 1: Promover un Sistema de Educación continua y pertinente, acorde con los requerimientos del Desarrollo Nacional y de los Procesos de Evaluación, señala el Mejoramiento de las competencias pedagógicas y docentes de los académicos. Generar condiciones necesarias para la sustentabilidad académica. Desarrollar programas de capacitación inherentes. Impartir programas docentes que capaciten regularmente a los funcionarios de la universidad en las técnicas de rendición pública de cuentas que ha dispuesto el gobierno.

Objetivo N° 5.- Diseñar un Modelo de Gestión por competencias que mejore la efectividad de los servicios internos y la calidad de la labor académica. Identificar los procesos internos que se desarrollan actualmente en el funcionamiento de la universidad. Elaborar Manuales que describan las funciones correspondientes a los distintos cargos de la planta funcionaria. Ofrecer oportunidades específicas de capacitación y perfeccionamiento en el desempeño de las funciones.

4.- Capacitación en el Sector Público. Concepto

Aunque la capacitación es reconocida mundialmente como un factor que da valor a los recursos humanos, en la práctica es una actividad que ha venido lentamente adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones. Contiene un conjunto de tecnologías y recursos cada vez más complejos, que requiere de personal especializado, de infraestructura y de presupuesto propios. Se avizora entonces, para un futuro no muy lejano, áreas de capacitación que trabajen cada vez con mayor rigor en la planificación, el control y la evaluación de sus resultados. Desde un enfoque sistémico, es posible distinguir a la capacitación como un sistema de acciones formativas de: diagnóstico, planeación, ejecución, control y evaluación; cuyo objetivo es contribuir a desarrollar competencias del personal en forma permanente y constante para lograr su desarrollo profesional y personal, coadyuvando al incremento de la eficiencia y eficacia de la organización. Desde una definición más formal de Capacitación, comprendida en el Artículo 26, párrafo 3º, del Decreto con Fuerza de Ley N° 29 de 2004, refundido, coordinado y sistematizado sobre el estatuto administrativo, se establece: *“Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.”*

El concepto formal de Capacitación, comprendido en el Artículo 10 de la Ley N° 19.518 que fija el Estatuto de Capacitación y Empleo, establece: *“Se entenderá por capacitación el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los trabajadores, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida y de trabajo y de incrementar la productividad nacional, procurando la necesaria adaptación de los trabajadores a los procesos tecnológicos y a las modificaciones estructurales de la economía.”*

A partir de esta concepción de capacitación, la tarea del jefe, coordinador o planificador, encargado de administrar el proceso de capacitación, será llevar a cabo una serie de actividades ordenadas para planear, diseñar, implantar, controlar y evaluar de manera eficiente y eficaz la función de capacitación a partir de un modelo sustentado en un enfoque de sistema que corresponda a los requerimientos y necesidades identificados en la organización y en el personal.

El desarrollo de recursos humanos es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño en la organización por medio de programas de capacitación y desarrollo.

La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para aplicar en sus actuales funciones. Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

El desarrollo implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia o crece.

4.1. Proceso de desarrollo de las personas (Chiavenato, 2002)

En un mundo globalizado el desarrollo de las personas resulta primordial para enfrentar este avance vertiginoso de la tecnología con un impacto enorme en la educación y la cultura, transformando la estructura de la sociedad y las relaciones interpersonales.

En la Administración Pública los Procedimientos y Descripciones de cargo formales, se hacen cada vez más necesarios pues permiten delimitar claramente las funciones y responsabilidades propias de cada cargo, contribuyendo a la medición del desempeño que posibilita estructurar el desarrollo de las personas que colaboran en las distintas organizaciones

Si ha de considerarse y apoyarse en los procesos de desarrollo de las personas, según "Chiavenato", estos pueden evaluarse conforme al "continuum", ilustrado en la figura N° 4.1 que va desde la situación más simple (extremo izquierdo del esquema), hasta el estado más complejo (extremo derecho).

Continuum de situaciones en los procesos de Desarrollo de las Personas

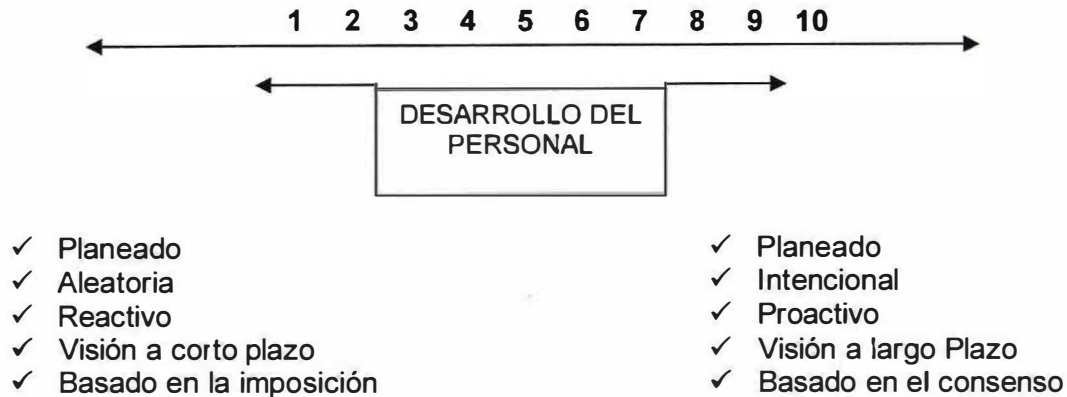


Figura 4.1

4.2. Desarrollo de las Competencias

Si se parte de la premisa que sostiene que toda organización existe para coordinar los esfuerzos de un grupo de personas en pos de una meta, y que dicha coordinación de esfuerzos sólo es posible a partir de la existencia de roles basados en el principio social del trabajo, tal como lo plantea Emile Durkheim, sociólogo del siglo pasado. Para este autor, los hombres llevan a cabo ciertas funciones sociales, tales como ser padre, ser ciudadano, que no han sido ideadas por ellos como individuos sino que las han recibido o aprendido por medio de la educación.

Está claro que el rol no pertenece a nadie en particular y que con el paso del tiempo a medida que los roles adquieren realidad, más allá de las personas que los ocupan, éstos se objetivizan o cosifican, o sea se separan de las personas que inicialmente lo ocupaban. Técnicamente un rol es una expectativa de conducta que sirve como etiqueta para nombrar una serie de comportamientos previsibles: portero, secretaria, jefe, etc. Ciertos roles incluyen entre sus características la capacidad de ejercer autoridad sobre otros roles.

Autoridad y Competencias: Ahora bien, lo explicado hasta ahora, implica que quién ocupe el rol de coordinador o jefe, debe poseer ciertas capacidades que le permitan ejercer eficientemente dicho rol.

En la categoría desarrollo de competencias, se incluyen acciones como: el entrenamiento, la capacitación, el desarrollo individual, la planificación de la carrera y la planificación de reemplazo.

En la categoría Evaluación de Competencias se agruparon todas aquellas acciones que involucran el uso de la evaluación, incluyendo también aquellas acciones que implican directamente la detección de entrenamiento y capacitación y planificación del desarrollo, detección de potencial, gestión del desempeño, etc.

Aunque los conceptos que se incluyen resultan conocidos tanto para quienes trabajan con los Recursos Humanos como para la línea, parece pertinente dar una breve descripción de cada uno de ellos.

4.3. Modelo desarrollo de Competencia, según José María Saracho - Gestión por Competencias.

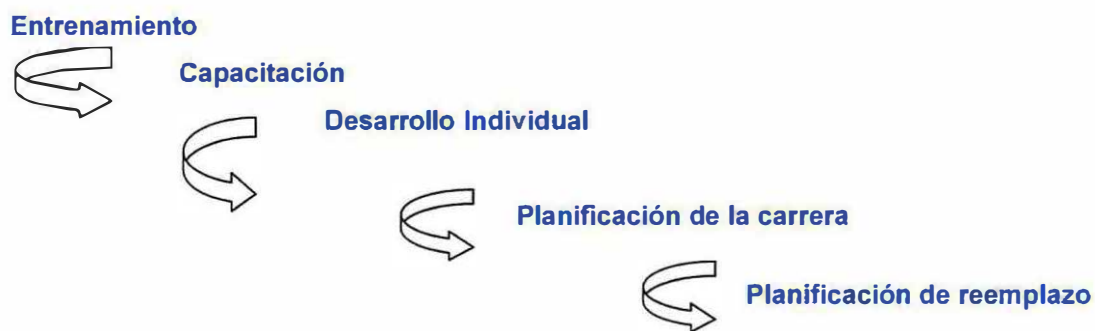


Figura 4.3

Bajo la denominación desarrollo de las competencias se agrupan conceptualmente todas aquellas actividades organizacionales orientadas al cambio que las personas deben experimentar para pasar de un nivel determinado de competencia a otro superior a partir de desplegar su potencial. Para que ello ocurra existen 5 tipos de actividades posibles.

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo individual.
- Planificación de la carrera y
- Planificación de reemplazo

Hechas estas distinciones, se hará una breve descripción de las tres capacidades más importantes de las personas, por lo tanto se puede inferir que el entrenamiento se enfoca en el mejoramiento de las habilidades y destrezas de las personas, la capacitación se enfoca en el mejoramiento de los conocimientos de la persona para el desempeño de un puesto, el desarrollo individual se focaliza en el despliegue de las capacidades latentes que la persona posee potencialmente.

Bajo la denominación evaluación de las competencias, se agrupan conceptualmente todas aquellas actividades de la organización orientadas a comparar el nivel de competencia de una persona respecto a una medida establecida previamente, que expresa el nivel de competencia requerido. El objetivo de esta evaluación es comparar entre las competencias de una persona y un estándar, cuyo resultado “siempre” es una brecha, cuya información se utiliza principalmente para “detección de necesidades de entrenamiento y capacitación.

4.4.- Entrenamiento

El principal objetivo de la Formación o Entrenamiento, es preparar a las personas para la ejecución de diversas tareas y otorgar oportunidades de desarrollo continuo, no solo en las funciones y/o tareas actuales, sino también en otras que son transversales y que complementen y ayuden a mejorar la productividad individual y del equipo, tales como: manejo de las emociones, relaciones humanas, liderazgo, etc.

El entrenamiento y formación, es una responsabilidad de la línea, por lo tanto, las actividades de entrenamiento se deben basar en una política bien elaborada que sea congruente con los lineamientos generales de la organización.

El proceso de entrenamiento está compuesto por cuatro etapas:

Fuente: Idalberto Chiavenato, 2002, pág. 309

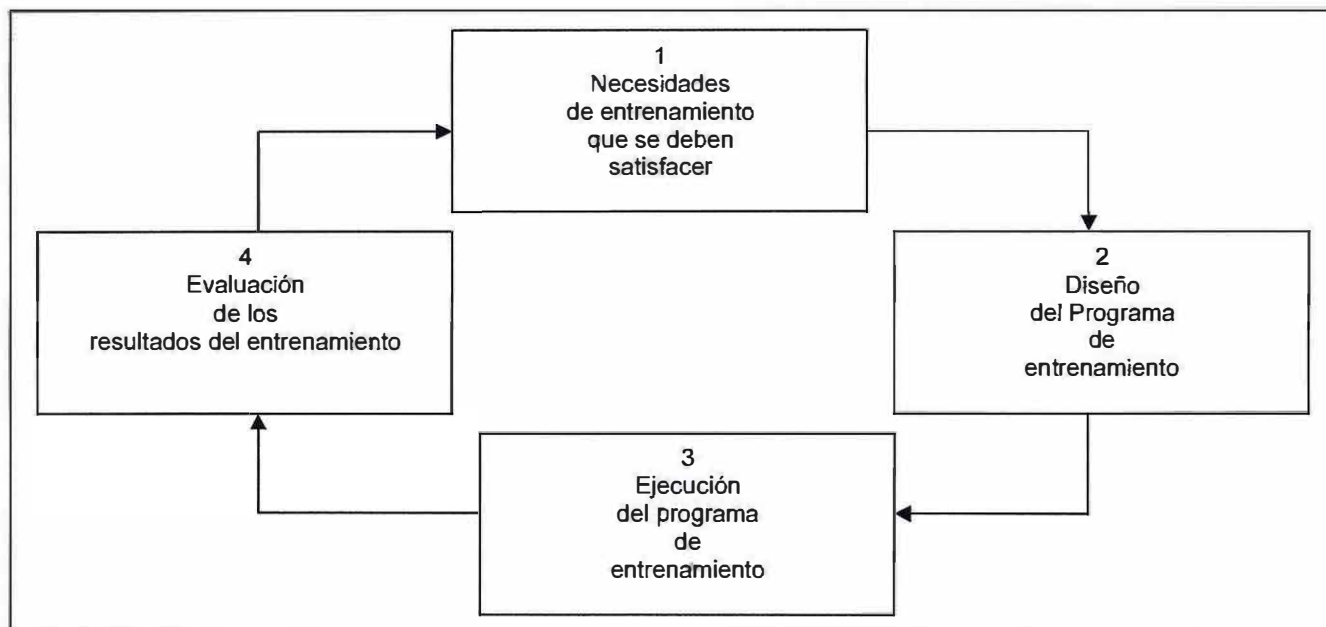


Figura 4.4.

4.5. Desarrollo de las Capacidades

El mundo actual y el que viene no tiene un rumbo claro y nadie puede asegurar cuáles son los procedimientos y las técnicas necesarias para enfrentarlo. La coordinación efectiva -que implica saber hacer ofertas y peticiones- una valoración de los compromisos y una maestría para su cumplimiento- es un primer paso, para enfrentar el desafío de la incertidumbre. Pero no es suficiente. Se necesita de personas que cultiven una sensibilidad del querer, que se identifiquen con el espacio donde desarrollan sus capacidades, que sean capaces de rescatar las anomalías y transformarlas en producto, en oferta, en fuerza, o en oportunidades de desarrollo.

Para determinar que modelo es el más apropiado, es necesario considerar a qué niveles jerárquicos se aplicará y para que se utilizarán las competencias.

Si se considera que toda organización posee necesariamente una estructura jerárquica, incluso aunque se trate de organizaciones “planas”, por poseer pocos niveles jerárquicos, es posible distinguir que modelo es el más adecuado para cada nivel y que definición de “competencia” se debe utilizar.

Aunque pareciera repetitivo, es bueno recordar que los niveles jerárquicos no guardan relación con los niveles de educación formal y especialización de los cargos.

5.- Capacitación Interna.

Al hablar de capacitación dentro de una organización, es necesario tener presente qué se entiende por capacitar; el diccionario de la Real Academia Española indica: "hacer a alguien apto, habilitarlo para algo" y aptitud: "Capacidad o disposición para un buen desempeño o ejercicio de un negocio, tarea, arte, etc., por lo tanto Capacitación Interna se considera entonces al proceso de "habilitar" las "aptitudes" de las personas pertenecientes a una organización. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. A continuación se definirán algunos conceptos:

5.1. Franquicia Tributaria

El Estado incentiva el desarrollo de actividades de capacitación mediante el otorgamiento de una Franquicia Tributaria a las empresas contribuyentes de Primera Categoría de la Ley sobre impuesto a la Renta, que planifiquen, programen y realicen programas de capacitación para sus trabajadores.

Este incentivo permite a las empresas, en términos generales, descontar del impuesto a pagar, las inversiones efectuadas por concepto de capacitación de sus trabajadores, hasta la concurrencia del 1% del total de remuneraciones anuales pagadas a su personal.

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). Estimula las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas, a través de la aplicación del incentivo tributario.

Las Empresas que desean realizar actividades de capacitación en el marco de la Franquicia Tributaria, deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser contribuyentes de la Primera categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta.
- Haber efectuado la Declaración de Rentas del Año Tributario respectivo.
- Tener a lo menos a un trabajador con imposiciones.

El Servicio de Impuestos Internos (SII) fiscaliza que los montos imputados por las empresas a la Franquicia Tributaria, debidamente visadas por el SENCE, no excedan del 1% de la masa salarial imponible de cada una de ellas y/o las 9 o 7 UTM cuando corresponda.

Los Organismos Técnicos Intermedios de capacitación (OTIC). Son corporaciones privadas sin fines de lucro, reconocidas por el SENCE que promueven, organizan y supervisan programas de capacitación para trabajadores de empresas adherentes, asociadas sectorialmente o regionalmente.

Las empresas pueden capacitar, con cargo a la Franquicia Tributaria, las siguientes personas:

- Los trabajadores de la empresa con contrato de trabajo.
- Los potenciales trabajadores de la empresa, a través de la modalidad de “Contrato de Capacitación o Pre Contrato”, el cual no puede exceder en total de los 2 meses.
- Los ex trabajadores, a través de la modalidad del “post contrato de capacitación”, cuyas acciones no podrán exceder los 5 meses desde el término de la vigencia de la respectiva relación laboral.

5.2. Capacitación Directa: Corresponde a aquella en que la empresa organiza y ejecuta por si misma acciones de capacitación para sus trabajadores, ya sea contratando instructores externos a ella, o bien, de su propio personal.

5.3. Capacitación a través de los organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC), esta opción se produce cuando las empresas aportan todo o parte de su 1% de Franquicia o bien de las 9 o 7 UTM, a los OTIC, con el objeto de que sean estas entidades quienes les administren esos recursos.

Los OTIC, deben mantener a lo menos 3 cuentas independientes por empresa:

- Cuenta de capacitación: se ingresan únicamente aquella parte de los aportes destinada a la capacitación del personal de la empresa.

- Cuenta de reparto: se registran los aportes que voluntariamente la empresa destina a la capacitación de los trabajadores de otras empresas que aportan al sistema.
- Cuenta de administración: se registran los montos fijados para gastos de administración del mencionado organismo.

6. Comité Bipartito de Capacitación

La ley 19.518, que fija el nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, en su artículo 13° dispone que las Empresas/Instituciones podrán constituir un Comité Bipartito de Capacitación y que ello será obligatorio en aquellas cuya dotación de personal sea igual o superior a 15 trabajadores. De esta forma, la obligatoriedad de constituir el referido comité está determinada por el número de trabajadores que laboran en la empresa. De este modo, aquellas empresas en las que trabajen 15 o más trabajadores estarán obligadas a constituir los referidos comités, ya sea que se trate de trabajadores permanentes o transitorios, por cuanto la norma legal no distingue al respecto.

Ahora bien, las funciones del Comité serán acordar y evaluar el o los programas de capacitación ocupacional de la empresa, así como asesorar a la dirección de la misma en materias de capacitación. Los programas acordados con el Comité Bipartito de la empresa, darán derecho a las empresas a acceder al beneficio adicional establecido en el artículo 39 inciso 2° de esta ley, a saber, podrán descontar hasta un 20% adicional al monto del gasto imputable, por concepto de capacitación. Con respecto a la constitución del Comité Bipartito, éste deberá estar conformada por tres representantes del empleador y tres representantes de los trabajadores.

Por lo anteriormente expuesto, la dirección de RRHH de la organización podrá designar a sus representantes de entre su personal calificado, debiendo al menos uno de ellos tener la calidad de personal superior de la misma. En todo caso, se presume de derecho que el personal designado por la administración de la empresa cuenta con las facultades suficientes para representarla en el Comité Bipartito de capacitación.

6.1. Rol del Comité Bipartito de capacitación.

El Comité Bipartito de Capacitación, es un espacio de participación y crecimiento conjunto y solidario de los estamentos de la institución. Su propósito central es proponer y realizar un plan de acciones de capacitación que vaya en directo beneficio de los funcionarios y por ende, de la comunidad en general.

Por eso, al constituirse como “un espacio donde todos crecen” se amplían a nivel institucional las oportunidades de participación, promoviéndose el compromiso de los funcionarios de la organización, en torno a su propio perfeccionamiento y al desarrollo de competencias necesarias para el incremento de la eficiencia y la productividad tanto personal como colectiva.

Como se indicó, una de sus funciones centrales es la de colaborar y apoyar en la formulación de planes y programas de capacitación e involucrar activamente a los funcionarios en su desarrollo.

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual.

7.- Capacitación: OIT Y SENCE

Al respecto, se pasarán a determinar las características del concepto de Capacitación, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

7.1 Capacitación según la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La OIT, impulsa un sistema de formación profesional a partir de la filosofía TWI. (El programa TWI fue desarrollado en los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial para entrenar el personal no calificado que sustituía a los que partían al frente. El gobierno federal creó la agencia “Training Within Industry Services” (Capacitación al Interior de las Industrias). TWI Servicios trabajó con el objetivo de crear un tipo de formación que ayudara a acelerar la incorporación de los trabajadores no cualificados,

aumentando la productividad de las empresas para satisfacer la creciente demanda por parte del ejército). Que posee varias características dentro de las cuales las más importantes son:

- 1.- Al sistema se le denomina FPA: Formación Profesional Acelerada.
- 2.- El método pedagógico que utiliza el FPA, no está orientado a educar sino a instruir.
- 3.- El método está destinado a la instrucción de adultos.
- 4.- Los docentes se denominan instructores y los alumnos participantes.
- 5.- El FPA dispone de tres niveles:

- a) Formación
- b) Capacitación
- c) Entrenamiento.

6.- Varias expresiones caracterizan al FPA:

- Aprender haciendo
- De lo simple a lo complejo

En Chile actualmente, al FPA se le identifica con los nombres de Capacitación o Entrenamiento.

7.2. Capacitación según el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

El SENCE establece: Es un proceso sistemático que comprende actividades de instrucción extraescolar que persigue una adecuada preparación para el desempeño de un trabajo, actividad u oficio y que se caracteriza por tener objetivos de aprendizaje evaluables, en función de contenidos seleccionados y jerarquizados.

7.2.1. Características de los conceptos de: Capacitación, Desarrollo Individual y Entrenamiento

7.2.1.2. Capacitación: Consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un periodo específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño. (José María Saracho).

7.2.1.3. Entrenamiento: Consiste en un proceso pedagógico organizado cuyo objetivo es la adaptación óptima de la persona a un rol determinado, para que cumpla con los requerimientos de agregación de valor que implica dicho rol. (José María Saracho)

7.2.1.4. Desarrollo Individual: Es el aprendizaje que no está focalizado ni orientado a ningún trabajo en particular. Suele relacionarse el desarrollo personal con el concepto de talento. (José María Saracho)

8. Organismo Técnico de Capacitación (OTEC)

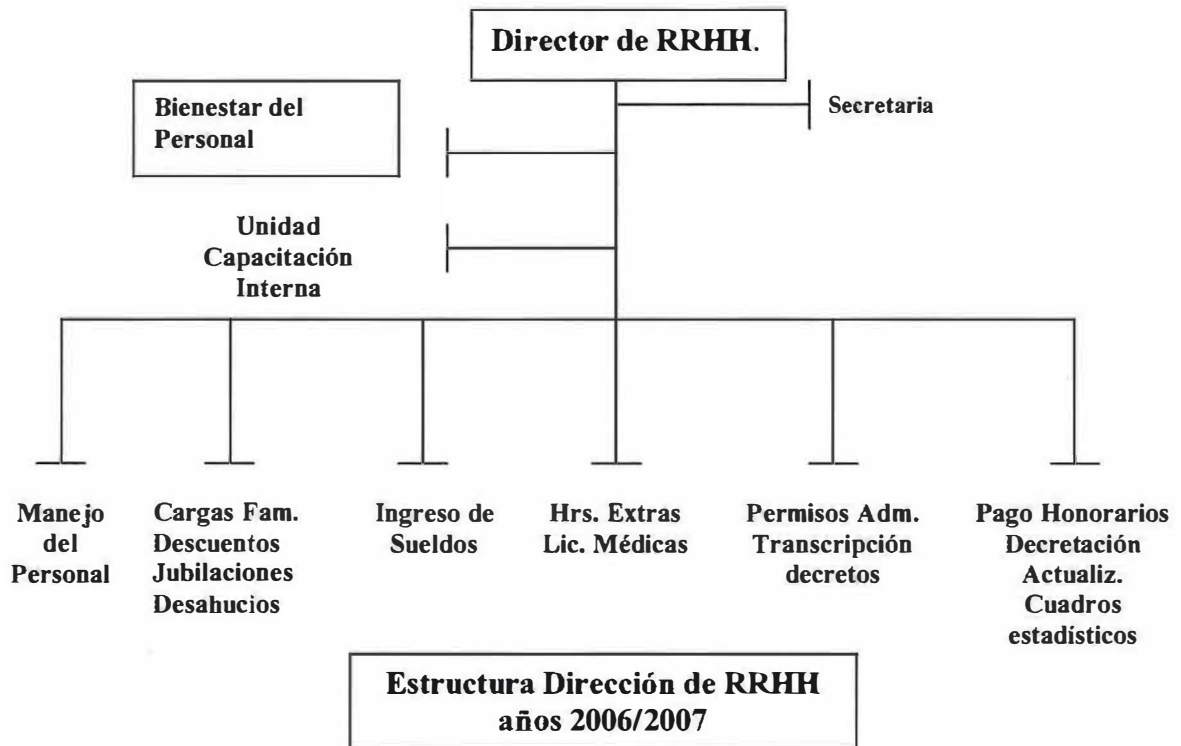
De conformidad al artículo 23 de la Ley N° 19.518, más conocida como Ley Sence, “existirán además de las entidades señaladas en el artículo 12º, organismos técnicos intermedios para capacitación, cuyo objetivo será otorgar apoyo técnico a sus empresas adheridas, principalmente a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación y de asistencia técnica para el desarrollo de recursos humanos. Estos organismos no podrán impartir ni ejecutar directamente acciones de capacitación laboral, sino que servirán de nexo entre las empresas afiliadas y los organismos capacitadores”. La misma norma legal menciona: “Las empresas podrán adherir libremente a los organismos técnicos intermedios para capacitación para cuyo fin deberán efectuar los aportes en dinero que se convengan con arreglo a los Estatutos”.

III.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Descripción del estudio del sistema administrativo

En la Universidad de Valparaíso, la estructura organizacional muestra que una de las responsabilidades que tiene la Dirección de Recursos Humanos, es entregar esta herramienta fundamental que busca mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes a todo el personal, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Dirección de Recursos Humanos – Universidad de Valparaíso

Es importante mencionar que al interior de la Universidad de Valparaíso, prestan sus servicios un total de 1933 personas, pertenecientes a los siguientes estamentos:

1183 Académicos 750 No Académicos.

Capacitación en relación con el Estamento Académico:

La aceleración de los cambios producidos por la innovación científica y tecnológica, junto con la rapidez de los flujos de información en una nueva dimensión del espacio y el tiempo, han requerido de la Universidad la necesidad de dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad del conocimiento.

Para cumplir exitosamente sus funciones en lo referente a la educación, la Universidad de Valparaíso debiese ser capaz de responder a las necesidades cambiantes de la educación, formación e investigación, para adaptarse a un panorama dinámico, adaptando modalidades más flexibles a nivel organizacional. Esto dado que actualmente debe emerger un nuevo modelo de Universidad, caracterizada por la globalización y la universalidad.

Para que este proceso se lleve a cabo exitosamente, la Universidad debe planificar eficientemente todas las actividades de perfeccionamiento, familiarizar y acercar al estamento Académico a la capacitación y/o perfeccionamiento, convirtiendo esta opción en una herramienta de gestión, control y evaluación de los conocimientos y saberes.

Capacitación en relación con el Estamento No Académico:

Para efectos de estos estudios, se reunió en una única categoría al Estamento Administrativo, Secretarías, Jefes de Área y Auxiliares de la Universidad. Pese a ello y, considerando que difieren en las características propias de su cargo, se mostrará una malla de capacitación que de cuenta de cada uno.

Por otra parte, cabe destacar que dado el crecimiento que ha experimentado la Universidad, durante los últimos años, existe cierta incertidumbre respecto a los procedimientos internos que rigen su labor, por lo cual sería muy positivo realizar manuales, que especifiquen procedimientos formales, como una manera de homogenizar ciertos criterios de trabajo y desempeño. Lo anterior ha llevado, a que en algunas ocasiones, el estamento administrativo se enfrente a situaciones nuevas y complejas, que no saben resolver y que afectan directamente su trabajo. La confección de un manual de

procedimientos, permitiría entonces, mejorar la coordinación entre departamentos y Facultades que se encuentran diversificadas geográficamente y evitar duplicidad de tareas. Todo esto apoyado con una estrategia de las actividades de capacitación interna.

Detección de necesidades de Capacitación año 2006-2007

La entrega de un servicio de calidad y excelencia por parte de la Universidad de Valparaíso, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conforman y en este sentido, los diversos estamentos cumplen un rol fundamental en el desarrollo de estrategias efectivas que se orienten hacia un proceso de mejoramiento continuo de las capacidades y competencias de sus funcionarios.

Las conclusiones del informe de Detección de Necesidades de Capacitación del año 2006- 2007 efectuado por el Centro Intermedio de Capacitación "CORCIN", concluye que una de las principales aspiraciones de los funcionarios de la Universidad es lograr un desarrollo profesional al interior de la organización, en base a una capacitación interna continua en el tiempo.

Del total de funcionarios No Académicos a los cuales se les envió la encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación, el 25 % los devolvió dando a conocer sus opiniones, siendo en su mayoría secretarías y personal administrativo.

En relación a los resultados obtenidos en este estudio, se desprende que existe un amplio interés de los funcionarios No Académicos de la Universidad por contar con Tecnologías de la Información y Computación que faciliten su desempeño laboral cotidiano y les permita una comunicación eficaz y eficiente con los diversos ámbitos relacionados al quehacer universitario.

En cuanto a la detección de necesidades de capacitación año 2006-2007, es necesario destacar que este estudio se orientó a identificar aquellos conocimientos y/o habilidades que deben ser desarrolladas o potenciadas en los integrantes de la Universidad, con el fin de que puedan aumentar sus destrezas y aptitudes laborales. Al respecto nuestra Universidad viene desde hace ya varios años recurriendo a un OTIC para financiar la capacitación interna de los funcionarios, para ello ha licitado la administración de los fondos que le permite ocupar en capacitación.

Este estudio fue realizado por el Centro Intermedio de capacitación de Asexma, CORCIN. El informe está basado en cuestionarios que fueron enviados vía correo electrónico o entregados de manera personal a los funcionarios de la Universidad.

La metodología utilizada en el proceso de detección de las necesidades de capacitación fue estructurada en dos etapas, en la primera de ellas se entregó un cuestionario indagatorio con preguntas cerradas que fueron enviadas a una base de datos con 268 funcionarios de la Universidad, para el año 2006, de esta muestra el 41% correspondía al estamento Académico y el 59 % al No Académico. Para el año 2007 se enviaron 150 encuestas, de las cuales 40 % correspondían al estamento Académico y 60% al estamento No Académico.

Cabe destacar que las muestras de los funcionarios, fue elegida al azar intentando abarcar las distintas Facultades de la Universidad. Una vez recopilada la información de los cuestionarios se procedió a un análisis cualitativo y cuantitativo a partir del cual se elaboró la propuesta de las actividades de capacitación a desarrollar durante el año calendario, identificando los cursos en los cuales capacitar, sus respectivos objetivos y contenidos.

Los resultados de los estudios para los años 2006 y 2007, se presentarán mediante un cuadro resumen con las principales áreas a capacitar, de acuerdo a los siguientes estamentos:

- Académicos
- No Académicos (Administrativos, Secretarias, Jefes de Áreas y Auxiliares)

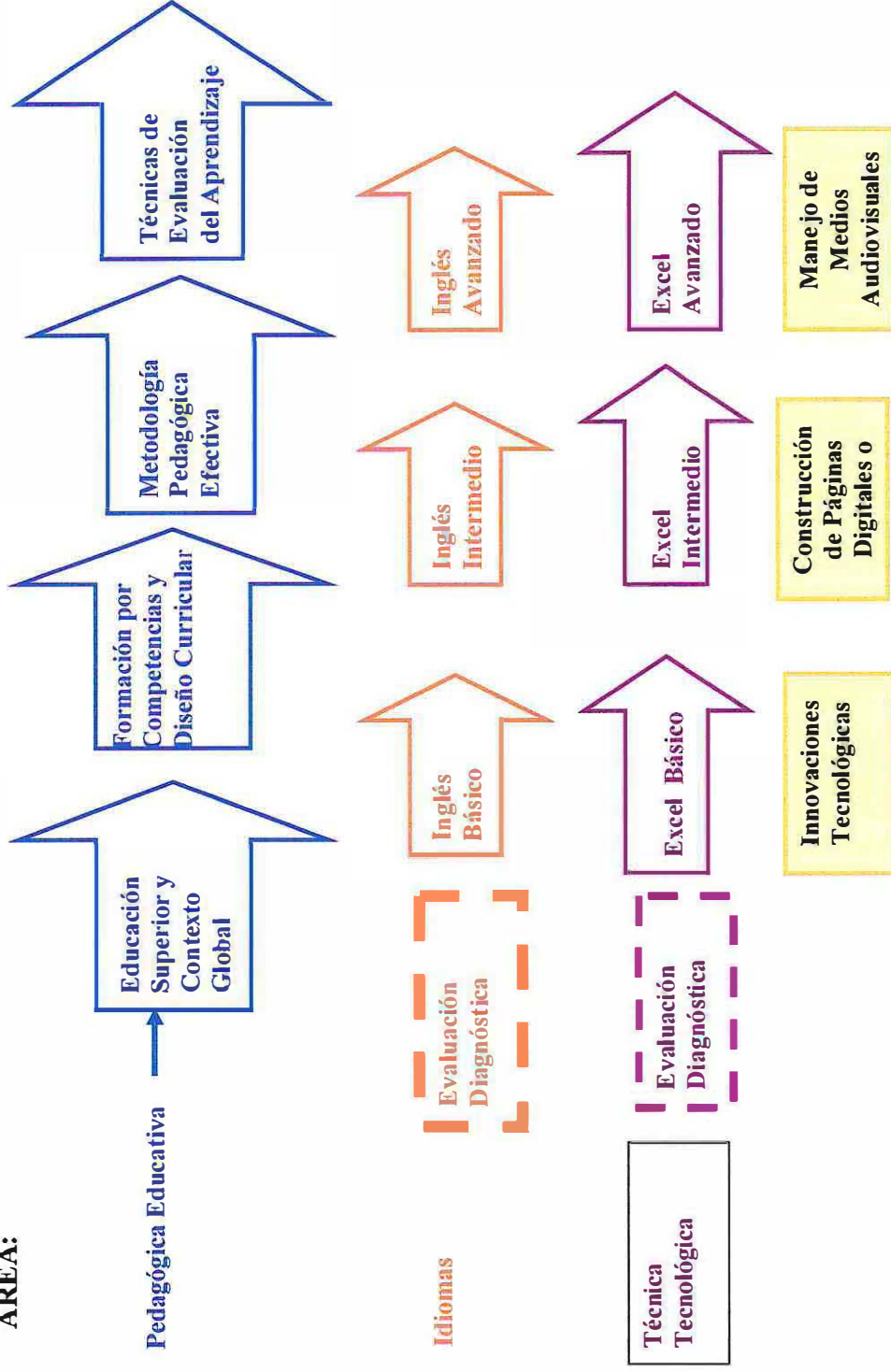
A su vez, los resultados del estudio de Detección de Necesidades de Capacitación, se presentarán en base a las siguientes áreas temáticas y a su pertenencia por cada estamento:

- Área Pedagógica
- Área Servicios
- Área Idiomas
- Área Técnica – Tecnológica
- Área Administrativa y de Recursos Humanos

Importante es dejar constancia, que la Dirección de Recursos Humanos, no cuenta en sus registros con las Encuestas e Informes señalados en este trabajo, por ello sólo se mostrará en forma esquemática la estructuración de las áreas sobre las cuales se realizó dicho estudio.

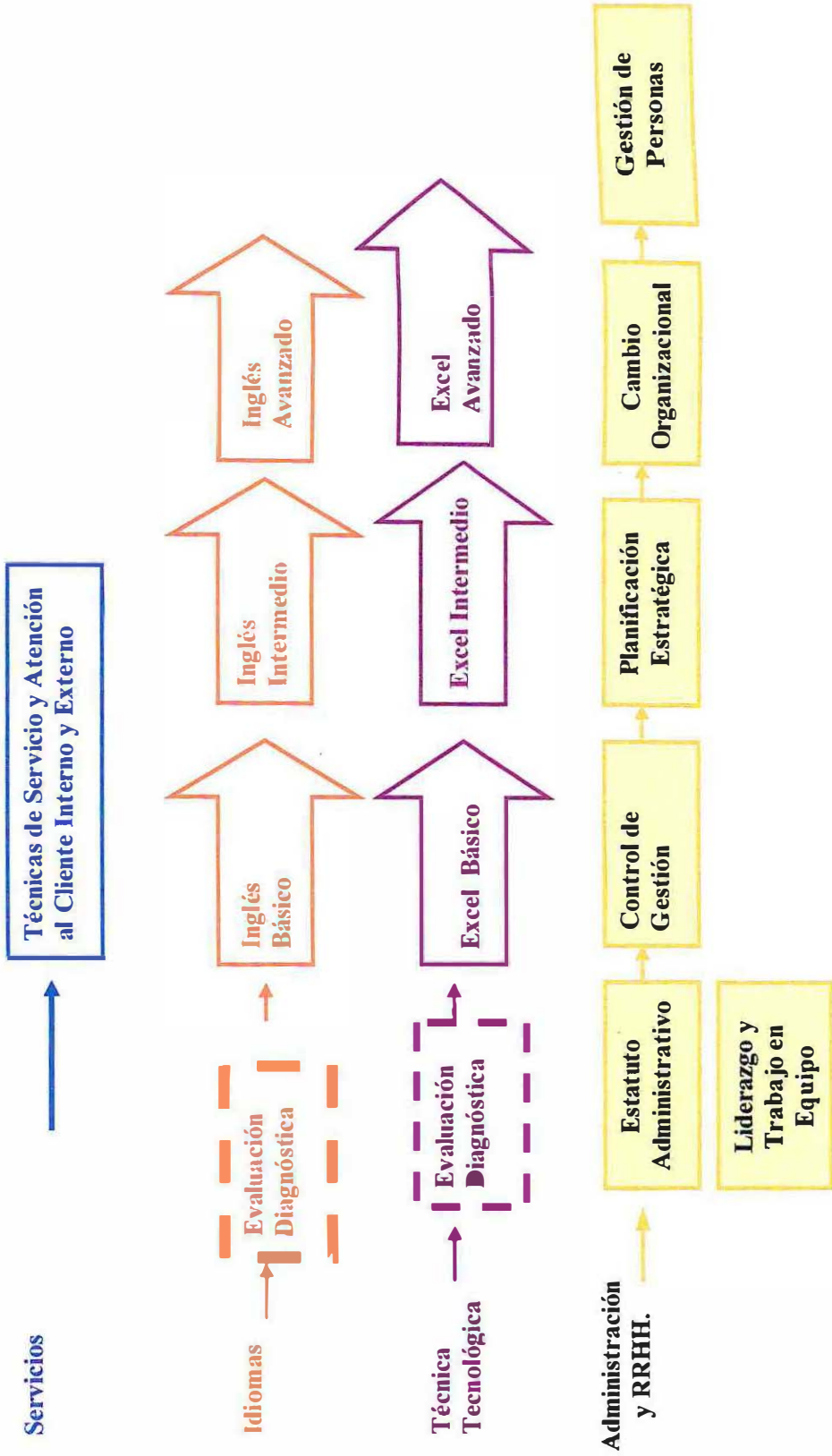
ANEXO N° 1 - ACADEMICOS

AREA:



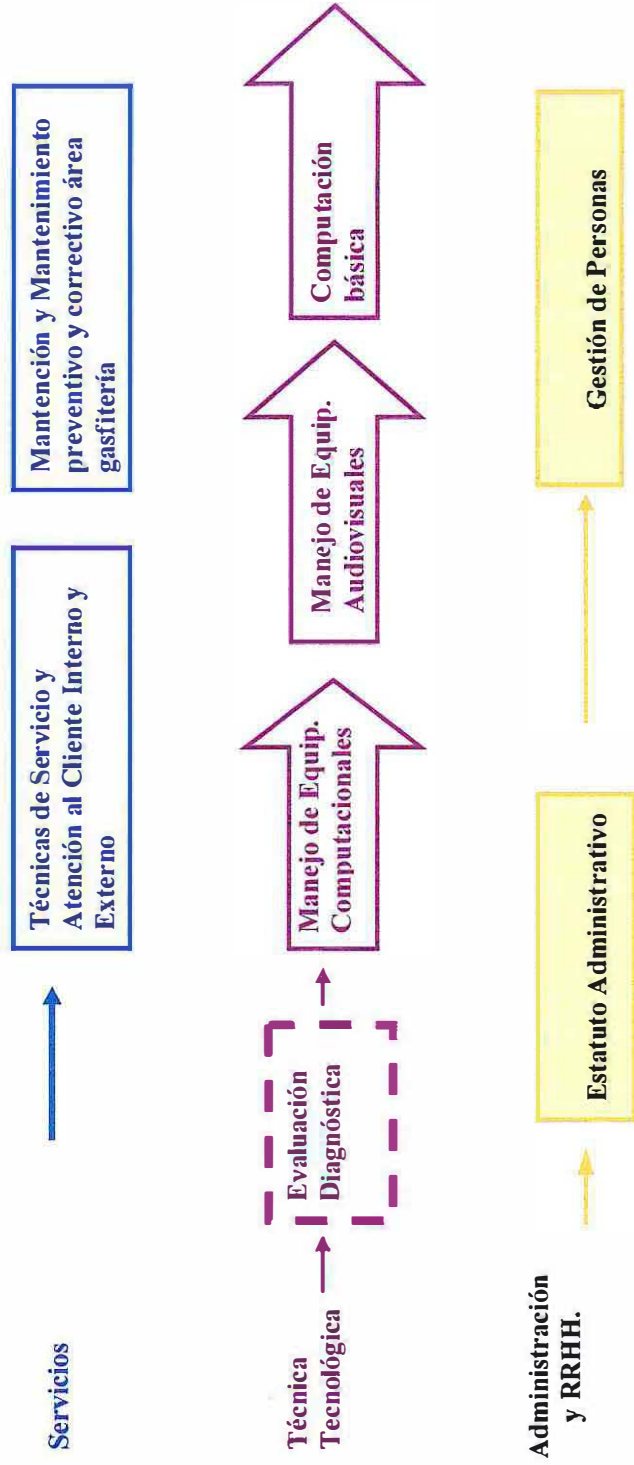
ANEXO N° 2 – NO ACADEMICOS

AREA:



ANEXO N° 3 AUXILIARES

AREA:



IV.- SOLUCIONES PROPUESTAS

Analizada la situación planteada y teniendo en consideración tanto el objetivo general como los objetivos específicos, se pueden formular las siguientes proposiciones conducentes a mejorar la capacitación del personal en la Universidad de Valparaíso.

1.- Nombramiento de un Director de Capacitación

Resulta imprescindible contar con un experto en capacitación con dedicación exclusiva a este cargo, que pueda liderar el conjunto de procesos dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial del funcionario, mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin incrementar la capacidad individual y colectiva; para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral del funcionario. En la actualidad esta función es desempeñada por el Director de Personal en conjunto con el Comité Bipartito de Capacitación.

2.- Impulsar un modelo de gestión para enfrentar las necesidades de perfeccionamiento continuo.

Los constantes cambios que enfrenta el mundo actual dentro del esquema globalizador que prevalece en este principio de siglo, compromete y obliga a las organizaciones del Estado para que busquen la forma de mejorar sus resultados mediante el desarrollo de funcionarios que asuman la responsabilidad de romper los paradigmas tradicionales, enfocando sus esfuerzos para generar una nueva dimensión de su función, que permitan los altos niveles de calidad y efectividad que exigen estos nuevos tiempos.

Por ello, el Plan de Capacitación Interna, deberá orientarse hacia la realización de un plan integral sobre materias y temas, que priorice las necesidades de los funcionarios (as), en relación a los objetivos estratégicos de la Universidad.

3.- Entregar Orientaciones estratégicas sobre procedimientos para la unidad de Capacitación Interna de la Universidad de Valparaíso.

La política de capacitación, deberá orientarse hacia la realización de un plan integral sobre la materia, que priorice las necesidades de los funcionarios (as), en relación a los objetivos y ejes estratégicos del servicio.

La política de capacitación, asimismo, deberá vincularse en forma directa con el nivel de cumplimiento de las metas de gestión comprometidas tanto a nivel del equipo de trabajo como a nivel de la institución, como parte de sus objetivos y lineamientos estratégicos en el contexto de su misión institucional

4.- Procedimientos Claros y Formales

El plan de Capacitación Interna, deberá contar con procedimientos claros y formales, a través de un instrumento administrativo (formulario de capacitación), que contenga los aspectos centrales identificando las áreas prioritarias para la implementación del plan de capacitación anual, que deben ser susceptibles de modificaciones y mediciones.

5.- Formularios de Solicitudes de Capacitación

Las solicitudes de capacitación de los funcionarios (as), deberá contar con un instrumento validado, socializado y conocido por sus miembros (formulario de capacitación) que deberá ser completado por quienes requieran ser capacitados (as).

Para dar respuesta a este procedimiento básico, el plan anual de capacitación, deberá contemplar el instrumento (formulario de capacitación) estandarizando o sistematizando los requisitos de postulación y los factores de evaluación que el Comité Bipartito de Capacitación aplicará, de acuerdo a los objetivos, productos y programas de mejoramiento de gestión, establecidos y priorizados por la Universidad.

6. Mecanismos de control y evaluación

El Plan de Capacitación Interna deberá contemplar, en su diseño de implementación, mecanismos de control relativos a las autorizaciones de los funcionarios(as) a participar en cursos de capacitación, velando por el respeto de sus derechos (cometidos funcionales, comisiones de servicio, entre otras) como asimismo, instancias de apelación de los funcionarios (as) si se han sentido discriminados (as) en sus derechos, según corresponda. La evaluación de la capacitación es parte importantísima del proceso, que consiste en medir y comparar los costos y beneficios para determinar la efectividad o el valor de las actividades ejecutadas y efectuar las acciones correctivas que se estimen pertinentes.

7.- Establecer una coordinación respecto al Plan de Capacitación Interna y Comité Bipartito de Capacitación Institucional

Deberá existir un plan coherente entre el Programa de Capacitación Interna y el Comité Bipartito de Capacitación del mismo, en torno a los lineamientos estratégicos, orientaciones de procedimiento, implementación del Plan anual de Capacitación Interna y su debida evaluación.

La Dirección de Recursos Humanos y la Unidad de Capacitación Interna, si es que la hubiere, deberán velar por el buen funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación, frente al cual debiera tener un rol activo.

8.- Asignar Recursos

El Plan de Capacitación Interna, deberá contemplar la implementación de mecanismos apropiados y eficientes que utilizará para la distribución de los recursos asignados provenientes de la Franquicia Tributaria, para el funcionamiento de esta importante área de gestión institucional.

Al contar con un Plan de capacitación Interna, automáticamente este regulará el proceso de la asignación de los recursos para la Capacitación Interna de los funcionarios (as) de la

Universidad, esta programación, deberá enmarcarse en los lineamientos de la Modernización del Estado, promoviendo la entrega de herramientas de gestión que permitan optimizar el desempeño del personal y de toda la Universidad.

9. Informar y Difundir el Plan de Capacitación Interna

Con el fin de que el Plan de capacitación Interna de la Universidad sea conocida por todos los miembros de la Institución, este deberá ser difundida por canales formales de la Universidad. Además se sugiere que se realicen reuniones semestrales con los diversos actores relevantes (directivos, jefes de departamentos, encargados de Unidades y Asociación de Funcionarios) de la Universidad a fin de ir realizando procesos de evaluación y corrección al sistema implementado.

El Plan de Capacitación Interna deberá contemplar la difusión y promoción de diplomados, cursos, seminarios, congresos, talleres, tanto internos como externos, hacia los funcionarios (as) de la Universidad.

Lo anterior deberá realizarse, además idealmente, a través de ficheros ubicados en dependencias de las Facultades y/o Escuela y dependencias del Nivel Central, vía correo electrónico, y otras instancias que puedan ser utilizadas para tal efecto.

El Plan de Capacitación Interna, deberá contemplar en su diseño de implementación, informes de gestión anual sobre las capacitaciones otorgadas y los recursos asignados para tal efecto, con el objeto de transparentar la función de dicho Plan.

10. Disponer Registros de información

El Plan de Capacitación Interna deberá disponer de registros de información que contemplen en su diseño de implementación, herramientas de medición y evaluación respecto a las capacitaciones otorgadas en su programación anual, considerando la calidad y pertinencia de los mismos.

El Plan de Capacitación Interna, deberá contemplar en su diseño de implementación, instancias de “réplicas de experiencias” de los funcionarios (as) capacitadas, puesto que responderán a áreas estratégicas de la Universidad. Dichos conocimientos pueden ser transmitidos por los capacitados (as) al resto de la institución a través de una charla o taller sobre la materia, según corresponda

V.- RESULTADOS ESPERADOS

De aplicarse las proposiciones que se formulan en esta tesis, se estima tendrían que producirse los siguientes resultados:

1.- Al existir un Plan de Capacitación Interna, existirá una vinculación directa con el nivel de cumplimiento de las metas de gestión comprometidas tanto a nivel del equipo de trabajo como a nivel de la institución, como parte de sus objetivos y productos estratégicos en el contexto de su misión institucional.

2.- La confección de formularios adecuados permitirá la debida socialización de este tema entre los miembros de la institución, de forma de ser comprendidos de manera similar, y a su vez, comunicados debidamente a través de canales formales, para que cada funcionario de la Universidad, conozca en base a qué factores será evaluada su solicitud de capacitación.

3.- El trabajo conjunto entre la Dirección de Capacitación y el Comité Bipartito de Capacitación permitirá que las actividades de Capacitación se desarrollen de una manera clara y sencilla respetando los criterios que utilizará el Comité Bipartito de Capacitación, para evaluar las solicitudes de los funcionarios (as). Dichos criterios deberán estar vinculados a los objetivos y programas de mejoramiento de gestión establecidos por la Universidad en el marco de Modernización del Estado, los que deberán ser informados por canales formales, de manera sistemática y programada a los funcionarios (as) de la Universidad.

4.- La asignación de recursos para capacitación en el presupuesto universitario permitirá focalizar la distribución presupuestaria definida por el monto de la Franquicia Tributaria anual, instaurando una nueva forma de procedimiento administrativo para enfrentar esta importante área de desarrollo en la Universidad y utilización eficiente del incentivo que ofrece el Estado.

5.- La difusión constante del Plan Anual de Capacitación permitirá su validación por los funcionarios de la Universidad como también su interés y compromiso por los cursos que

se impartan, de esta manera se reducirán los niveles de incertidumbre que existen actualmente respecto a esta materia.

6.- Los registros de información cumplen un rol preponderante en el Plan de Capacitación Interna permitirán conocer el número de funcionarios capacitados, las distintas áreas de capacitación, que servirán de fuente de documentación y contribuirán a la formulación de los planes anuales de los años siguientes, basados en datos reales que contribuirán a focalizar, de mejor manera la distribución de recursos para el próximo período

VI.- CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas respecto al estudio realizado, en base a la Modernización del Estado, es que el objetivo primordial de la Capacitación Interna, se basa en contar con un procedimiento e instrumento, validado por los miembros de la institución (Comité Bipartito de Capacitación), que responda a las necesidades estratégicas de la Universidad a través de un Plan Anual de Capacitación Interna, acorde a las necesidades detectadas que permitan otorgar herramientas de capacitación a sus miembros, con el fin de potenciar sus fortalezas, superar sus deficiencias, y contribuir al desarrollo de la organización en el ámbito del mejoramiento de la gestión interna, a través de su desarrollo profesional y de la modernización del Estado.

El fortalecimiento de las áreas de capacitación constituye, por tanto, una exigencia fundamental en el desarrollo de equipos de trabajo, siendo su objetivo final mejorar la calidad que ofrecen los servicios públicos, en función de su misión institucional, propiciando que su personal trabaje y se desarrolle como un especialista que dé resultados en su ámbito de influencia y, se involucre y participe de manera integral en la dinámica de su organización para que ésta cumpla sus metas, prioridades y rendimientos que no se determinan solamente por los objetivos institucionales, sino que a través de estrategias orientadas a desarrollar capacidades y potencialidades en las personas. La calidad profesional de los recursos humanos de la Universidad, esta en función directa de los planes estructurados de Capacitación Interna que existan.

Ha quedado de manifiesto en la presente investigación que para el tema del desarrollo de las personas, la Universidad muestra una falencia en descripciones de cargos y en procedimientos que permitan medir objetivamente el desempeño de los funcionarios.

Para desarrollar una instancia de Capacitación, al interior de la Universidad, también se ha podido observar que esta institución no cuenta con una evaluación de las competencias funcionarias lo que es un requisito para planificar y desarrollar una política ad hoc.

La Modernización del Estado y el mejoramiento de la Gestión Pública, están relacionados directamente con la promoción del crecimiento, la transparencia y la profesionalización del

servicio público, por lo que se hace imprescindible instaurar un plan de capacitación interna muy acorde con los objetivos estratégicos de la Universidad, pero orientado hacia el cumplimiento de metas de gestión, como parte de su misión institucional.

Sólo ha existido hasta el año 2007 una capacitación deficiente y distante de los intereses de la organización, y han sido los funcionarios quienes han decidido unilateralmente si acceder o no a dicha capacitación y de acuerdo a intereses personales.

En el último tiempo entró con fuerza en las empresas el concepto de competencia laboral. Se define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Esta noción surgió en los años ochenta en países industrializados como respuesta a la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra. La respuesta fue la competencia laboral como un enfoque integral de formación que desde su diseño conecta al mundo del trabajo y la sociedad en general con el mundo de la educación.

Esta problemática es más evidente en países en vías de desarrollo por lo que la aplicación de un sistema de competencia laboral surge como una alternativa atractiva para impulsar la formación y educación y así lograr un mejor equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad.

En Rol del Administrador Público en esta materia es importantísimo, considerando su formación en administración, gestión pública, planificación estratégica, evaluación de proyectos, análisis financiero, etc. que le permiten tener una visión amplia respecto de las necesidades de los empleados y de la organización. La Modernización del Estado pilar de esta investigación, es un tema muy presente en este profesional, ya que en el marco de sus lineamientos generales se encuentran los requisitos establecidos en el PMG y la Ley del Nuevo Trato Laboral que propende a desarrollar las habilidades de los empleados para mejorar la calidad del trabajo preparando integralmente al individuo tanto para colaborar con la organización como para enfrentar los retos del futuro.

Su compromiso con la sociedad le permite tener siempre presente los beneficios colectivos sobre los particulares y en el área de capacitación son más visibles, pues uno de los cambios importantes que ha experimentado la Administración Pública ha sido el

proyectarse a un estilo de gestión hacia resultados, con orientación a la calidad de los servicios en beneficio directo de la ciudadanía y de los usuarios internos y externos.

Consecuente con lo anterior, la política de recursos humanos juega un papel importante, debiendo centrar su atención en el desarrollo personal y profesional de los funcionarios para lograr resultados de calidad, generando una política de capacitación y perfeccionamiento del personal alineada con los objetivos estratégicos de la institución, con pleno despliegue del potencial profesional de los funcionarios, considerando que lo anterior conduce a una rentabilidad más alta y actitudes positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea mejor imagen institucional, ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas, promueve la buena comunicación a toda la organización, factor elemental para una buena convivencia.

XI. BIBLIOGRAFIA

- Estatutos de la Universidad de Valparaíso
DFL N° 147 Art. 10 N° 3
- Plan Estratégico Institucional – Universidad de Valparaíso
Cap. VII; 2005
- Un modelo general de Gestión por Competencias.
Saracho José María, Editores: Ril., 2005
- Introducción a la Teoría General de la Administración
Chiavenato, Adalberto (1999)
- Gestión del Talento Humano
Chiavenato, Adalberto (2002), Mc. Graw Hill
- Administración de Recursos Humanos I y II
Chiavenato, Adalberto (2000), Mc. Graw Hill
- Informe Centro Intermedio de Capacitación “CORCIN”, año 2006
- Informe Centro Intermedio de Capacitación “CORCIN “, año 2007

FUENTES ELECTRONICAS

- www.EmileDukheim.com
- www.modernizaciondelestado.cl
- www.sence.cl
- www.oit.com
- www.otec.com