



UNIVERSIDAD
DE
VALPARAISO
CHILE

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

La Capacitación funcionaria del escalafón administrativo de
la Municipalidad de Quilpué:
Hacia la Modernización de la Gestión Municipal.

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

Alumno

ANTONIO PHILLIPI SANCHEZ

Profesor Guía:

Filiberto Núñez Zúñiga

Valparaíso, Diciembre 2009



T
877
2009

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

**La Capacitación Funcionaria del Escalafón Administrativo de la
Municipalidad de Quilpué:
Hacia la Modernización de la Gestión Municipal.**

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

R.7774

Alumno

ANTONIO PHILLIPI SÁNCHEZ

Profesor Guía

Filiberto Núñez Zúñiga

Valparaíso, Diciembre 2009

AGRADECIMIENTOS

A mis queridos padres, las personas más importantes en mi vida, que sin su apoyo no lo hubiera logrado, gracias a su esfuerzo y cariño incondicional pude terminar esta etapa tan importante en mi vida, gracias por su confianza y apoyo en mis años de estudios. Esto es para ustedes.

Los quiero mucho.

A mis 3 hermanos, grandes personas, gracias por todo, por ser como son, y por darme esos sobrinos maravillosos.

Los quiero mucho.

A mi personita especial, mi compañía, que me hace tan feliz cada día, que ilumina nuestra linda relación, agradezco cada momento junto a tí, el haberte conocido, por todo lo entregado, por hacer de este tiempo el más especial. Te quiero mucho.

A mi profesor guía Don Filiberto, por su orientación para el desarrollo de este trabajo, muchas gracias por todo.

A mis amigos y compañeros de la universidad, por los momentos inolvidables que hemos vivido, donde conocí a grandes personas y tengo el mejor recuerdo de cada uno de ustedes, no tengo duda que serán unos grandes profesionales, y contribuirán a ser de Chile un mejor país.

Muchas gracias a todas las personas que se cruzaron en este camino, son parte importante de mi vida.

ÍNDICE

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I	7
MUNICIPALIDAD DE QUILPUÉ Y DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN	7
1. Concepto de Municipalidad en Chile	7
1.1 Objetivos de las Municipalidades	8
2. Municipalidad de Quilpué	8
2.1 Aspectos Generales Comuna de Quilpué	8
2.2 Misión de la Municipalidad de Quilpué	9
2.3 Organización interna Municipalidad de Quilpué	9
2.3.1 Organigrama	10
3. Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Quilpué	12
4. Departamento Capacitación Municipalidad de Quilpué	12
4.1. Funciones Departamento de Capacitación	13
5. Escalafón Administrativo de Municipalidades	14
5.1 Escalafón Administrativo Municipalidad de Quilpué	15
CAPÍTULO II	17
CAPACITACIÓN Y MODERNIZACIÓN MUNICIPAL	17
1. Concepto Capacitación	17
2. Recurso Humano	18
3. Capacitación en el Sector Público	21
4. Capacitación Interna	22
4.1 Comité Bipartito de Capacitación	23
4.1.1 Constitución del Comité Bipartito de Capacitación	24
4.2 Carrera Funcionaria	25
4.3 Capacitación para el Desempeño Funcionario	26
5. Metodología de Capacitación	27
6. Modernización en la Capacitación Municipal	28
6.1 Sistema de Formación y Capacitación Municipal	29
6.2 Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	30
CAPÍTULO III	33
CAPACITACIÓN EN EL MUNICIPIO DE QUILPUÉ	33
1. Capacitación Municipalidad de Quilpué	33
2. Cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal	34
3. Política de Capacitación	35
3.1 Orientaciones de Política de Capacitación y Formación	35
CAPÍTULO IV	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
1. Metodología del Trabajo	38
2. Planteamiento del Problema	38
3. Objetivos de la Investigación	39
3.1 Objetivo General:	39
3.2 Objetivos Específicos:	39

4. Variables de Estudio	39
Relación Edad / Antigüedad	40
Nivel actual de capacitaciones.....	40
Importancia asignada a la Capacitación por los funcionarios	40
5. Descripción de la Muestra.....	40
5.1 Justificación del estudio basado en los funcionarios administrativos.	41
6. Descripción del Instrumento de Recopilación de Datos	43
6.1 Encuesta a Funcionarios Administrativos de la Municipalidad de	43
Quilpué.....	43
7. Tabulación de Resultados de la Encuesta	46
8. Análisis e Interpretación de la Información Recopilada.....	48
Relación Edad / Antigüedad	48
Nivel actual de capacitaciones.....	50
Importancia asignada a la Capacitación por los funcionarios	55
CAPÍTULO V	60
PROPUESTA TÉCNICA	60
1. Soluciones Propuestas	60
Propuesta 1	60
Propuesta 2.....	63
Propuesta 3.....	65
2. Implementación de Propuestas.....	65
3. Resultados Esperados.....	66
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA.....	70
1. Libros y Textos	70
2. Cuerpos Legales.....	71
3. Referencias Electrónicas	71
4. Entrevistas.....	72
ANEXO 1	73
ANEXO 2	75
ANEXO 3	77

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la capacitación en los funcionarios del escalafón administrativo de la Municipalidad de Quilpué, relacionando la situación actual llevada a cabo, con la generación de una planificación más estratégica en éste ámbito, enmarcado en el proceso de mejora de gestión en la Municipalidad de Quilpué. En este sentido se analiza si el perfil actual del funcionario del escalafón administrativo del Municipio quilpuéino corresponde a los requerimientos necesarios para su óptimo desempeño, dentro del proceso de capacitación municipal, y así determinar si se encuentra acorde a lineamientos de modernización municipal.

INTRODUCCIÓN

Los municipios se ven enfrentados hoy en día a escenarios sociales, culturales, económicos y políticos altamente cambiantes; a sobrecargas de funciones y tareas derivadas de políticas públicas, que exigen una respuesta acorde de la gestión local; como también a una ciudadanía más exigente y demandas de servicios y prestaciones de calidad, además espacios de participación reales en la toma de decisiones para la resolución conjunta de problemas que afectan a sus territorios locales.

Ante estos escenarios, los municipios se ven fuertemente tensionados por definir nuevas formas de gestión estratégica, convertirse en gobiernos locales con capacidad de conducción, liderazgo y capacidad prospectiva del desarrollo de sus territorios.

Es aquí, donde surge la necesidad de contar con personal capacitado, competente y comprometido con la generación de valor público, para lograr el éxito de la estrategia de desarrollo que el municipio adopte. Se trata de cambiar desde una función de administración de recursos humanos, a la gestión y desarrollo de personas, poniendo el énfasis en el aporte del área a la organización, proporcionando servicios y productos de calidad a la comunidad.

De esta manera la capacitación constituye un instrumento estratégico de primer orden en la política de desarrollo del sector Municipal. En ella convergen dos propósitos

fundamentales: el mejoramiento de la gestión estratégica institucional y, el perfeccionamiento del funcionario.

Así se propicia la capacitación como una herramienta que permita mejorar el desempeño individual y organizacional del servicio, asociado a las metas y objetivos institucionales, traduciéndose esto en una atención de usuarios de mejor calidad y en una mayor oferta de servicios, como también permitiendo aportar al desarrollo de un adecuado clima laboral.

“Hemos concordado con la Asociación Chilena de Municipios una agenda concreta sobre aspectos financieros, institucionales y de gestión, con un norte muy claro: municipios capaces y modernos. Municipios que sean verdaderos gobiernos locales. Esta agenda incluye un Sistema de Formación y Capacitación Municipal. Y a partir del próximo año, este sistema contará con dos mil millones de pesos, lo que permitirá duplicar los recursos que actualmente los municipios destinan a esta tarea”.¹

Los objetivos del presente trabajo son los siguientes:

Objetivo General:

Analizar la capacitación funcionaria del escalafón administrativo de la Municipalidad de Quilpué, enmarcado en el proceso de modernización en la gestión municipal.

Objetivos Específicos:

1. Describir la Municipalidad de Quilpué y su Departamento de Capacitación.
2. Identificar el concepto de capacitación, su normativa y los programas llevados a cabo para la modernización de la gestión municipal.
3. Determinar si existen políticas municipales en materias de capacitación funcionaria en la Municipalidad de Quilpué.
4. Explicar los rasgos característicos del perfil del funcionario administrativo de la Municipalidad de Quilpué.
5. Proponer medidas que beneficien la capacitación y el desarrollo personal de los funcionarios del escalafón administrativo de la Municipalidad de Quilpué.

¹ Mensaje Presidencial Michelle Bachelet Jeria, 21 de mayo de 2007.

Para la investigación se requiere un análisis del factor capacitación funcionaria en la Municipalidad de Quilpué, lo que significa un acceso a mejores condiciones laborales y de capacitación, lo cual ayuda en la mejora del desempeño funcionario, como también permite la optimización de la gestión municipal.

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se utilizará como técnica la aplicación de una encuesta a los funcionarios del escalafón administrativo de la Municipalidad de Quilpué. De esta manera, se determinará si la capacitación está presente en las estrategias de gestión de la Municipalidad de Quilpué, todo en relación a las variables del estudio.

El Marco Teórico se compone de los siguientes capítulos:

- En primer lugar se abarca la Municipalidad de Quilpué en cuanto su estructura y administración, como también el Departamento de Capacitación de la misma organización.
- En segundo término se describe el concepto de Capacitación y sus respectivas normas, además de los procesos de Modernización de la gestión municipal.
- Como último capítulo, se desarrolla cómo funciona la capacitación en el Municipio de Quilpué, estableciendo la realidad actual en materias de Capacitación.

En el capítulo de Metodología de la Investigación, se analiza el problema presentado en este trabajo, el cual comprende: la explicación del problema, las variables e indicadores, la descripción de la muestra, el instrumento de recolección de los datos y el análisis e interpretación de la información recopilada.

Finalmente, se desarrollan las propuestas técnicas, con las posibles soluciones y los resultados esperados. Para terminar con las conclusiones y consideraciones finales de acuerdo al problema de la investigación y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

CAPITULO I

MUNICIPALIDAD DE QUILPUÉ Y DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

A continuación se realiza la descripción del concepto de Municipalidad en Chile, la Municipalidad de Quilpué en particular, y de su Departamento de Recursos Humanos y de Capacitación, detallando sus características y funciones principales. Además se pormenoriza el Escalafón Administrativo en la Municipalidad de Quilpué.

1. Concepto de Municipalidad en Chile

Para contextualizar el concepto de Municipalidad, resulta necesario definir que se entiende por ella: *“corporación autónoma de Derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna o agrupación de comunas”*².

A la vez, la Constitución Política de la República determina Municipalidad como: *“La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo”*³, electos directamente por un periodo de 4 años, con la posibilidad de renovación. A la vez, la municipalidad es asesorada por un Consejo Económico y Social Comunal (CESCO), integrado por representantes de las actividades y organizaciones comunales más importantes. Además las Municipalidades son las encargadas de los servicios básicos de educación y salud de la comuna o agrupación de comunas. Como marco legal, las municipalidades se rigen por la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Municipalidad_de_Chile 20 agosto de 2009.

³ Constitución Política de la República de Chile, Capítulo XIV Gobierno y Administración Interior del Estado, Art. 118.

1.1 Objetivos de las Municipalidades

Para dar cumplimiento al mandato constitucional de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna, las municipalidades cuentan con dos grandes grupos de funciones: las privativas y las compartidas⁴. Para el desarrollo de estas funciones no requieren autorización previa o delegación de ningún ministerio o servicio que tenga competencia sobre la materia.

2. Municipalidad de Quilpué

La ciudad de Quilpué es una de las comunas que nació como una Municipalidad independiente. De hecho, el 22 de diciembre de 1891 fue dictada la ley de comuna autónoma, por obra de Manuel José Irarrázabal.

Es así que en 1893, bajo la administración del presidente Jorge Montt Alvarez, Quilpué se convirtió en circunscripción municipal, por decreto supremo del 14 de Octubre de 1893⁵.

2.1 Aspectos Generales Comuna de Quilpué

La comuna de Quilpué es conocida como la “Ciudad del Sol”, bautizada así por la poetisa chilena Teresa Borquez Oberreuter. La denominación de Quilpué, obedece etimológicamente en lengua mapuche, a la acepción “Paraje de Tórtolas”.⁶

Demográficamente, Quilpué, según los datos recolectados del Censo del Instituto Nacional de Estadísticas, posee una superficie de 537 km² y una población de 128.578 habitantes, que corresponde al 8,35% de la población de la Región de Valparaíso. Posee

⁴ Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

⁵ “I. Municipalidad de Quilpue 1893-1993: Un siglo de Historia”, J.J. López Azcarate, Imprenta y Litografía Soto Ltda., 1993 1ª edición.

⁶ <http://www.quilpue.cl/municipio/alcaldia/historia.php> 25 agosto de 2009.

una población rural de 1,31% (1.685 habitantes) y un 98,69% (126.893 habitantes) de población urbana⁷.

Además la ciudad de Quilpué, se sitúa hacia la mitad del país, en pleno corazón de la Región de Valparaíso. Con un clima privilegiado, 300 días de sol al año, junto a los valles de Marga-Marga y Colliguay, su territorio ofrece tanto a sus habitantes como a quienes la visitan, una confortable calidad de vida.

2.2 Misión de la Municipalidad de Quilpué

La Municipalidad de Quilpué tiene como misión:

- 1. Promover el desarrollo sustentable de la Comuna propiciando la participación de sus habitantes. Facilitar y promover la gestión estratégica de la comuna, liderando las iniciativas y esfuerzos integrales e integradores necesarios para su desarrollo. Prestar servicios de calidad a la comunidad para fortalecer el nivel de calidad de vida de sus habitantes.*
- 2. Promover, propiciar y organizar un crecimiento urbano-comunal en armonía con el perfil de comuna residencial en un entorno natural excepcional, fortaleciendo las áreas de medio ambiente y salud, educación y cultura, gestión integral, desarrollo comunitario, fomento productivo, turismo y recreación.⁸*

2.3 Organización interna Municipalidad de Quilpué

Para su ordenamiento interno, la Municipalidad de Quilpué cuenta con un reglamento de funciones que data del año 1988, el cual ha tenido modificaciones hasta el día de hoy, según las reformas y requerimientos legales que suceden. Este reglamento en su artículo 1 dispone que: "...es una norma general obligatoria y permanente, relativa a materias de orden interno de la municipalidad. En este orden, regula la estructura y organización interna de la Municipalidad de Quilpué, así como las funciones generales asignadas a las distintas unidades y la necesaria coordinación entre ellas".⁹

⁷ www.sinim.cl 27 agosto de 2009.

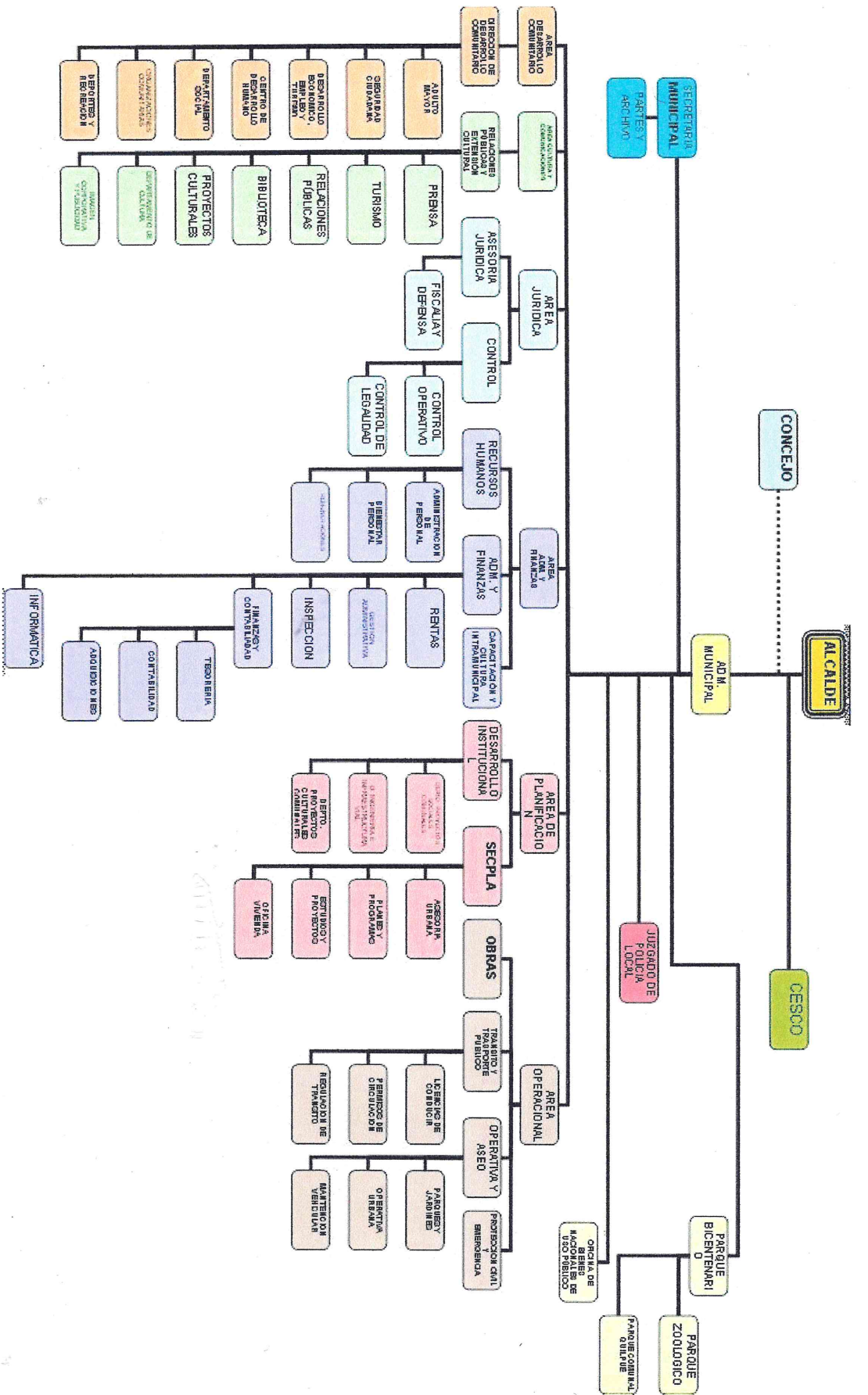
⁸ Plan de Desarrollo Comunal de Quilpué 2006 – 2010, diciembre 2006.

⁹ Reglamento Interno de Funciones de la Ilustre Municipalidad de Quilpué.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Municipalidad de Quilpué cuenta con unidades de línea de apoyo, las que reciben las denominaciones de: Dirección, Departamento, Unidad, Oficina y Programa. Las áreas con que cuenta la Municipalidad de Quilpué y que dependen directamente del Alcalde y son: Desarrollo Comunitario, Cultura y Comunicaciones, Jurídica, Administración y Finanzas, Planificación, y finalmente, Operacional. Asimismo, dependerán del Alcalde el Zoológico, la Oficina de Bienes Nacionales de Uso Público, Juzgado de Policía Local y la Secretaría Municipal.

2.3.1 Organigrama

En cuanto a su estructura y organización interna, la Municipalidad de Quilpué presenta actualmente el siguiente Organigrama:



Fuente: <http://www.quipue.cl/transparencia/organigrama.php>, julio de 2009

3. Departamento de Recursos Humanos Municipalidad de Quilpué

El Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Quilpué, tiene por objetivo *“optimizar la administración de los recursos humanos, además de lograr un desempeño eficiente de los funcionarios de la Municipalidad a nivel individual, por unidades y corporativo municipal, y compatibilizar, a través de este desempeño los objetivos estratégicos de la municipalidad con las metas de satisfacción y desarrollo a que aspiran las personas”*¹⁰.

Conjuntamente este Departamento debe proponer políticas y sistematizar los distintos procesos de la gestión de personas para mejorar la operación y la toma de decisiones y apoyar en forma permanente a las unidades, para fortalecer su gestión en recursos humanos.

Así también, es la encargada de administrar el Sistema de Bienestar, para que contribuya al mejoramiento de condiciones de vida de los funcionarios y sus cargas familiares.

Del Departamento de Recursos Humanos dependen las siguientes secciones y oficinas: Administración de Personal, Bienestar del Personal y Remuneraciones.

4. Departamento Capacitación Municipalidad de Quilpué

El Departamento de Capacitación de la Municipalidad de Quilpué, se creó en marzo del presente año 2009, por lo cual actualmente se encuentra en una etapa de diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal municipal. Anterior a la creación del Departamento, la función de capacitación funcionaria le correspondía al Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento está compuesto por dos funcionarias, la Directora Myriam Navarrete, y la secretaria Magdalena Saavedra.

Como objetivo principal de este Departamento se tiene *“Desarrollar la competencia laboral, técnica y profesional de los directivos y funcionarios municipales,*

¹⁰ <http://www.quilpue.cl/rhh/rrhh.php> 25 agosto de 2009

*coayudando a la optimización y mejoramiento de la gestión municipal a través de la formación profesional y técnica de estos, mejorando la competencia y habilidad técnica individual, incrementando la eficiencia y eficacia en cada una de las unidades del municipio a través del logro de mayores niveles de satisfacción personal de los funcionarios, autoridades municipales y comunidad en general*¹¹.

4.1. Funciones Departamento de Capacitación

Las tareas y/o funciones del Departamento de Capacitación, en las cuales basa su cometido son:

- a) *“Formular Políticas de Capacitación para los distintos estamentos que conviven al interior del municipio.*
- b) *Coordinar con la Subdere el acceso al Sistema Nacional de Capacitación Municipal procurando optimizar el uso de esos recursos.*
- c) *Coordinar los recursos municipales destinados a capacitación a través de una Administración Directa (Seminarios, Talleres, Escuelas de Temporada, Pasantías entre Municipios Nacionales y Extranjeros) y una Administración a través de Convenios (Cursos Específicos, Diplomados, Post-Títulos y Magíster) además de Nivelación de Estudios Universitarios y Técnicos. Desarrollar las políticas y planes de capacitación que apruebe el Alcalde.*
- d) *Detectar la necesidad de capacitación del personal municipal en conjunto con un Comité de Capacitación Municipal, constituido por un representante de cada estamento municipal (Directivos, Profesionales, Jefaturas, Técnicos, Administrativos y Auxiliares), un representante de cada Asociación de Funcionarios que exista en el Municipio y un representante del Alcalde.*
- e) *Presidir el Comité de Capacitación Municipal.*
- f) *Elaborar un Reglamento para el funcionamiento del Comité de Capacitación Municipal.*
- g) *Desarrollar las políticas y planes de capacitación que apruebe el Alcalde.*

¹¹ Reglamento Interno de funciones del Departamento de Capacitación de la Municipalidad de Quilpué.

- h) *Elaborar el programa anual de capacitación relativo a cada una de las unidades de trabajo de la Municipalidad.*
- i) *Coordinar con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, en la organización de actividades de capacitación y en el seguimiento e impacto de dichas capacitaciones hacia el interior de la Municipalidad.*
- j) *Tiene a su cargo el entrenamiento específico para la implementación de nuevas tecnologías.*
- k) *Debe desarrollar sistemas de entrenamiento a través de monitores municipales.*
- l) *Participar de manera activa en la etapa de inducción de los nuevos funcionarios que llegan al municipio.*
- m) *Realizar un Programa de Becas en capacitación especializada para profesionales y técnicos.*
- n) *Detección de financiamiento externo para la capacitación.*
- o) *Coordinar oferta y demanda de entidades capacitadoras.*
- p) *Apoyo al desarrollo y difusión de Buenas Prácticas Municipalistas*".¹²

5. Escalafón Administrativo de Municipalidades

El escalafón administrativo de las municipalidades de Chile, está constituido por todos aquellos funcionarios que ingresan en calidad de Planta. Respecto a los grados y requisitos exigidos para este nivel, la ley señala lo siguiente: "*para los funcionarios Administrativos de Planta en los grados 12 y 13 se requiere de un Título de Secretaria Ejecutiva o de otra carrera equivalente. A la vez, para los grados de 14 a 21 se exige Licencia de Educación Media o equivalente*".¹³

¹² Reglamento Interno de funciones del Departamento de Capacitación de la Municipalidad de Quilpué.

¹³ Ley N° 19.518 Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo.

Basado en un estudio anterior¹⁴, el cual comprendió a 104 de las 345 municipalidades del país, se presenta un cuadro comparativo del escalafón respecto a la cantidad de funcionarios presentes en las municipalidades:

Estamento	Cantidad (Nº)	Porcentaje (%)
Directivo	87	9,4
Profesional	179	19,4
Técnico	169	18,3
Administrativo	325	35,2
Auxiliar	116	12,6
Otro	47	5,1
TOTALES	923	100

Fuente: Estudio Nacional PROFIM-Extensión
"Caracterización del funcionario Municipal"

5.1 Escalafón Administrativo Municipalidad de Quilpué

Los funcionarios administrativos de la Municipalidad de Quilpué están presentes en cada uno de los Departamentos, Unidades o Secciones, y cumplen principalmente labores administrativas, por lo cual, *"Son un apoyo muy importante en todas las unidades, por el hecho de hacer multiplicidad de funciones, son multifacéticos. Entre las cosas que realizan: atender público, dar información telefónica, ver procesos administrativos, ver toda la información que tenga por el sistema documental, se preocupan de muchas cosas a la vez"*.¹⁵

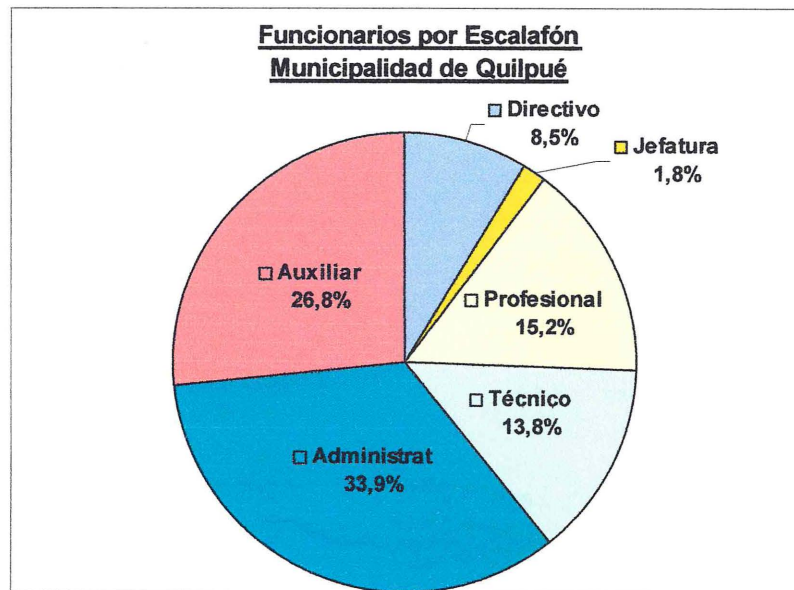
De acuerdo a su personal de Planta y Contrata que actualmente trabaja como funcionario en la Municipalidad de Quilpué, y distribuido por escalafón, se presenta el siguiente cuadro:

¹⁴ "Caracterización del funcionario Municipal", Estudio Nacional PROFIM-Extensión, abril 2006.

¹⁵ Entrevista Directora de Capacitación Municipalidad de Quilpué, Señora Myriam Navarrete. Fecha: jueves 05 de noviembre de 2009.

Escalafón	Cantidad (Nº)	Porcentaje (%)
Directivo	19	8,5
Jefatura	4	1,8
Profesional	34	15,2
Técnico	31	13,8
Administrativo	76	33,9
Auxiliar	60	26,8
TOTALES	224	100

Fuente: Quilpue Transparente, Julio 2009



Fuente: Quilpue Transparente, Julio 2009

CAPÍTULO II

CAPACITACIÓN Y MODERNIZACIÓN MUNICIPAL

El objetivo de este capítulo es identificar el concepto de capacitación, basado en la normativa que los rige, además constatar la importancia de la capacitación para el desarrollo de las competencias funcionarias, en este sentido, una modernización municipal referida a la capacitación, principalmente hacia el Sistema Nacional de Capacitación Municipal y el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales. De esta forma, la capacitación resulta ser una herramienta que permite mejorar el desempeño individual y organizacional del servicio, asociado a las metas y objetivos institucionales, traduciéndose esto en una atención de usuarios de mejor calidad y en una mayor oferta de prestaciones a la comunidad.

1. Concepto Capacitación

La 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.

Cabe mencionar que la Constitución Política de la República de Chile en uno de sus artículos deja de manifiesto la importancia de la Capacitación: *“Una Ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes”*.¹⁶

De la misma forma, y en base a lo que nos entrega la Ley N° 18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado, el concepto de capacitación expresa claridad e importancia: *“La administración del Estado asegurará la capacitación y el perfeccionamiento de su personal, conducentes a obtener la formación y los conocimientos necesarios para el desempeño de la función pública”*.¹⁷ *“La capacitación y*

¹⁶ Constitución Política de la República de Chile, Artículo 38.

¹⁷ Ley N° 18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado, Artículo 20.

*el perfeccionamiento en el desempeño de la función pública se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines, a través de programas nacionales, regionales o locales”.*¹⁸

Lo anterior, entrega el marco normativo al concepto, en este sentido, lo fundamental es tener presente la valoración del Estado al tema de la capacitación de los funcionarios públicos, como un pilar fundamental para el desarrollo administrativo de una institución de servicios públicos.

2. Recurso Humano

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. *“Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo”*¹⁹.

Los planes de desarrollo de recursos humanos y del rendimiento del personal no se pueden separar de las metas y objetivos de la organización, así mismo las metas y la estructura orgánica no se pueden desconectar de la demanda de servicios por parte de la comunidad. Tener en cuenta lo anterior, es un requisito esencial para la formulación de una estrategia de fortalecimiento de la capacidad del capital humano, con el fin de revitalizar la administración pública en el país.

Se 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, estrategias dadas principalmente por la adopción de las siguientes condiciones:

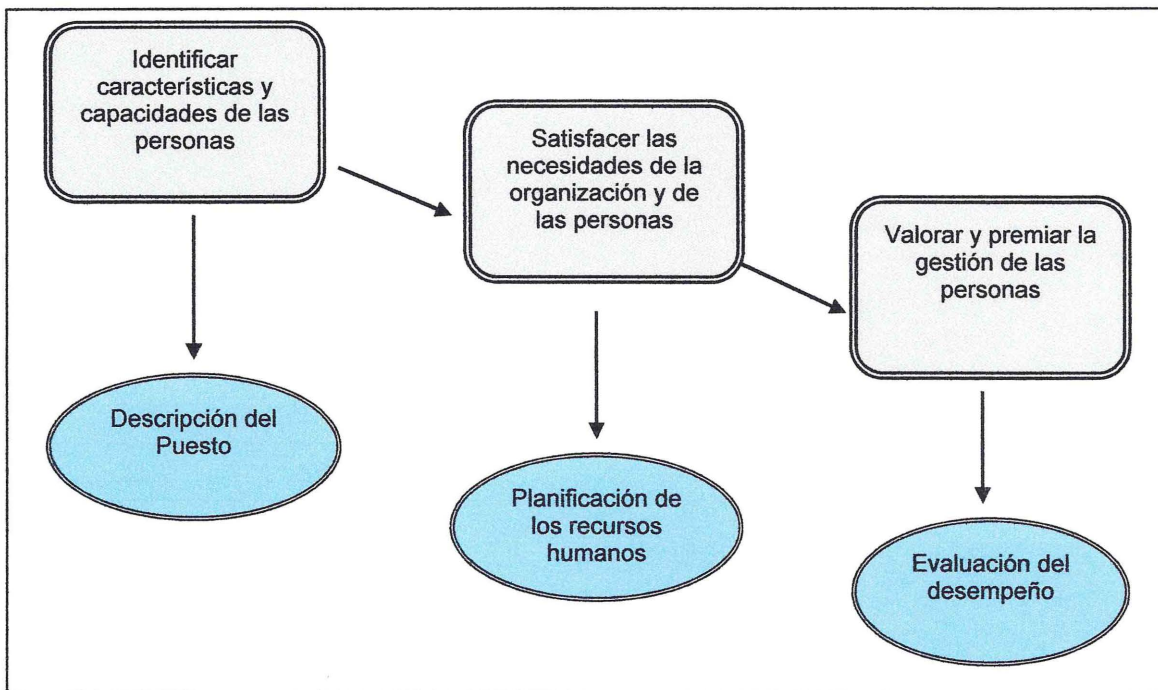
1. *“Concordancia entre los compromisos de desarrollo institucional y de desarrollo de personal.*

¹⁸ Ley N° 18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado, Artículo 48.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto. 2000. Administración de Recursos Humanos. Mac Graw Hill. Santa Fe de Bogota, Colombia.

2. *Aplicación un plan de capacitación interna, estructurado, proyectado y con los controles de seguimiento para que las inversiones implementadas en capacitación para los funcionarios contribuyan a revitalizar la administración pública.*
3. *Promoción del compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento, incrementar la eficiencia y productividad de la institución, incorporando competencias, que posibiliten el desarrollo personal.*
4. *Sistematizar perfiles de cargos, logrando el mejor aprovechamiento del recurso humano, para ubicar al personal de acuerdo a sus aptitudes, lo que propenderá al crecimiento y satisfacción de cada funcionario”.*²⁰

A continuación un esquema explicativo de los aspectos a considerar para mejorar la motivación de las personas:



Fuente: *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*, Martha Alles.

²⁰ Bohlander, George. 2008. *Administración de Recursos Humanos*. Thomson Editores. Santa Fe de Mexico.

Para mejorar la motivación humana se debe tener en cuenta la importancia de:

- *“Identificar características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa, si es adecuado, de acuerdo con sus capacidades, conocimientos y competencias. La mejor situación es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas, lo que es bueno para el empleado y para el empleador.*
- *Tener en cuenta las necesidades de la organización como las de las personas, de modo de lograr satisfacerlas. Para lo cual debe existir un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si esa adecuación persona/puesto no es la conveniente, será responsabilidad de la organización realizar una correcta planificación de sus recursos humanos de modo de lograrla. Si la adecuada persona/puesto es correcta, los empleados verán sus necesidades satisfechas, y la organización también.*
- *Se debe implementar premios y castigos mediante un sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas”.*²¹

De esta forma, como lo explica la Guía N° 2 del Modelo de Gestión de los Servicios Municipales: *“Está demostrado que las personas motivadas con su trabajo tienen un mejor rendimiento y mayores posibilidades de contribuir a tener usuarios y usuarias satisfechos(as) que aquellas que no lo están. Para ello, la municipalidad debe procurar un ambiente de trabajo propicio para consolidar una cultura de excelencia, en un clima de respeto e innovación, con reglas claras, conocidas y compartidas, incentivos y reconocimientos al buen desempeño, dando facultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento de forma tal que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente”.*²²

²¹ Alles Martha Alicia, 2005, Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.

²² Guía N° 2, “Modelo de Gestión de Calidad de los servicios municipales”, 1ª edición, diciembre 2007, Subsecretaría de desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior.

3. Capacitación en el Sector Público

El concepto formal de Capacitación, entregado por el Estatuto administrativo para funcionarios municipales, contiene la siguiente descripción: *“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”*.²³

El objetivo esencial para una capacitación en el sector público está definido, desde el gobierno central desde la perspectiva de los Programas de Mejoramiento de la Gestión: *“desarrollar competencias que permitan que los funcionarios mejoren su desempeño en las áreas clave de la Institución, con la participación de los propios funcionarios”*.

De acuerdo a los tipos de capacitaciones permitidos, se presentan las siguientes actividades: *“cursos, seminarios, talleres, congresos y otras acciones destinadas a desarrollar, complementar y actualizar los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para lograr un mejor desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones”*.

La capacitación es reconocida como un factor que entrega valor a los recursos humanos, consecuentemente, es una actividad que lentamente ha adquirido mayor relevancia en las organizaciones, ya que se refiere a un conjunto de tecnologías y recursos muy complejos, que requieren de personal especializado, de infraestructura y de presupuestos propios. Así se vislumbran, áreas de capacitación que trabajarán cada vez con mayor tenacidad en la planificación, el control y la evaluación de sus resultados. De esta forma, 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, coayudando al incremento de la eficiencia y la eficacia de la organización.

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

²³ Ley N° 18.834 Sobre Estatuto Administrativo, Artículo 26.

un enfoque de sistema que corresponda a los requerimientos y necesidades identificados en la organización y en el personal.

El desarrollo de la capacitación, implica un aprendizaje que vá 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. Capacitación Interna

Como Capacitación interna se considera al proceso de habilitar las aptitudes de las personas pertenecientes a una organización, y mejorar los niveles de desempeño.

Existen los siguientes tipos de capacitación, con el orden de preferencia que a continuación se señala:

- *“La capacitación para el ascenso, corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores. La selección de los postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario;*
- *La capacitación de perfeccionamiento, tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso, y*
- *La capacitación voluntaria, corresponda a aquella de interés para la Municipalidad, y que no está ligada a un cargo determinado ni es habilitante para el ascenso. El alcalde determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos”.*²⁴

A la vez, existen actividades de capacitación, las cuales quedan excluidas de las instancias de capacitación:

1. *“Cursos de carácter formativo.*

²⁴ Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, Artículo 27.

2. *Cursos referidos al cumplimiento de niveles de educación media.*
3. *Cursos referidos al cumplimiento de educación superior y post grado conducentes a la obtención de grados académicos”.*²⁵

Las acciones de capacitación pueden realizarse mediante convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales. Además, dos o más municipalidades pueden desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y perfeccionamiento y coordinar sus actividades para tal objeto.

De conformidad a las normas estatutarias, el proyecto de presupuesto municipal debe consultar los recursos necesarios para el desarrollo de los programas de capacitación y perfeccionamiento. Por otra parte, se considera la posibilidad de otorgar becas a los funcionarios para estos efectos.

De acuerdo de la forma de capacitación se encuentran:

- Capacitación Directa: corresponde a aquella en que las instituciones organizan y ejecutan por si mismas las acciones de capacitación para sus trabajadores, ya sea contratando instructores externos a ella, o bien, de su propio personal.
- Capacitación a través de los organismos técnicos intermedios de capacitación (OTIC) los cuales son una persona jurídica, cuyo objetivo es otorgar apoyo técnico, principalmente a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación y de asistencia técnica para el desarrollo de recursos humanos.

4.1 Comité Bipartito de Capacitación

Los Comités Bipartitos de Capacitación (CBC), son una instancia de participación y asesoramiento a la administración de los Servicios Públicos en la orientación, priorización, programación y ejecución de las acciones de capacitación en beneficio de sus funcionarios. Se constituyen a partir de las iniciativas orientadas a la modernización del sistema de capacitación del sector público.

²⁵ Oficio Circular N° 46 de 24 septiembre de 1999, Ministerio del Interior y Hacienda. *Respaldado en el Dictamen N° 3901 de 26-01-2007 de Contraloría General de la República.*

El objetivo de los CBC, es promover el compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento y al desarrollo de competencias necesarias para el incremento de la eficiencia y productividad de las instituciones. Así la función de los Comités, es colaborar y apoyar al Servicio en la formulación de sus planes y programas de capacitación e involucrar activamente a los funcionarios en su desarrollo. Para lo anterior, cabe señalar que, no necesariamente modifica las atribuciones y responsabilidades que tienen la Unidad/Departamento o Dirección de Capacitación, sino que beneficia a plasmar instancias de consulta y participación, todo acorde a las políticas de gobierno sobre esta materia.

4.1.1 Constitución del Comité Bipartito de Capacitación

Los CBC deben estar conformados en partes iguales por representantes de la dirección superior de la Organización y por representantes de los funcionarios que se desempeñan en ella. Los representantes institucionales (es decir de la dirección superior) deberán poseer competencia técnica y preferentemente, responsabilidad en las decisiones vinculadas a la capacitación. A su vez, los representantes laborales deberán ser elegidos por los funcionarios, a través de la(s) Asociación(es) de Funcionarios y/o mediante elección directa según corresponda, cautelando que exista una adecuada representación de los intereses involucrados y capacidad técnica suficiente para efectuar una contribución positiva al desarrollo de la capacitación en el Servicio.

La Dirección designa a sus representantes directamente. Es recomendable que sean el jefe del área Recursos Humanos o Personal, el Jefe de Capacitación y algún otro funcionario que esté relacionado con el área de gestión, planificación o con el Proceso de Modernización del Servicio.

Los representantes de los funcionarios serán elegidos por éstos o designados por la Asociación de Funcionarios, según sea el caso; asegurando, por una parte la representación adecuada de los principales estamentos que componen el Municipio (profesional, técnico, administrativo y auxiliar) y, por otra, una contribución efectiva a las actividades especializadas del Comité.

4.2 Carrera Funcionaria

La Carrera Funcionaria en su concepto, representa una serie de etapas por las cuales un trabajador del sector público puede transitar, que le permiten, según sus competencias, mérito e idoneidad, lograr posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad en el desarrollo de la gestión de los servicios del Estado. La carrera funcionaria se inicia con el ingreso en calidad de titular a un cargo de planta, y se extiende hasta los cargos de jerarquía inmediatamente inferior a los de exclusiva confianza o de Alta Dirección Pública.

La Ley N° 18.883 del Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales, indica que la Carrera Funcionaria: *“es un sistema integral de regulación del empleo municipal aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantiza la igualdad de oportunidades para el ingreso, la dignidad de la función municipal, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad en las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad”*²⁶, es por consiguiente, vincular la obligación y necesidad de la capacitación a la carrera funcionaria.

De este modo, la carrera funcionaria en la administración del Estado es un derecho fundamental de los funcionarios públicos, e implica, para que sea operativa: la estabilidad en el empleo o función; la promoción, es decir, la posibilidad de ir ascendiendo grado a grado, y que conlleva el derecho a que se respeten las reglas del ascenso; la calificación en el desempeño de sus cargos; y la capacitación, estos dos últimos son los que permiten la consecuencial posibilidad de promoción.

La carrera funcionaria, está inserta en el proceso global municipal, por lo que los trabajadores municipales aspiran a un municipio donde los actores: comunidad, funcionarios, alcaldes y concejales, conformen un todo armónico que genere condiciones para mejorar la eficiencia del servicio y de la gestión; satisfaga las necesidades de la comunidad local y también de los propios funcionarios, parte importante en el engranaje de la modernización municipal. Para lograr esto último, es imprescindible crear los climas organizacionales necesarios en los cuales los trabajadores se desenvuelvan confiadamente y estimulados por una verdadera carrera funcionaria garantizada por el Estatuto Administrativo para funcionarios municipales.

²⁶ Ley N° 18.883 Estatuto administrativo para funcionarios municipales.

Actualmente existe una iniciativa legal que propone distintos niveles: directivos, jefaturas, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares; a los que debe realizarse la capacitación, los requisitos tanto para el ingreso y promoción en los cargos o niveles que se señalan necesitan de las siguientes exigencias:

- Estamentos profesionales (directores y jefes de departamentos): título profesional de una carrera de a lo menos 10 semestres de duración otorgado por una universidad o por un instituto profesional reconocido por el Estado.
- Estamentos Técnicos: Título otorgado por un instituto o un establecimiento de educación media técnico-profesional.
- Estamentos Administrativos: Licencia de enseñanza media completa o su equivalente.
- Estamento auxiliares: Haber aprobado la educación básica

4.3 Capacitación para el Desempeño Funcionario

La capacitación para el Desempeño funcionario, tiene por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y así servir de base para: el ascenso, la capacitación, los estímulos; los que llevan a: Promoción, Desarrollo, y Compensaciones.

Es de suma importancia la evaluación del Desempeño Funcionario, debido a que resulta útil para la toma de decisiones con respecto a promociones y remuneración; además le permite saber al trabajador cómo está realizando su trabajo (retroalimentación); así también permite detectar necesidades de capacitaciones futuras; descubrir personas claves para la organización y si el colaborador desea hacer otra actividad; a la vez puede permitir encontrar a la persona que se necesita para una determinada labor; y produce un destacable efecto motivador para todos los funcionarios.

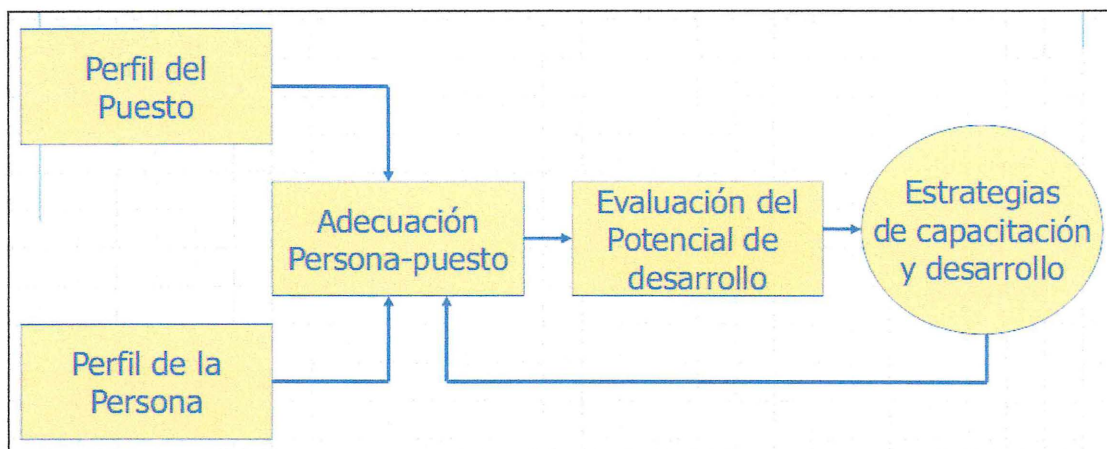
El sistema de evaluación de desempeño debe tener las características descritas a continuación:

- Una estimación del desempeño global de los funcionarios, atendidas las exigencias y características de su cargo.
- Basarse en compromisos de desempeño entre funcionario y jefatura directa.

- Establecimiento de metas y compromisos evaluados cuatrimestralmente,
- Ser una base para el ascenso, los procesos concursales y, la eliminación del servicio.
- Evaluar a todos los funcionarios/as del servicio (plantas y contratados).

Como lo señala el esquema a continuación, referido a la relación Persona – Puesto de trabajo, se deberá llevar a cabo una evaluación que mida si cada funcionario es el más adecuado para el puesto que ocupa, lo que permitirá establecer nuevas estrategias de evaluación y desarrollo:

Esquema Evaluación de la Adecuación Persona-Puesto:



Fuente: Adecuación persona-puesto, modelo Martha Alles

5. Metodología de Capacitación

De acuerdo a los aspectos metodológicos de la capacitación de empleados municipales, en primer lugar, es necesario considerar a qué niveles jerárquicos se aplicará la capacitación, y para qué se utilizarán las competencias. Es posible distinguir qué modelo es el más adecuado para cada nivel y la definición de competencia a utilizar, cabe recordar que los niveles jerárquicos no guardan relación con los niveles de educación formal y especialización de los cargos.

Dentro de los componentes metodológicos de una estrategia de capacitación se desprenden dos vertientes:

- De Administración Directa: (Seminarios, Talleres, Escuelas de Temporada, pasantías entre municipios, etc.)
- Administración a través de Convenios: Cursos en materias específicas; Diplomados, Post-títulos, Magíster, nivelación de estudios universitarios y técnicos.

Desde el punto de vista metodológico, tanto la capacitación de administración directa como la realizada a través de convenios, presenta diferentes modalidades tanto presencial como semi-presencial. Cabe destacar que toda capacitación y formación deberá tener la adecuada acreditación que certifique el contenido y la asistencia del alumno. Será primordial la evaluación que realice el alumno de la calidad metodológica de los docentes, del material pedagógico, de la pertinencia e implicancia de los contenidos, de infraestructura adecuada etc. Así mismo, el alumno deberá ser evaluado certificando su aprendizaje (trabajos, pruebas, monografía) de acuerdo al protocolo suscrito por la institución que capacita.

Por otro lado, la llamada Agenda Digital, tiene relación con la conectividad necesaria para llevar a cabo la formación online (semi-presencial), esencialmente para facilitar los servicios que los distintos niveles de la planta municipal entrega a la comunidad.

6. Modernización en la Capacitación Municipal

Resulta indiscutible que con mayores grados de modernización y eficiencia en la gestión municipal, un municipio en Chile entregaría sus servicios a la comunidad con mejores y mayores niveles. De esta forma, la calidad del recurso humano, resulta vital para la obtención de estos objetivos. Aquí entra la importancia de la Modernización en gestión municipal, y más aún en el sentido de una Capacitación óptima para los funcionarios municipales.

Una organización como los municipios, concebida esencialmente como una instancia prestadora de servicios a la comunidad, teniendo en cuenta éstos precedentes, las nuevas atribuciones de modernización que la disposición constitucional reconoce y

entrega a los municipios, no tienen otro propósito que imprimir mayor eficiencia a la gestión local y permitir asegurar un mejor traspaso de servicios al usuario.

De esta forma, el adecuado y correcto ejercicio de estas atribuciones, buscan consagrar mejores condiciones laborales y remuneratorias para los funcionarios municipales. Seguir esta senda, entregará un sólido atributo de modernización en el ámbito municipal y la orientación que entrega el proceso de modernización municipal.

6.1 Sistema de Formación y Capacitación Municipal

Para el progreso de la modernización municipal y de las medidas orientadas a la capacitación en la gestión municipal, se requiere de un *Sistema de Formación y Capacitación Municipal*, cuya misión será coordinar la oferta y demanda de capacitación, para poder asegurar la pertinencia, oportunidad y calidad de la oferta entregada. Para lo cual se deberá conformar un Consejo para la Formación y Capacitación Municipal, presidido por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y compuesto por la Asociación Chilena de Municipalidades, Asociación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile (ASEMUCH) y las entidades capacitadoras. La tarea de este Consejo es la conformación de un Comité Ejecutivo, encabezado por un Secretario provisto por concurso público, encargado de validar y certificar las entidades capacitadoras, realizar un levantamiento para la detección de las necesidades de capacitación y elaborar los programas para el mejoramiento de la gestión y el desempeño.

El Sistema proveerá alternativas de capacitación para (a) alcaldes, (b) concejales y (c) funcionarios municipales en las siguientes áreas: nivelación de estudios, habilidades y competencias específicas, formación técnico-profesional y especialización (diplomados y otros postgrados), además este sistema incluirá un mecanismo de incentivos para los funcionarios, tales como la carrera funcionaria efectiva, el mejoramiento de sus remuneraciones y el acceso a pasantías, entre otros.

El financiamiento del Sistema será compartido entre el Gobierno y los municipios que cuentan con recursos para capacitación, de modo tal de asegurar que aquellos municipios que carecen de estos recursos puedan acceder al Sistema.

6.2 Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, enmarcado en el proceso de Modernización Municipal, consiste en un *“Conjunto de procesos y métodos que buscan apoyar, guiar e incentivar a las municipalidades para que inicien y se mantengan en un camino de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia, elevando así la calidad de los servicios que reciben usuarios y usuarias”*²⁷.

En el año 2006 la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo y el Centro Nacional de Productividad y Calidad firmaron un convenio de colaboración con el fin de diseñar el Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales que busca incentivar a las municipalidades a iniciar y mantener un proceso permanente y continuo de mejoramiento de su gestión y resultados, hasta alcanzar niveles de excelencia. Este proceso cuenta además con la participación y colaboración permanente de la Asociación Chilena de Municipalidades.

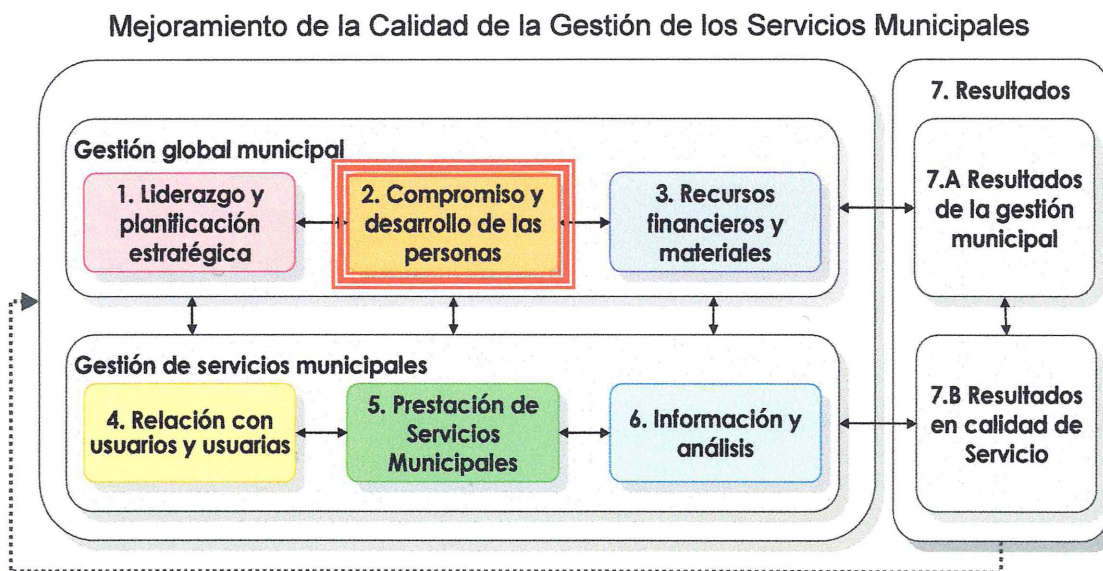
El mencionado sistema, considera un Modelo de Gestión de Calidad y una serie de etapas, como la autoevaluación, su validación, la implementación de planes de mejoramiento de la gestión y el reconocimiento público para aquellas municipalidades que alcancen alguno de los tres niveles de Acreditación.

Este Modelo fue diseñado para lograr los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad,
- Fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades,
- Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora,
- Trazar un camino hacia la excelencia en la gestión de los servicios municipales,
- Servir de referente para la Acreditación de niveles de calidad de la gestión de los servicios municipales.

²⁷ Guía Nº 1, “Sistema de acreditación de servicios municipales”, 1ª edición, diciembre 2007, Subsecretaría de desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior.

En el siguiente cuadro se relaciona el modelo de Gestión de Calidad a la investigación de este trabajo, específicamente con una gestión Global municipal y que esta inserta en el punto 2 del modelo (cuadro rojo) el cual comprende el Compromiso y Desarrollo de las Personas.



Fuente: Guía N° 1, "Sistema de acreditación de servicios municipales"

Cabe destacar la importancia del desarrollo de las personas en las municipalidades: "Son éstas las que trabajan en la municipalidad las que tienen una gran capacidad para mejorar los procesos de trabajo y aportar con su máximo potencial al logro de los objetivos, en la medida que estén estimulados y comprometidos con éstos, así como con el futuro de la municipalidad y su propio desarrollo"²⁸.

En el siguiente cuadro, se muestra el criterio que tiene importancia para este trabajo, con su respectivo sub criterio y los elementos de gestión:

²⁸ Guía N° 2, "Modelo de Gestión de Calidad de los servicios municipales", 1ª edición, diciembre 2007, Subsecretaría de desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior.

Cuadro 1: Contenido del Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

CRITERIO	SUBCRITERIO	ELEMENTOS DE GESTIÓN
2. COMPROMISO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS	2.3. Formación y desarrollo de las personas	<p>a) Identificación de necesidades de capacitación.</p> <p>b) Incorporación de los intereses del personal y las necesidades de la municipalidad en el plan de capacitación.</p> <p>c) Priorización y planificación de la entrega de la capacitación y sus recursos.</p> <p>d) Entrega y evaluación de la capacitación.</p> <p>e) Refuerzo de conocimientos y habilidades.</p>

Fuente: Guía Nº 2, "Modelo de Gestión de Calidad de los servicios municipales"

CAPÍTULO III

CAPACITACIÓN EN EL MUNICIPIO DE QUILPUÉ

A continuación se presenta la situación actual del progreso de la Capacitación en la Municipalidad de Quilpué, para lo cual primeramente será necesario realizar una descripción del nivel de desarrollo de su departamento de Capacitación.

1. Capacitación Municipalidad de Quilpué

Las capacitaciones desarrolladas por el programa anual de capacitación funcionaria durante el año 2008, estaban destinadas a aumentar las competencias y habilidades para un mejor desempeño.

Los tipos de actividades realizadas, el número de las mismas y la cantidad total de funcionarios que participaron en cada una de ellas durante el año 2008, se detalla en el siguiente cuadro:

Tipo Actividades	Nº Actividades Realizadas	Nº Funcionarios Capacitados en el 2008²⁹
Cursos	19	303
Talleres	4	154
Jornadas	9	33
Seminarios	19	31
Otros eventos de Capacitación	9	14
TOTALES	60	535

Fuente: Cuenta Pública I. Municipalidad de Quilpué, Gestión anual 2008

²⁹ Esta cantidad incluye funcionarios de Planta y Contrata de todos los Escalafones: Directivos, Jefaturas, profesionales, Técnicos, Administrativos y Auxiliares.

2. Cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal

De acuerdo al Plan de desarrollo comunal (PLADECO) 2006-2010 de Quilpué, se pudo desprender dos funciones, lineamientos o planes, que estaban orientados a la implementación de capacitaciones funcionarias. Por lo que la cuenta pública 2008 entrega el programa o proyecto ejecutado, como también la obtención de las metas y objetivos alcanzados.

Función/Lineamiento/ Plan	Programa/ Proyecto	Metas y Objetivos Alcanzados en 2008
Actualizar la Organización Funcional Municipal. -Optimización de la estructura y organización municipal.	Programa de clima organizacional. -Implementación de talleres y capacitaciones propuestas y priorizadas.	Participación de 535 personas en 60 eventos de capacitación.
Mejorar la calidad del personal municipal -Mejoramiento de la calidad del personal	Promoción de la seguridad del personal. -Coordinación y capacitación de los comités paritarios municipales	En desarrollo.

Fuente: Cuenta Pública I. Municipalidad de Quilpué,
Gestión anual 2008

El Departamento de Capacitación entrega 2 modalidades de Capacitación:

- Capacitación interna: Con personal municipal en materias de organización, reglamentos, procedimientos, etc.
- Capacitación externa: Llamado a concurso o licitaciones de cursos que puedan presentar la SUBDERE, a través del Sistema Nacional de Capacitación o la Asociación de Municipalidades, que se trasluce en estudio de ofertas de cursos por asociaciones de municipios u otras instituciones. Apoyo a pasantías, cursos o talleres.

3. Política de Capacitación

Una política se entiende como “*una guía orientadora de la acción administrativa*”³⁰, es decir, se trata de un marco de reglas establecidas para dirigir funciones y tener la seguridad que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Actualmente la Municipalidad de Quilpué se encuentra en etapa de elaboración de una política de Capacitación, la cual estará orientada principalmente a “*generar programas de capacitación que permitan la profundización y actualización de conocimientos formales que posibiliten ejercer la función municipal de manera más técnica y profesional a la cual pueden acceder los funcionarios, de modo de crear una nueva instancia de conocimiento y generación de compromisos que permitan cumplir los objetivos del Municipio, para asegurar el alto desempeño de cada funcionario y, por ende, de cada una de las Direcciones Municipales y así asegurar el éxito de la gestión del Municipio*”³¹.

De esta forma el Departamento de Capacitación de la Municipalidad de Quilpué, está realizando el borrador de la política, para lo cual se está tomando como base metodológica el documento: “*Orientaciones para el diseño de Políticas de Capacitación y evaluación del desempeño*”.

3.1 Orientaciones de Política de Capacitación y Formación

El documento “*Orientaciones para el diseño de Políticas de Capacitación y evaluación del desempeño*”, elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, en su Subdirección de Desarrollo de las Personas, presenta algunas disposiciones generales para el diseño de políticas de capacitación, para el desarrollo de habilidades y aptitudes de las personas, y para el mejor desempeño del cargo actual, así como para prepararlas en probables ascensos y promociones.

De esta forma, la política debe referirse a un proceso intencionado, sistemático y continuo, que facilita el aprendizaje de las personas para la adquisición de conocimientos,

³⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Política> 16 noviembre de 2009

³¹ Entrevista Directora de Capacitación Municipalidad de Quilpué, Señora Myriam Navarrete. Fecha: jueves 05 de noviembre de 2009.

habilidades y actitudes, aumentando sus competencias para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo, acorde con los objetivos, requerimientos y expectativas que conforman el contexto laboral de la organización.

Para definir la política de Formación y Capacitación se debe considerar los siguientes aspectos:

1. *“Desarrollo de capacidades organizacionales necesarias para la consecución de la Misión institucional, apoyados de aprendizajes colectivos, que consoliden avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y otorgar respuestas eficaces.*
2. *Las personas recibirán de la organización, la capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, adaptándose a la evolución de las tareas, y al déficit de rendimiento, de modo de apoyar su crecimiento profesional. Así también, que el servicio se vea involucrado en procesos de innovación y cambio cultural.*
3. *La importancia de generar un ciclo, que permita dimensionar las brechas existentes respecto de las necesidades del servicio y definir procesos de capacitación para su paulatina disminución. Lo que implica asumir la capacitación no sólo desde la perspectiva de las demandas de los funcionarios, sino especialmente desde las necesidades institucionales para el cumplimiento de la estrategia.*

El ciclo se inicia con la detección de necesidades de capacitación (brechas de competencia), para el desempeño de las funciones necesarias y el cumplimiento de la estrategia de la organización. Para esto se requiere planificar de manera estratégica la capacitación.

4. *Desarrollar la evaluación de sus procesos, que se entiende como: la satisfacción producida a los participantes; la relación entre los resultados y los costos; el impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo; y como ello contribuye a la gestión institucional”.*³²

³² “Orientaciones para el diseño de Políticas de Capacitación y evaluación del desempeño”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección de Desarrollo de las Personas.

Además en materia de los impulsores de la Política de Capacitación en la Municipalidad, se determina:

- *“La capacitación esta orientada por la línea estratégica del Plan de Desarrollo Comunal.*
- *La creación del Comité de Capacitación, cuya responsabilidad será proponer al Sr. Alcalde el Programa Anual de Capacitación.*
- *El proceso de Capacitación del Personal Municipal se deberá regular por lo establecido en un Reglamento de Capacitación del Personal, el cual la Municipalidad deberá confeccionar.*
- *Constitución de un equipo multidisciplinario y líderes para el mejoramiento continuo de los servicios municipales con la participación del conjunto de los funcionarios municipales”.*³³

³³ “Orientaciones para el diseño de Políticas de Capacitación y evaluación del desempeño”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección de Desarrollo de las Personas.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Metodología del Trabajo

La metodología a utilizar para el desarrollo de este trabajo es de carácter descriptivo, con este enfoque, se pretende especificar las características fundamentales asociadas al problema estudiado.

La solución propuesta para el problema, se apoya en los lineamientos de la modernización del Estado y la búsqueda de un mejor desempeño de los funcionarios, para la mejora de la gestión municipal.

2. Planteamiento del Problema

La Capacitación del funcionario público, debe ser un mecanismo para mejorar la gestión, como así también para la promoción, el ascenso y satisfacción personal del trabajador, significándoles un verdadero incentivo y estímulo para la Carrera Funcionaria.

Teniendo en cuenta la importancia del factor recurso humano, para las organizaciones, como así también el factor de la gestión estratégica, surge la necesidad de estudiar, el nivel de cumplimiento de los planes de capacitación en la Municipalidad de Quilpué.

Dado lo anterior, la problemática de esta investigación, consiste en que la capacitación funcionaria, efectuada en la Municipalidad de Quilpué, no permite a los funcionarios del escalafón administrativo tener el perfil apropiado para enfrentar la profunda modernización de la gestión municipal, comprendiendo ésta un mejor funcionamiento y mejor atención de los servicios para los usuarios.

El planteamiento de este problema, se basa en que aproximadamente un 60% de los funcionarios municipales no posee calificación técnica ni Profesional adecuada a los requerimientos de un Municipio moderno³⁴.

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo General:

Analizar la capacitación funcionaria del escalafón administrativo de la Municipalidad de Quilpué, enmarcado en el proceso de modernización en la gestión municipal.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Describir la Municipalidad de Quilpué y su Departamento de Capacitación.
2. Identificar el concepto de capacitación, su normativa y los programas llevados a cabo para la modernización de la gestión municipal.
3. Determinar si existen políticas municipales en materias de capacitación funcionaria en la Municipalidad de Quilpué.
4. Explicar los rasgos característicos del perfil del funcionario administrativo del Municipio de Quilpué.
5. Proponer medidas que beneficien la capacitación y el desarrollo personal de los funcionarios del escalafón administrativo de la municipalidad de Quilpué.

4. Variables de Estudio

El estudio tendrá como eje las siguientes variables:

³⁴ "Caracterización del funcionario Municipal", Estudio Nacional PROFIM-Extensión, abril 2006.

- **Relación Edad / Antigüedad**

Se busca medir la relación entre la edad y la antigüedad en el municipio de Quilpué, de los funcionarios administrativos, para obtener una descripción preliminar del personal.

- **Nivel actual de capacitaciones**

Se estudiará el nivel de capacitaciones realizadas, por los funcionarios administrativos de la Municipalidad de Quilpué, para observar como ha actuado el municipio en esta materia.

- **Importancia asignada a la Capacitación por los funcionarios**

Se evaluará la percepción de lo que esperan y la relevancia dada, por funcionarios administrativos de la Municipalidad de Quilpué, a materias de capacitación.

5. Descripción de la Muestra

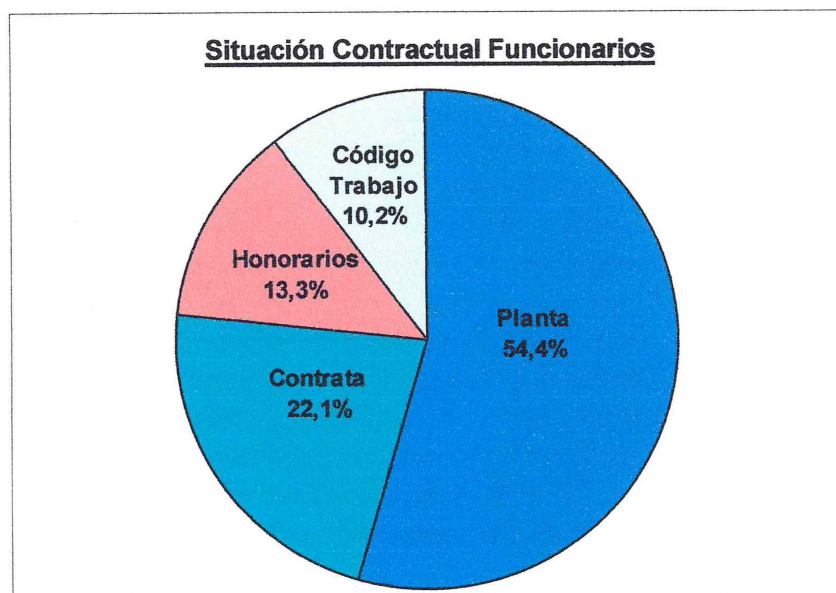
La muestra utilizada para recopilar la información, teniendo en cuenta la totalidad de funcionarios del escalafón administrativo que es de 76 trabajadores, constará de aplicar la formula del 50% más 1, lo que corresponde a 39 funcionarios encuestados, con situación contractual laboral, de Planta y Contrata.

Para tener una mirada de como se distribuye el personal y su condición contractual en la Municipalidad de Quilpué³⁵, se expresa en el siguiente recuadro y gráfico:

Contrato	Cantidad (Nº)	Porcentaje (%)
Planta	160	54,4
Contrata	65	22,1
Honorarios	39	13,3
Código del Trabajo	30	10,2
TOTALES	294	100,0

Fuente: Quilpue Transparente, Julio 2009

³⁵ http://www.quilpue.cl/transparencia/planta_personal_julio, Julio 2009



Fuente: Quilpue Transparente, Julio 2009

5.1 Justificación del estudio basado en los funcionarios administrativos.

1. En relación a la cantidad, los funcionarios administrativos son el escalafón de mayor número en la municipalidad de Quilpué, donde 76 funcionarios representan el 33,8% del total³⁶.
A nivel nacional, basado en un estudio anterior³⁷, que abarcó a 104 de las 345 municipalidades del país, también representan el escalafón con el mayor número de funcionarios presentes en las municipalidades, con el 35,2% del total.
2. Los funcionarios del escalafón administrativo, están involucrados en todo el proceso del trabajo municipal, donde son el camino de realización de los procedimientos municipales, que comúnmente se conocen como los “mandos medios”.
3. El personal administrativo tiene que estar preparado altamente para la constante interacción con la comunidad, son ellos quienes atienden de primera forma a la comunidad, por lo tanto deben ellos dar la imagen que representa la Municipalidad. Según la Directora del Departamento de

³⁶ http://www.quilpue.cl/transparencia/planta_personal_julio, Julio de 2009.

³⁷ "Caracterización del funcionario Municipal", Estudio Nacional PROFIM-Extensión, abril 2006.

Capacitación de la Municipalidad de Quilpué: *“el personal administrativo tiene que estar preparado altamente para la constante interacción con la comunidad, son ellos quienes atienden de primera forma a la comunidad, por lo tanto deben ellos dar la imagen que representa la municipalidad. Los Administrativos son fundamentales en todas las unidades porque son la primera imagen a la comunidad, son la primera impresión y depende como se plantea ante la gente este administrativo, esto incidirá en tener a la comunidad una imagen positiva de la Municipalidad de Quilpué”*.³⁸

4. El funcionario administrativo tiene la constante posibilidad de crecer, de ascender, por lo que manifiestan motivación para una buena eficiencia en sus labores, y crean la afinidad para trabajar en una institución pública que satisface las necesidades de la comunidad.
5. Los funcionarios administrativos, dado lo anterior, requieren un perfil más integral y profundo, en el sentido que estén más comprometidos y que entiendan el trasfondo de la ley: el porque debe realizar una tarea con el sentido de una orientación.
6. Respecto al perfil de los funcionarios municipales, se afirma que *“en los municipios hay dos tipos de funcionarios: aquellos motivados, mejor preparados, con mayor vocación de servicio, con mayor energía en el desarrollo de su trabajo, más creativos, comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de la comuna, quienes realizan sus tareas más allá de lo que indican formalmente sus funciones. Y por otra parte, aquellos desmotivados, con bajas capacidades, con escasa identificación con la comuna, que ven su trabajo en el municipio sólo como la única alternativa que poseen, que en general son menos calificados, que realizan sus tareas aplicando el mínimo esfuerzo, abúlicos y acomodaticios. Precisamente es en esta última descripción, en el que se encuentra los funcionarios del escalafón administrativo de las Municipalidades”*.³⁹

³⁸ Entrevista Directora de Capacitación Municipalidad de Quilpué, Señora Myriam Navarrete. Fecha: jueves 05 de noviembre de 2009.

³⁹ "Caracterización del funcionario Municipal", Estudio Nacional PROFIM-Extensión, abril 2006.

6. Descripción del Instrumento de Recopilación de Datos

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se utilizó como técnica la aplicación de una encuesta a los funcionarios del escalafón administrativo, para así determinar de qué manera la capacitación está presente en la Municipalidad de Quilpué y su importancia para la gestión, en relación a las variables de estudio.

6.1 Encuesta a Funcionarios Administrativos de la Municipalidad de Quilpué.

Cargo :

Depto/Dirección/Unidad:

Marque con una "X" la opción que corresponda a su respuesta.

1. Indique su rango de edad:

- a) 18 a 29
- b) 30 a 39
- c) 40 a 49
- d) 50 a 59
- e) 60 o más

2. Indique su antigüedad en la Municipalidad de Quilpué

- a) menor a 1 año
- b) 1 a 5 años
- c) 6 a 10 años
- d) 11 a 20 años
- e) más de 20 años

3. ¿Tiene capacitaciones realizadas en su permanencia en la Municipalidad de Quilpué?

Si..... No.....

4. Si su respuesta N° 3 es positiva, ¿Cuántas?:

5. Si su respuesta N° 3 es positiva. ¿En que materias?, puede marcar más de una.

- a) manejo computacional
- b) atención al usuario
- c) mejoras de gestión
- d) modernización municipal
- e) conocimiento de una ley específica
- f) otra.....

6. Si su respuesta N° 3 es positiva ¿Qué tipo de capacitación ha recibido? puede marcar más de una.

- a) Talleres : (metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica)
- b) Cursos : (instrucción en una materia determinada)
- c) Seminarios : (reunión didáctica en torno a un especialista de una materia)
- d) Jornadas : (reunión que se celebra en un solo día con una duración mínima de 6 hrs.)
- e) Capacitación técnica de más de 2 años
- f) Otro

7. ¿Está informado de las capacitaciones a las que puede optar?

Si..... No..... Medianamente.....

8. En la actualidad, ¿se encuentra realizando estudios técnico o universitarios?

Si..... No.....

9. Si su respuesta N° 8 es positiva. Nómbralo.....

10. ¿Cree usted que la Municipalidad de Quilpué le da la importancia necesaria a la Capacitación?

Si..... No..... Medianamente.....

11. ¿Cree usted que la Municipalidad de Quilpué fomenta y facilita, el acceso a programas de Capacitación?

Si..... No..... Medianamente.....

12. ¿Para que encuentra necesario que le sirve la capacitación? Puede marcar más de una. Priorice su respuesta (Ejemplo: 1º,2º,3º,4º, etc.).

Carrera Funcionaria

Ascenso o promoción

Motivación personal

Mejor remuneración

Otra

13. ¿Considera usted que algún tipo de capacitación, de alguna determinada materia, mejoraría su desempeño laboral?

Si..... No.....

14. ¿Considera usted que capacitarse fomenta su desarrollo personal?

Si..... No.....

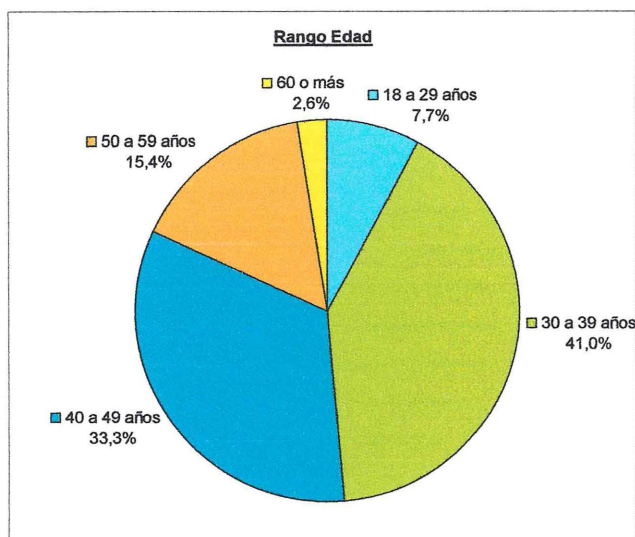
15. ¿Considera usted que capacitarse incrementa su desarrollo profesional?

Si..... No.....

8. Análisis e Interpretación de la Información Recopilada

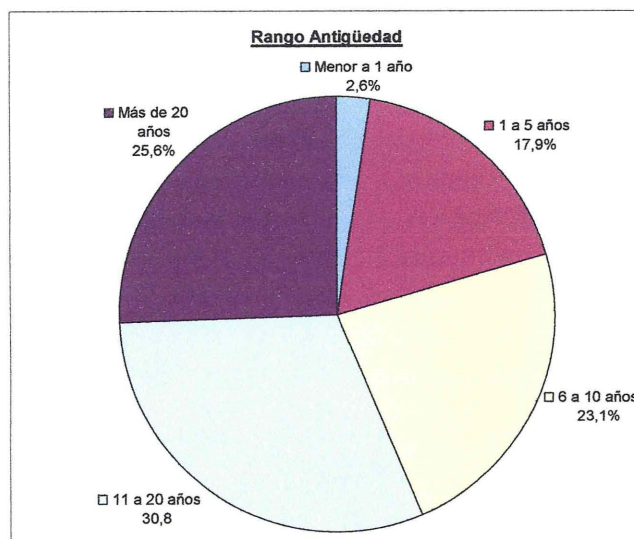
En este punto se procederá a describir y analizar la información recopilada a través de los mecanismos utilizados para alcanzar los objetivos del presente estudio.

- **Relación Edad / Antigüedad**



En el gráfico anterior, respecto del rango de edad de los funcionarios encuestados, un 74,3% de los funcionarios administrativos del municipio, pertenece al rango de edad de 30 a 49 años, un 15,4% tiene una edad de 50 a 59 años, mientras sólo un 7,7% se encuentra en el rango más joven de trabajadores, entre 18 y 29 años. Un porcentaje menor de 2,6% son funcionarios del rango etario de 60 o más años.

Con estas cifras, y teniendo en cuenta que la mayor cantidad de funcionarios administrativos se encuentran en el rango de edad menor a 49 años (82%), se puede concluir que el funcionario administrativo de la Municipalidad de Quilpué posee una “vida laboral útil” por delante, la cual se le puede sacar provecho, si se le entregan las habilidades y competencias propicias, orientadas en una correcta planificación en materias de capacitación.

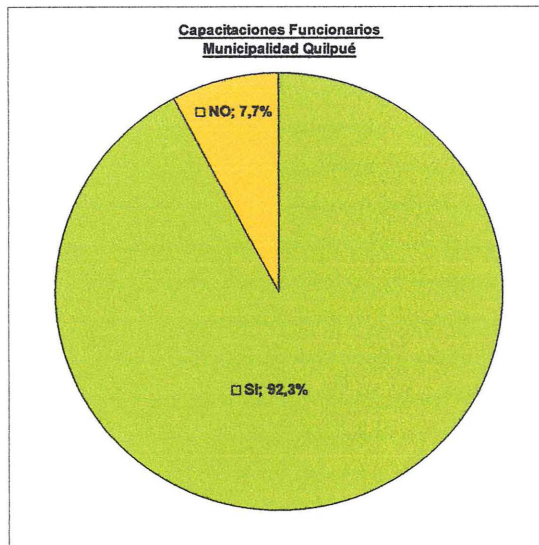


Con respecto al rango de antigüedad, como muestra el gráfico preliminar, un 30,8% de los funcionarios lleva entre 11 y 20 años laborando en el municipio, un 25,6% lleva más de 20 años, un 23,1% lleva entre 6 y 10 años como funcionario del municipio, un 17,9% lleva entre 1 y 5 años, y sólo un 2,6% lleva menos de un año, que es el caso de un funcionario del total de los encuestados.

Como muestran las cifras, el gran porcentaje de funcionarios administrativos de la Municipalidad de Quilpué (79,5%), tiene una antigüedad de más de 5 años, lo que refleja una cierta estabilidad laboral por parte de los funcionarios, lo que les vale adquirir experiencia en la gestión municipal. Además otro punto a raíz de la antigüedad, es el hecho de que los funcionarios necesitan estar constantemente renovándose, tanto de nuevos conocimientos y nuevas habilidades que les permitan estar motivados en la ejecución de sus labores. Es por esto que las cifras de antigüedad de los funcionarios administrativos, incide positivamente a una planificación propicia de capacitación tanto a corto como a mediano plazo.

En resumen con los datos de estos dos rangos, tanto edad como antigüedad, los resultados indican que la mayoría de los trabajadores, más de la mitad de ellos lleva más de 11 años como funcionario del municipio, y la mayoría tiene entre 30 y 49 años de edad.

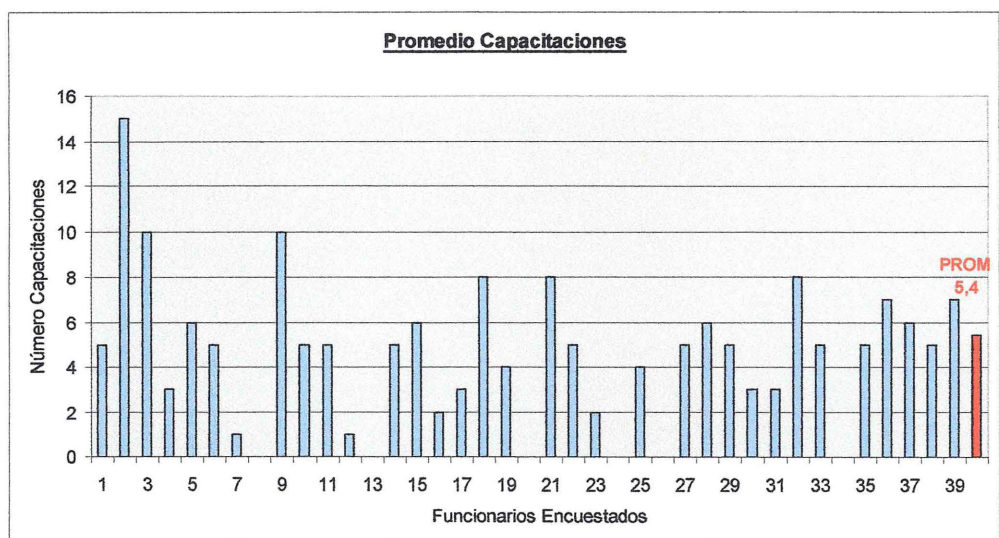
- **Nivel actual de capacitaciones**



Como muestra el gráfico anterior, de acuerdo a los funcionarios encuestados, un 92,3% reconoce haber realizado capacitaciones en su permanencia en la Municipalidad de Quilpué, el resto de los funcionarios, el 7,7% (solo 3 de los 39 funcionarios encuestados) dice no haber efectuado ninguna.

Los resultados recopilados entregan cifras positivas en lo relativo a capacitaciones, lo que otorga un porcentaje significativo a la mayoría de los trabajadores, con capacitaciones a casi todos los funcionarios administrativos.

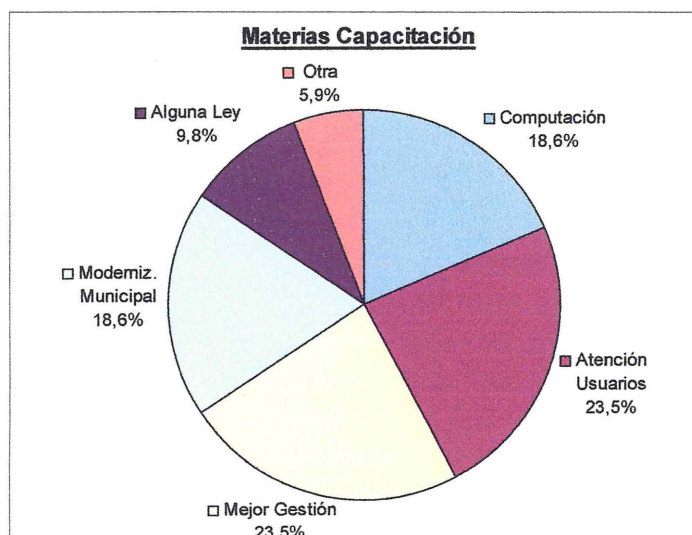
Lo que podemos concluir en este punto, es que en cuanto a realización de capacitaciones por parte de los funcionarios administrativos han existido, pero de ahí a decir si son las apropiadas o si son las pertinentes a solucionar los problemas reales, resulta más incierto dar una afirmación de este tipo.



El gráfico de barras mostrado previamente, muestra la totalidad de los funcionarios encuestados con el número de capacitaciones que respondió cada uno de ellos en la encuesta. El promedio resultante de la cantidad de capacitaciones realizadas a los funcionarios administrativos en su permanencia en la Municipalidad de Quilpué, es de 5,4 por cada funcionario, cabe destacar que algunos trabajadores describieron cifras inciertas, entregando un rango numérico de capacitaciones realizadas, además tres funcionarios que dijeron haber realizado algún tipo de capacitación, no especificaron la cantidad de éstas, excluidos del cálculo total, debido a la falta de información.

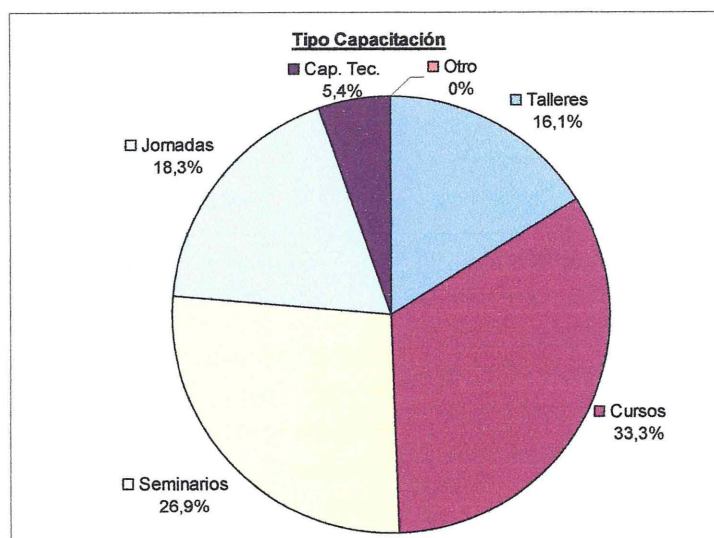
En consecuencia, de los 39 funcionarios encuestados, se consideraron 33 de ellos para el cálculo del promedio (5,4), excluidos los tres que respondieron que No y los tres que no entregaron la información solicitada.

El número mayor de capacitaciones para un funcionario fue de 15 (trabajador que tenía más de 20 años de antigüedad en el municipio de Quilpué) y el número menor de capacitaciones fue de 1 para dos de ellos (los cuales tenían menos de 5 años de antigüedad en la Organización).

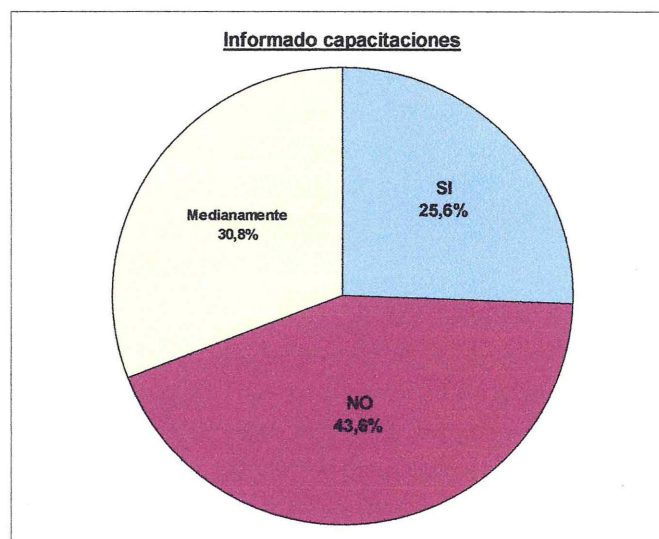


La anterior representación gráfica, entrega cifras de las cuales: un 23,5% dice haber recibido capacitaciones en materias referidas a Atención al Usuario, el mismo porcentaje de encuestados dijo haberlas recibido para un Mejor Gestión (referidos a todos los procesos internos del funcionario municipal). Un 18,6% del total dice haber recibido capacitación en temáticas de Manejo Computacional (manejo de software como Office y Windows), la misma cantidad dice haberse capacitado en Modernización Municipal (referidas principalmente a Chilecompra, Ley de transparencia, Procedimientos Administrativos, Proceso acreditación Chile Calidad, etc.). Un 9,8% dice haber recibido conocimientos de una Ley específica, y sólo un 5,9% describió haberse capacitado en otras materias, tales como Contabilidad Gubernamental, Primeros Auxilios, y Prodemu - Conace, cabe destacar que algunos no especificaron la opción "Otras".

En este punto se puede concluir que ninguna de las opciones en materias de capacitación prevalece sobre las demás, puesto que todas están relativamente equilibradas, ya que no existe una tendencia que haga sobresalir una materia sobre otra. Por lo tanto, Atención de Usuarios, Mejor Gestión, Manejo Computacional y Modernización Municipal, han sido abarcados por la Municipalidad de Quilpué, sin desprenderse una por sobre otra en particular.

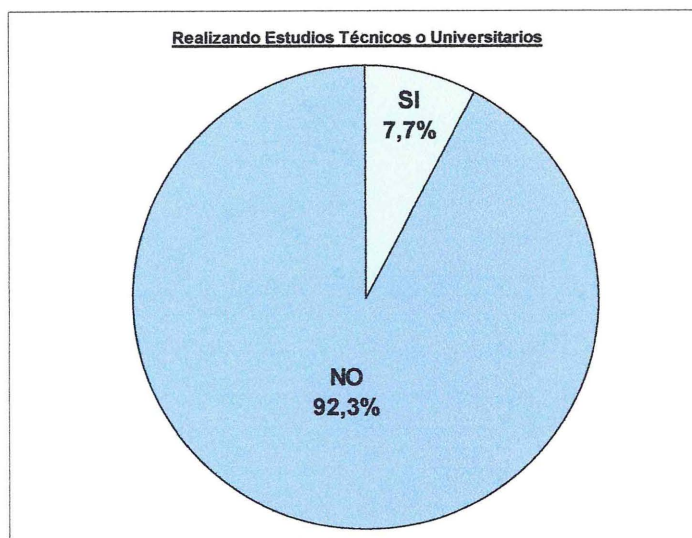


Referente a los tipos de capacitaciones, el gráfico precedente, entrega los siguientes resultados: más de la mitad de los encuestados ha realizado capacitaciones a través de Cursos, (33,3%) y Seminarios (26,9%), un 18,3% ha realizado Jornadas; un 16,1% Talleres; y sólo un 5,4% una Capacitación Técnica, cuya duración es de más de dos años, las que son el único tipo de capacitación que no representa un porcentaje significativo, por lo que se puede concluir que no se le asigna gran relevancia a la realización de este tipo de formación.



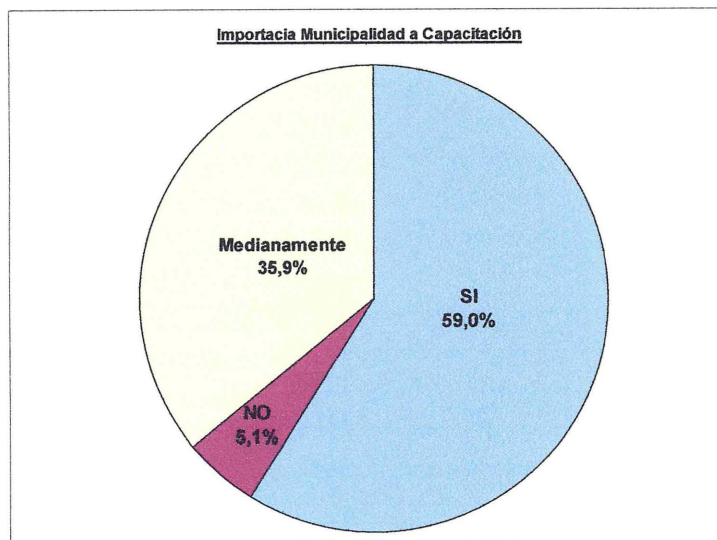
El gráfico anterior ilustra, que un 43,6% de los funcionarios administrativos dice no estar informado de las capacitaciones a las que puede acceder, y en donde sólo un 25,6% de los encuestados, dice conocer la información de las capacitaciones. En tanto que un 30,8% dice tener un conocimiento impreciso (mediano), sobre las capacitaciones entregadas por el municipio.

En este sentido, sumados los que respondieron que NO y los que respondieron Medianamente, representan un 74,4%, una cifra bastante considerable, y que indican que los canales de difusión y comunicación no son los óptimos para los funcionarios administrativos.



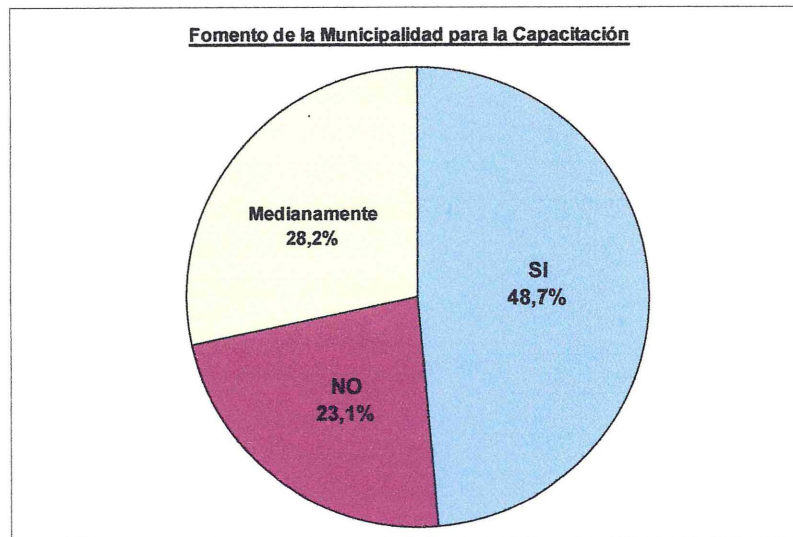
La figura gráfica previa, proporciona la información respecto a los funcionarios que actualmente se encuentra realizando estudios superiores, tanto técnicos o profesionales, sólo 3 de los 39 trabajadores encuestados se encuentran realizándolos, y estos tienen que ver con áreas de administración. Con esta información se puede concluir que es muy bajo el número de funcionarios que están siguiendo estudios superiores, y que tengan alguna opción de ascenso o cambiar de escalafón, debido a sus competencias laborales.

- **Importancia asignada a la Capacitación por los funcionarios**

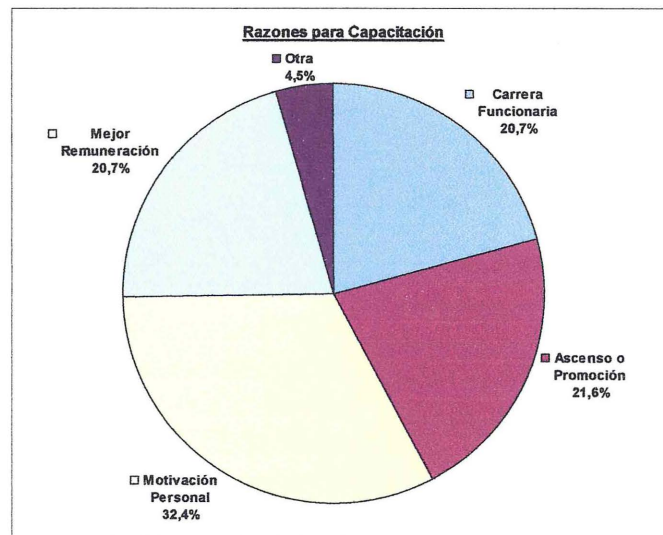


De acuerdo a la importancia que los funcionarios le confieren a la capacitación impartida por la Municipalidad de Quilpué, el gráfico precedente entrega que, el 59% de los encuestados encuentran positivo lo realizado por el municipio, en tanto que el 35,9% dice que la importancia es medianamente, y por último tan solo un 5,1% (2 funcionarios de los 39 encuestados) manifiesta la percepción negativa de la importancia de la capacitación en el municipio quilpueíno.

De esta forma, la importancia de la capacitación, tanto por el Departamento de Capacitación, como por la misma Municipalidad de Quilpué resulta bien evaluado considerando que tan solo 2 funcionarios, manifestaron una posición negativa. Lo que equivale a decir que la capacitación en la Municipalidad de Quilpué tiene la importancia que requiere, según la percepción del funcionario administrativo.



De acuerdo al gráfico anterior, y ante la pregunta de si la Municipalidad de Quilpué, facilita y fomenta el acceso a los programas de capacitación, la encuesta aplicada entrega resultados positivos a la opción Si, con un 48,7%; la opción que le sigue es la de medianamente con un 28,2%, y finalmente la alternativa No, es la menor con un 23,1%. Ante la percepción de los funcionarios administrativos, referente al fomento, cabe señalar que esta variable, reafirma una insatisfacción de los funcionarios ante la comunicación efectiva de la capacitación por parte de la Municipalidad, el cual tomando en cuenta el porcentaje de No y Medianamente, superan el 50%.

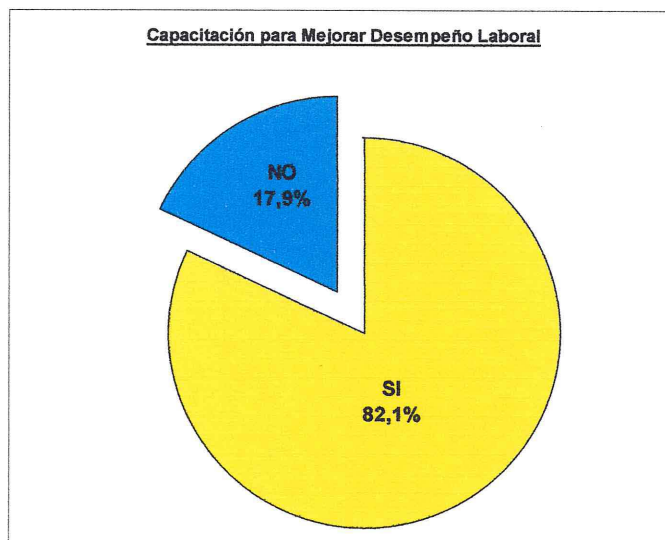


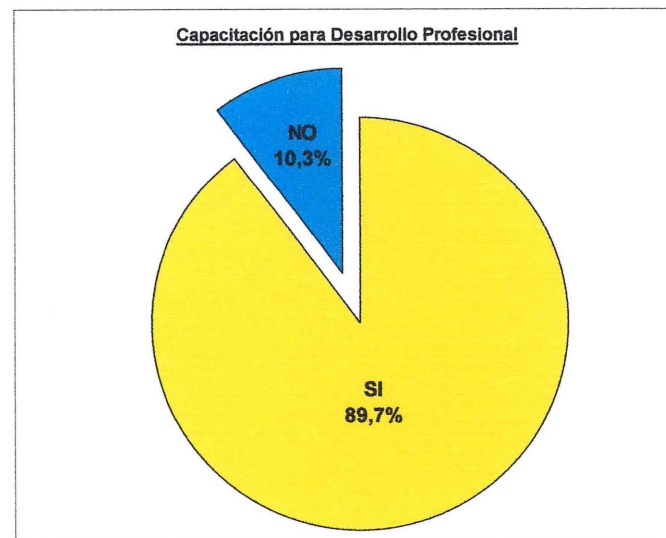
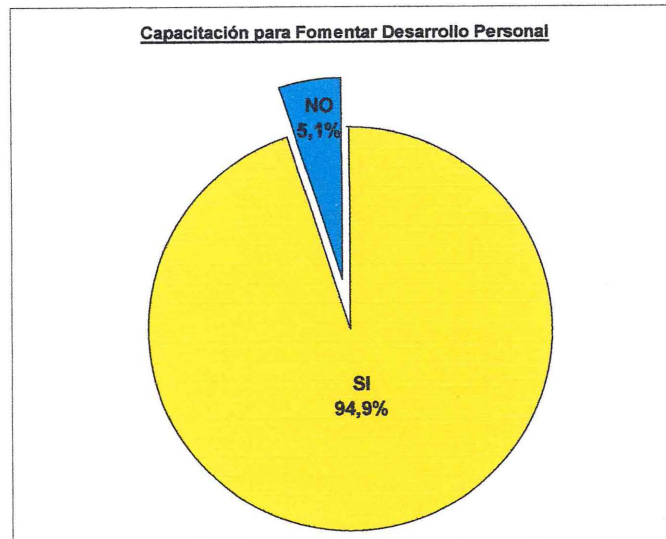
El gráfico previo muestra, de acuerdo a la pregunta de determinar como los funcionarios captan la necesidad y utilidad de una posible capacitación, teniendo en cuenta la opción de poder seleccionar más de una respuesta, la alternativa que presenta

más cantidad de selecciones es la “Motivación Personal”, con un 32,4% del total; seguidas se encuentran muy parejas tres alternativas: “Ascenso o Promoción”, “Carrera Funcionaria” y “Mejor Remuneración”, con 21,6% la primera opción, y 20,7 cada una de las dos últimas. La representación más baja se la lleva la opción “Otra”, con un 4,5%, destacando que los funcionarios que marcaron la opción, no justificaron la materia para la cual la seleccionaron.

A la vez, como en esta pregunta se daba la opción de priorizar sus respuestas, los resultados entregados muestran que la opción más seleccionada en cuanto a primera prioridad es “Motivación Personal” con un 55,6%; el porcentaje que prevalece como primera opción de “Carrera Funcionaria” es 43,5%; así la alternativa “Ascenso o Promoción” tiene 20,8%; y por último, con 17,4% “Mejor Remuneración” que seleccionó esta opción como primera prioridad.

Resulta fundamental analizar este punto, en el sentido que la opción con más porcentaje a favor es “Motivación Personal”, por sobre otras alternativas como “mejor remuneración”, “Ascenso” o “Carrera funcionaria”. Por lo tanto se logra concluir que el funcionario administrativo valora la importancia de estar motivado, de sentirse satisfecho con la función que esta realizando, y que sienta la motivación personal como parte primordial en su desempeño funcionario.





Los tres gráficos anteriores, referentes a las preguntas que consideran la percepción de los funcionarios en cuanto a: mejora en su desempeño laboral; fomento de su desarrollo personal; e incremento de su desarrollo profesional, como fruto de la realización de algún tipo de capacitación, los resultados fueron, en estos tres ámbitos, afirmativos, y con amplios porcentajes a favor: 82,1%, 94,9% y 89,7% respectivamente. A la vez, las opciones No, representaron un 17,9%, 5,1% y 10,3% respectivamente.

Con las cifras elocuentes, la percepción de los funcionarios administrativos, están dados principalmente por la necesidad de los trabajadores por sentirse desarrollados en estos ámbitos, tanto personal y profesionalmente, lo que lleva a aportar al desempeño laboral en la Municipalidad.

A través del análisis, se puede indicar que la Municipalidad de Quilpué le asigna en algún grado importancia a la realización de capacitaciones, fomentando de cierta manera la formación y perfeccionamiento de los funcionarios, a través de diversos tipos y materias de capacitación. Igualmente, los funcionarios perciben como relevante a la capacitación y su implicancia para su vida profesional y personal.

CAPÍTULO V

PROPUESTA TÉCNICA

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 funcionaria en el nivel administrativo de la Municipalidad de Quilpué.

1. Soluciones Propuestas

Propuesta 1

Perfil óptimo e ideal, de acuerdo al requerimiento del funcionario administrativo de la Municipalidad de Quilpué, el cual propone un ideal para la constitución del funcionario administrativo dentro del municipio, teniendo en cuenta las características actuales del funcionario administrativo de la Municipalidad de Quilpué, y las características a las que se pretende llegar con una capacitación planificada.

Para esta proposición se basó, en parte, en los siguientes documentos: “Estudio Caracterización del funcionario municipal en las municipalidades de Chile”, y “Estatuto Administrativo de Funcionarios Municipales”. A continuación se define el perfil necesario para cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos de los municipios:

Identificación: Funcionario Administrativo Municipal.

Requisitos Formales: Licencia de Enseñanza Media, Estudios de Especialización deseable en áreas de administración, Contabilidad y Computación.

Funciones del Cargo:

- Apoyar las áreas funcionales en materias de orden administrativo.

- Aplicar técnicas de archivo a fin de mantener éstos actualizados y completos.
- Administrar la correspondencia del servicio, manteniendo debidamente completos y actualizados los libros y registros.
- Prestar una atención afable y completa a los usuarios del Servicio, en los casos de atención de usuario.
- Redactar y tramitar documentos relativos a materias de la Municipalidad, conforme a instrucciones respectivas.
- Funciones atinentes al cargo y que le sean encomendadas por la jefatura respectiva.

Características del Entorno de trabajo:

- Equipo de Trabajo: Funcionarios de los distintos departamentos.
- Cliente Interno: Alcalde; Jefes de Departamento y funcionarios.
- Cliente Externo: Usuarios.
- Clima Laboral: Existencia de apoyo y cooperación entre los funcionarios.
- Condiciones Físicas: Trabajo en oficina de las dependencias de la Municipalidad.

Competencias:

- Orientación a la Eficiencia, al cumplimiento de metas de trabajo y con altos estándares de calidad.
- Confianza en sí mismo: Actúa con seguridad frente a situaciones nuevas y/o desafiantes, haciendo juicios positivos y realistas respecto a las capacidades propias y de su grupo de trabajo.
- Capacidad de Trabajo en Equipo: Capacidad para prestar apoyo al resto del equipo, propiciando un ambiente de colaboración, confianza y comunicación entre los miembros del equipo.
- Orientación al Cliente: Atención a las necesidades y requerimientos de los demás, poniendo al servicio diferentes mecanismos institucionales para la satisfacción de los usuarios.

- **Comunicación Efectiva:** Entregar información relevante, de manera oportuna y clara, en beneficio del desempeño de otros y de la gestión institucional.
- **Compromiso organizacional:** Responsabilidad con la misión institucional; muestra compromiso con los objetivos y metas institucionales, trabaja en torno a ellos.
- **Probidad:** ser capaz de actuar de modo honesto, leal e intachable. Subordina el interés particular al interés general o bien común. Alto nivel de responsabilidad y sentido ético en su actuar.
- **Adaptación al cambio:** Acepta 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.
- **Manejo de Conflictos:** Mediar y llegar a acuerdos cuando se producen situaciones de tensión o de choque de intereses entre personas, áreas o grupos de trabajo. Implica la capacidad de visualizar soluciones positivas frente a situaciones de controversia.
- **Manejo de tecnologías de información y comunicación:** Opera 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.
- **Técnicas Cognitivas:** Buena redacción y ortografía, habilidades para las matemáticas, manejo a nivel de usuario de software de productividad personal: Word, Excel, Correo Electrónico, Habilidad en digitación.
- **Relacionales:** Capacidad para establecer relaciones interpersonales.
- **Personales:** Facilidad para el aprendizaje, tolerancia a la Presión, capacidad analítica.

Obligaciones Funcionarias:

- Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación;
- Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la institución y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan;

- Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la institución;
- Cumplir la jornada de trabajo y realizar los trabajos extraordinarios que ordene el superior jerárquico;
- Observar estrictamente el principio de la Ley N° 19.653 sobre Probidad Administrativa.
- Rendir fianza cuando en razón de su cargo tenga la administración y custodia de fondos o bienes, de conformidad con la Ley Orgánica Constitucional de la Contraloría General de la República;

Propuesta 2

Plan de Capacitación por Niveles. Asociado con la propuesta anterior, donde lo fundamental es la conformación del funcionario administrativo óptimo e ideal para la Municipalidad de Quilpué, se establecerá una capacitación consistente en tres niveles o etapas: básico, intermedio y avanzado.

A la vez, tomando en cuenta la conformación de cada nivel, estará dividido por áreas a las cuales se orientaran las capacitaciones: Desempeño Laboral (toda capacitación que permite la producción de mejor desempeño funcional), Desarrollo Personal (capacitaciones que les entregue orientaciones de motivación para su labor) y Desarrollo Profesional (orientado a las proyecciones de acuerdo a su carrera profesional).

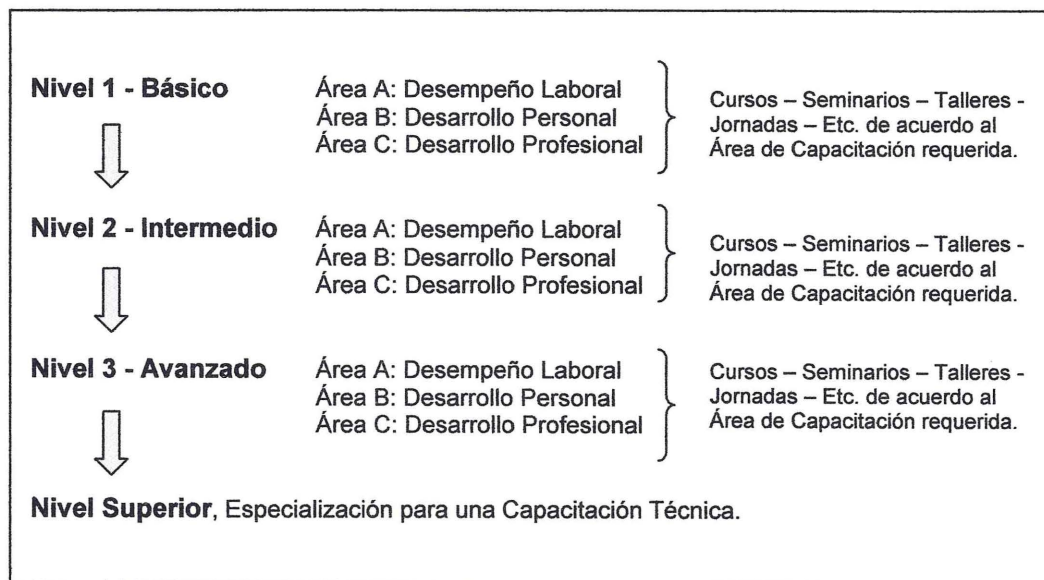
De esta manera se constituirá, una formación básica o un nivel 1, en que se insertan materias básicas para los funcionarios administrativos. La siguiente etapa será un piso intermedio o nivel 2, que abarcará materias más específicas, con un sentido más integral para los funcionarios administrativos; finalmente en el nivel 3, se dará una capacitación más avanzada, que consistirá en una capacitación funcionaria completa, con características óptimas, con un perfil ideal.

Como un nivel superior, se requerirá buscar un perfil hacia una capacitación técnica, que en consecuencia permita una capacitación más integral, y que posibilite en el funcionario una consecución de un grado académico que le permita

incluso poder escalar de escalafón. Esto último, está dado porque los funcionarios administrativos que expresaron tener una capacitación técnica, habían logrado cambiar la mentalidad y la visión de la labor realizada en la Municipalidad. En efecto la labor funcionaria municipal es un proceso global, con sentido de bien común hacia la comunidad, y esa visión más integral, es la consecución de la especialización por el curso técnico. En consecuencia más que capacitar por seminarios, cursos, talleres, jornadas, etc. quizás resulte necesario realizar la capacitación en su sentido técnico, en donde tendría más beneficios tanto para el funcionario como para la Municipalidad.

Ésta capacitación deberá ser adjudicada a funcionarios que hayan escalado de acuerdo a los niveles y que deseen proseguir una especialización superior conforme a los estímulos entregados.

La conformación de los niveles de capacitación se presenta en el siguiente esquema:



Propuesta 3

Difusión de la información de los planes de capacitación, para que sea conocida por todos los funcionarios municipales, con los medios necesarios que permitan una correcta comunicación de la información. Así se dará a conocer en detalle, los niveles y áreas a los cuales se pueda optar, además de las formas y condiciones con las que se imparten las capacitaciones. Como plan de difusión se proponen para su correcta y oportuna información: reuniones por departamento, información vía correo electrónico, avisos extensivos en diarios murales y afiches con la promoción del Plan de Niveles de Capacitación.

2. Implementación de Propuestas

Para la implementación de las iniciativas propuestas, se requerirá identificar los componentes del desarrollo de la planificación en materia de capacitación en el escalafón administrativo de la Municipalidad de Quilpué, la cual debe responder a los siguientes pasos:

- Reuniones con los actores relevantes de la Municipalidad de Quilpué (Jefes de Departamentos, Director de Capacitación, Administrador Municipal, Alcalde), con el fin de detectar las necesidades de capacitación, para la creación de la planificación de capacitación.
- Creación de la política de Capacitación: elaboración de la política por parte del Departamento de capacitación.
- Determinar un presupuesto planificado: de acuerdo a las necesidades básicas a planificar por parte de la capacitación, que permita cumplir con los requerimientos anuales.
- Desarrollar una planificación estructurada: estableciendo los requerimientos esenciales con los cuales se trabajará en la conformación del Plan de Capacitación por Niveles.

- Formularios de solicitudes de Capacitación: otorgar solicitudes de capacitación a los funcionarios, que permita contar con un instrumento validado, socializado y conocido que deberá ser completado por quienes requieren ser capacitados.
- Disponer registros de información: crear registros de información que contemplen en su diseño de implementación, respecto a las capacitaciones otorgadas en su programación anual, considerando la calidad y pertinencia de los mismos. A la vez, posibilitará la planificación estratégica de acuerdo a un registro detallado, lo que permitirá una base de datos de largo alcance, incluso si hay cambios de personal o nuevos ingresos de promoción.
- Medir la efectividad de la capacitación por niveles, por medio de una evaluación, la cual debiese ser: antes, durante y después de la realización, con lo cual se controlará el proceso de ejecución, y permitirá verificar los resultados con los trazados en la planificación.

3. Resultados Esperados

De aplicarse las propuestas formuladas en esta tesis, con su respectiva implementación, se estima la obtención de los siguientes resultados:

Primeramente se logrará planificar, organizar y especificar los tipos de capacitaciones necesarias que llevará a cabo la Municipalidad de Quilpué; con esto y en un mediano plazo se logrará un incremento del nivel de capacitación en todo su escalafón administrativo, mejorando de esta forma el desempeño funcionario y los niveles de motivación del personal administrativo municipal. Finalmente, se aumentaría la calidad del servicio entregado a la comunidad por parte del municipio quilpuéino, logrando la orientación hacia el proceso de modernización municipal.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió corroborar la importancia plena que involucra la capacitación funcionaria si se tiene un sistema adecuado de capacitación y una planificación estructurada que permita una motivación funcionaria y un desempeño eficaz en la realización de la gestión municipal, más aún teniendo en cuenta que el escalafón administrativo, es fundamental para la operabilidad de la Municipalidad.

En este sentido, las políticas de capacitación y evaluación del desempeño, deben estar inscritas en las definiciones generales sobre la gestión de las personas que tiene la Municipalidad de Quilpué, políticas que deben ser coherentes con la estrategia institucional, plasmada en su misión y apuntar a definir el tipo de organización que se quiere ser y las características que debe poseer.

En esta perspectiva, ambas políticas deben estar interconectadas para lograr coherencia, compatibilidad y complementariedad. De esta forma, se podrá construir y avanzar hacia una gestión estratégica de recursos humanos, de manera tal, que ésta coayude a la consecución de los objetivos organizacionales.

La Municipalidad de Quilpué, no cuenta con una política en materia de capacitación funcionaria, de igual modo lleva a cabo acciones para favorecer la capacitación y desarrollo de sus funcionarios administrativos, tal como se destacó en el presente estudio, el Municipio se encuentra desarrollando un proceso de mejora de la gestión municipal, dentro del cual se destaca su Departamento de Capacitación, el que está en funcionamiento desde el presente año, ya que la capacitación tiene un alto grado de importancia para la mejora de la mencionada gestión municipal, tornándose un instrumento esencial para los procesos de modernización del Estado, por lo cual se llevan a cabo programas específicos en materias municipales.

A través del estudio, se verificó que el municipio de Quilpué realiza diversas instancias de capacitación que permiten un desarrollo para la mejora del desempeño funcionario en el escalafón administrativo, de igual modo el diagnóstico no entrega resultados positivos, por lo tanto, aún queda mucho por mejorar para que la Municipalidad como sus funcionarios, sean considerados bajo un estándar de calidad, y se pueda afirmar que el municipio de Quilpué le asigna gran importancia a la capacitación.

Se logró identificar los rasgos característicos del perfil del funcionario administrativo ideal, los cuales sientan la base como orientación a lo que se pretende llegar con las capacitaciones.

Se propusieron medidas que benefician la capacitación y el desarrollo personal de los funcionarios del escalafón administrativo de la municipalidad de Quilpue, las cuales pueden servir de punto de partida para potenciar más esta área, definiendo acciones estratégicas para su desarrollo.

En cuanto al Rol del Administrador Público en la Capacitación, resulta importante considerar las materias de su formación, tomando en cuenta sus conocimientos en administración, gestión pública, planificación estratégica, evaluación de proyectos, análisis financiero, etc., que le otorgan visualizar una perspectiva amplia respecto de las necesidades de los funcionarios y de la organización. Además, teniendo en cuenta la Modernización del Estado como un pilar fundamental, este profesional, posee las habilidades necesarias para desarrollar un proceso con lineamientos generales, en donde se propende a desarrollar las habilidades de los empleados para mejorar la calidad de su función, con preparación íntegra para colaborar con los objetivos de la organización como para enfrentar desafíos del futuro.

Así el compromiso del Administrador Público con la sociedad, le permiten tener presente la importancia de los beneficios colectivos por sobre los particulares, y en materias de Capacitación resultan aún más notorios, pues los cambios importantes que ha tenido la Administración Pública son el hecho de proyectarse a un estilo de gestión orientada a resultados, con calidad en los servicios entregados en directa relación a la ciudadanía.

Consecuente con lo anterior, la política de recursos humanos juega un papel fundamental, debiendo centrar su atención en el desarrollo del 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 en 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 costos de muchas áreas, promueve la buena comunicación a toda la organización, factor vital para una buena convivencia.

El mundo actual y futuro 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.

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros y Textos

- Mensaje Presidencial Michelle Bachelet Jeria, 21 de mayo de 2007.
- Salazar, Gabriel, yz. 1998. Autonomía, espacio y gestión. El municipio cercenado. LOM Ediciones. Santiago de Chile.
- "I. Municipalidad de Quilpue 1893-1993: Un siglo de Historia", J.J. López Azcarate, Imprenta y Litografía Soto Ltda., 1993 1ª edición.
- Hernandez Sampiere, R. 1991. Metodología de la Investigación Mac Graw Hill. Naucalpan de Juarez de Mexico.
- Palladito, Enrique, 1998. Administración Organizacional. Espacio Editorial. Buenos Aires de Argentina.
- Chiavenato, Idalberto. 2000. Administración de Recursos Humanos. Mac Graw Hill. Santa Fe de Bogota, Colombia.
- Bohlander, George. 2008. Administración de Recursos Humanos. Thomson Editores. Santa Fe de Mexico.
- Alles Martha Alicia, 2005, Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Plan de desarrollo comunal de Quilpué 2006 – 2010: etapa, diagnóstico ambiente organización y gestión municipal y seguridad ciudadana, diciembre 2006.
- "Caracterización del funcionario Municipal", Estudio Nacional PROFIM-Extensión, abril 2006.
- "Orientaciones para el diseño de Políticas de Capacitación y evaluación del desempeño", Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección de Desarrollo de las Personas.
- Reglamento Interno de Funciones de la Ilustre Municipalidad de Quilpué.
- Reglamento Interno de Funciones del Departamento de Capacitación de la Ilustre Municipalidad de Quilpué.

- Guía N° 1, “Sistema de acreditación de servicios municipales”, 1ª edición, diciembre 2007, Subsecretaría de desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior.
- Guía N° 2, “Modelo de Gestión de Calidad de los servicios municipales”, 1ª edición, diciembre 2007, Subsecretaría de desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior.

2. Cuerpos Legales

- Constitución Política de la República de Chile, Capítulo XIV Gobierno y Administración Interior del Estado, Artículos 38 y 118.
- Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, Artículos 26 y 27.
- Ley N° 18.883 Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.
- Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de bases generales de la Administración del Estado, Artículos 20 y 48.
- Ley N° 19.518, Estatuto de Capacitación y Empleo.
- Oficio Circular N° 46 de 24 septiembre de 1999, Ministerio del Interior y Hacienda. Respaldo en el Dictamen N° 3901 de 26-01-2007 de Contraloría General de la República.

3. Referencias Electrónicas

- <http://www.quilpue.cl/rrhh/rrhh.php>
- http://www.quilpue.cl/transparencia/planta_personal_julio
- <http://www.quilpue.cl/municipio/alcaldia/historia.php>
- <http://www.subdere.gov.cl/>

- http://es.wikipedia.org/wiki/Municipalidad_de_Chile
- <http://www.sinim.cl/>
- <http://www.munitel.cl/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Politica>
- <http://www.capacitacionmunicipal.cl/>
- <http://www.chilecalidad.cl>

4. Entrevistas

- Entrevista Directora de Capacitación Ilustre Municipalidad de Quilpué, Señora Myriam Navarrete Biester. Fecha: jueves 05 de noviembre de 2009.
- Entrevistas con Administrador Municipal Ilustre Municipalidad de Quilpué, Señor Filiberto Núñez Zúñiga. Fecha: Agosto a Diciembre de 2009.

ANEXO 1

Entrevista Directora de Capacitación Municipalidad de Quilpué, Señora Myriam Navarrete.

Fecha: jueves 05 de noviembre de 2009.

¿Cómo está constituido el Departamento de Capacitación y desde cuando empezó como tal?

El Departamento de Capacitación de la Municipalidad de Quilpué, se creó este año 2009, en el mes de marzo, por lo cual actualmente se encuentra en una etapa de diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal municipal, respecto a como se llevaba antes. Anterior a la creación del Departamento, la función de capacitación funcionaria le correspondía al Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento está compuesto por dos funcionarias, la Directora la Sra. Myriam Navarrete, y la secretaria la Sra. Magdalena Saavedra.

¿Que se ha hecho este año en el Departamento de Capacitación?

Este año por ser un departamento nuevo, ha funcionado con las demandas de las unidades, donde ha habido necesidades urgentes para solucionar problemas en direcciones o departamentos, entonces se ha tenido que ir "apagando incendios". Se ha estado realizando capacitaciones masivas e individuales.

Por ejemplo: el departamento de tránsito la ley exige que tengan ciertas capacitaciones y competencias.

La idea es llegar a que se tengan todas las necesidades reales de los funcionarios, y comprometer a la gente que se capacite.

Se ha avanzado pero ha sido lento, por el hecho de ser reciente, y el diagnóstico ha ido variando, por la gran modificación de funcionarios que se ha producido, en donde han dejado la municipalidad o han cambiado de contrata a honorarios.

Se tiende a creer que entre mas gente es mejor la calidad de los servicios y entrega una mejor gestión.

Se ha estado trabajando con los funcionarios, en trabajos de taller, aproximadamente 60 funcionarios. Y es ahí donde han llegado a la autoevaluación y ahí es donde se impondrá el plan de mejoras, para ir viendo las cosas que están deficitarias.

¿La Municipalidad de Quilpué tiene una política de capacitación?

Todavía no, previo a la política, dentro del programa de acreditación la necesidad es meter como necesidad urgente, con apoyo de una consultora y todo eso. La política en todo caso, está más o menos armada en "borrador" por mí, y obedece por ejemplo que se tenía que iban siempre los mismos (como elección a dedo), ahora se tiene a la unidad que le corresponde.

Anteriormente funcionarios iban a capacitaciones, que finalmente no le entregaban nada concreto, ningún aporte para su trabajo y para el funcionario.

¿Existen recursos para la capacitación?

Hay un presupuesto asignado a la capacitación, y también se recurre a recursos externos. Se ha ido armando un programa en relación a las necesidades que tienen las unidades y a las posibilidades que se tienen de financiar con recursos municipales.

¿Existe una capacitación masiva en curso o próxima?

Ahora se participará del sistema nacional de capacitación de la Subdere, donde se ganó un financiamiento externo.

Se ha realizado bastante capacitación últimamente, en principal esta masiva que no le cuesta nada a la Municipalidad de Quilpué.

Esta capacitación masiva es en respuesta de las inquietudes que se han recibido. En diciembre deberían iniciarse los siguientes cursos: 1º en la parte de atención de público ha habido muchos reclamos, se hace un curso de atención de usuarios a los funcionarios que están atendiendo público. 2º También, según el alcalde, la municipalidad no estaba presentando muchos proyectos, entonces se puso un curso de formulación y evaluación de proyectos. 3º También, se tiene que en la municipalidad no hay una sistematización de la información, o sea, que se hacen las cosas pero no se evalúa ni se le hace seguimiento, y se hizo un curso de control de gestión.

Aunque se va bien encaminado, con esta última masiva, fue un éxito la gente quiere ir, se los pelean, pero lamentablemente no se puede llevar a todos, porque quedaría la municipalidad sin gente.

¿Puede mencionar algún obstáculo que se ha presentado en la municipalidad de Quilpué por la capacitación?

A veces los directores de unidades se oponían a que sus funcionarios vayan a capacitaciones, por el hecho que como son capacitaciones largas, que les saquen los funcionarios de sus trabajos, los pierden por tiempos de trabajo.

Entonces también debe existir la voluntad y la facilidad para que los funcionarios puedan capacitarse.

Lo ideal sería que cuando hay proceso reclutamiento de gente, que venga con las competencias y que no sea la municipalidad que los tenga que capacitar, en los concursos que sean claros con la información de las competencias que debe tener y seleccionar a los ideales.

¿Hay perfiles de cargos en la Municipalidad de Quilpué?

Se está haciendo, esta dentro de las metas del PMG, tiene que estar lista antes del 31 de diciembre de este año. Se está haciendo el perfil y la descripción de cargos, lo que se tiende a hacer es tomar la ley y decir eso es lo que hace, pero la descripción es realmente lo que se hace.

El próximo año también surgirá la necesidad de una política de recursos humanos, con las metas del PMG. Todo está puesto ahí y las metas pensadas en el PMG.

En eso se está atrasado, no tienen ningún instrumento que los guíen, no hay ningún manual de procedimiento.

También se está llevando a cabo el Modelo de Gestión de calidad de servicios municipales, acreditando 6 servicios de la Municipalidad de Quilpué.

¿Cómo se informa a los funcionarios de las capacitaciones?

Se manda a los directores por correo electrónico, para que ellos difundan al personal, o los funcionarios en específico. Y también se utiliza la postulación a través de la ficha donde los funcionarios pueden pedir una capacitación, llenando un formulario, con justificación del por qué, motivos, autorización del jefe, etc.

A todas las unidades se le ha hecho extensivas las capacitaciones, se trabaja en forma se pide y se da capacitación, o sea, se ofrece de "acá para allá" y se pide de "allá para acá".

¿Cuál es la importancia de los Funcionarios administrativos?

Los Administrativos son fundamentales en todas las unidades porque son la primera imagen a la comunidad, son la primera impresión y depende como se plantea ante la gente este administrativo, esto incidirá en tener a la comunidad una imagen positiva de la Municipalidad de Quilpué.

Son un apoyo muy importante en todas las unidades, por el hecho de hacer multiplicidad de funciones, multifacéticos. Entre las cosas que realizan: atender público, dar información telefónica, ver procesos administrativos, ven toda la información que tenga por el sistema documental, se preocupan de muchas cosas a la vez.

Entonces se puede comprobar si el administrativo no cumple o no responde con las aptitudes de su función, y daña la imagen de la municipalidad a la comunidad.

¿Qué encuentra usted que le falta a los funcionarios administrativos?

Los que a ellos les falta es incorporar mas herramientas en que apoyarse, a veces los mas habilidosos han aprendido, pero los más antiguos tienen incluso miedo en utilizar el computador y sistemas computacionales.

¿Hay funcionarios administrativos que han escalado gracias a la capacitación?

Hay un grupo de funcionarios que no ha logrado subir peldaños en su carrera, y se han mantenido en una media como baja.

Los administrativos por capacitarse no tienen incentivos económicos.

No todos los administrativos tienen calificación laboral, han ido formándose en el tiempo.

Puede ser que ellos mismo no han querido tener la intención de ser más capaces, porque así tendrían más trabajo y más cosas por hacer.

¿Qué es lo mas alto que puede llegar un funcionario administrativo, con la capacitación?

Los administrativos más antiguos, la mayoría está de secretario de dirección, que sería como lo máximo a lo que pueden escalar, los que han tenidos las competencias han ido escalando. Pero no hay mucha movilidad en los escalafones. Y resulta que los funcionarios nuevos que entran a honorarios muchas veces ganan más que los de planta, lo que genera molestias de funcionarios.

ANEXO 2

Solicitud formulario de postulación de capacitación para funcionarios.

FORMULARIO DE POSTULACION

CURSO DE CAPACITACION

I. IDENTIFICACION DEL POSTULANTE:

NOMBRE COMPLETO :

PROFESION :

CARGO :

UNIDAD :
TIPO DE CONTRATO :
FONO FIJO :
FONO MOVIL :
CORREO ELECTRONICO :

II. IDENTIFICACION DEL CURSO DE CAPACITACION:

NOMBRE DEL CURSO :
FECHA DE REALIZACION :
LUGAR DE REALIZACION :
ENTIDAD CAPACITADORA :
TIEMPO DE DURACION :
COSTO DE INSCRIPCION :
MODALIDAD DE PAGO :
OBSERVACIONES :

III. INDIQUE IMPORTANCIA QUE TIENE EL CURSO DE CAPACITACION, EN SU DESARROLLO LABORAL Y /O BENEFICIO PARA LA UNIDAD EN LA CUAL SE DESEMPEÑA. (5 LINEAS)

IV. PATROCINIO: AUTORIZACION DEL JEFE DIRECTO:

Vº Bº JEFE DIRECTO

FIRMA FUNCIONARIOS

ANEXO 3

Ficha Inscripción de capacitación masiva, diciembre de 2009.

FORMULARIO DE POSTULACION CURSO DE CAPACITACION

I. IDENTIFICACION DEL POSTULANTE:

NOMBRE COMPLETO :

PROFESION :

CARGO :

UNIDAD :

TIPO DE CONTRATO :

FONO FIJO :

FONO MOVIL :

CORREO ELECTRONICO :

II. INDICAR CON UNA (X) CURSO QUE DESEA REALIZAR:

- ATENCION DE USUARIOS Y USUARIAS
- FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS
- CONTROL DE GESTION

- INDIQUE IMPORTANCIA QUE TIENE EL CURSO DE CAPACITACION, EN SU DESARROLLO LABORAL Y /O BENEFICIO PARA LA UNIDAD EN LA CUAL SE DESEMPEÑA. (5 LINEAS)

- PATROCINIO: AUTORIZACION DEL JEFE DIRECTO:

Vº Bº JEFE DIRECTO

FIRMA FUNCIONARIOS