



Universidad
de Valparaíso
CHILE

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACION PUBLICA

ANALISIS DEL PROCESO DE CAPACITACION ESTABLECIDO EN
LA INTENDENCIA DE LA REGION DE VALPARAISO

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

CAROLINA CUBILLOS CISTERNAS

PROFESOR GUIA

OSVALDO PIZARRO PULGATTI

VALPARAISO, MARZO 2012



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDO EN
LA INTENDENCIA DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO.**

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

Alumno

CAROLINA CUBILLOS CISTERNAS

Profesor Guía

OSVALDO PIZARRO PULGATTI

Valparaíso, Marzo 2012.



RESUMEN

Esta investigación está orientada en el proceso de capacitación establecido en la Intendencia de la Región de Valparaíso, con el objeto de analizar el proceso y promover mejoras de ajuste.

Desde la generalidad hasta la particularidad, este estudio considera los aspectos más relevantes de la teoría de la capacitación y utiliza distintas técnicas que desmenuzan el proceso, y que permiten encontrar falencias. Por otra parte, describe los rasgos fundamentales del proceso en función, y además, establece alternativas de solución, las cuales permiten el eficiente desenvolvimiento del proceso establecido.

De manera general, esta investigación plantea a la capacitación como medio de aprendizaje adecuado para cumplir con las expectativas estratégicas del servicio, además de ser el medio que permite ampliar los resultados y establecer mayor eficacia dentro de la Intendencia de la Región de Valparaíso como parte de la Administración del Estado.

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| CAPÍTULO N°1: MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| GENERALIDADES..... | 7 |
| 1.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN..... | 7 |
| 1.1.1 FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN..... | 8 |
| 1.2 CAPACITACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO: FUENTES NORMATIVAS..... | 15 |
| 1.2.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO..... | 15 |
| 1.2.2 TIPOS DE CAPACITACIÓN..... | 16 |
| 1.2.3 ASPECTOS RELACIONADOS A LA CAPACITACION (GARANTÍAS, DERECHOS Y DEBERES)..... | 16 |
| 1.2.4 ASPECTOS FINANCIEROS DE LA CAPACITACIÓN..... | 17 |
| 1.2.5 MODERNIZACIÓN DE LA GESTION DE CAPACITACIÓN..... | 18 |
| 1.2.6 COMITÉS BIPARTITOS DE CAPACITACIÓN..... | 19 |
| 1.2.7 PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN..... | 19 |
| | |
| CAPÍTULO N°2: MARCO REFERENCIAL..... | 21 |
| GENERALIDADES..... | 21 |
| 2.1 CONTEXTUALIZACIÓN INTENDENCIA DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO: | |
| CONCEPTO DE ESTADO Y SU FUNCIÓN EJECUTIVA..... | 21 |
| 2.1.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL..... | 22 |
| 2.1.2 MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA..... | 23 |
| 2.1.3 SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO..... | 23 |
| 2.1.4 GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO..... | 24 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2 INTENDENCIA DE LA REGION DE VALPARAÍSO: NOCIONES GENERALES..... | 24 |
| 2.1.1 MISION Y FUNCIONES INSTITUCIONALES..... | 25 |
| 2.2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA..... | 26 |
| 2.2.3 FACULTADES, FUNCIONES U ATRIBUCIONES DE ÓRGANOS U ÓRGANOS INTERNOS..... | 27 |
| | |
| 2.3 PROCESO DE CAPACITACION EN LA INTENDENCIA DE LA REGION DE VALPARAÍSO; DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO..... | 28 |
| | |
| | |
| CAPÍTULO N°3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 35 |
| | |
| 3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA..... | 35 |
| | |
| 3.2 OBJETIVOS..... | 36 |
| 3.2.1 OBJETIVO GENERAL..... | 36 |
| 3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 36 |
| | |
| 3.3 ALCANCE MARCO TEÓRICO Y REFENCIAL..... | 36 |
| | |
| 3.4 PROPUESTA METODOLÓGICA..... | 37 |
| 3.4.1 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN..... | 38 |
| 3.4.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN..... | 38 |
| 3.4.3 ETAPAS DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA..... | 38 |
| | |
| 3.5 INSTRUMENTOS APLICADOS..... | 40 |
| | |
| | |
| CAPITULO N°4: ANALISIS PROCESO DE CAPACITACIÓN..... | 43 |
| | |
| 4.1 ANÁLISIS ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS Y EXPERTO; INCIDENTES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN..... | 43 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 4.2 | DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ANÁLISIS INTERNO..... | 48 |
| 4.2.1 | FORTALEZAS..... | 50 |
| 4.2.2 | DEBILIDADES..... | 51 |
| 4.3 | DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN: MATRIZ MEFI..... | 53 |
| 4.4 | DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO..... | 55 |
| | | |
| CAPÍTULO N°5: PROPUESTA TÉCNICA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN..... | | 61 |
| 5.1 | PROPUESTA TÉCNICA: ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS Y EXPERTO; INCIDENTES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN..... | 61 |
| 5.2 | PROPUESTA TÉCNICA: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ANÁLISIS INTERNO..... | 62 |
| 5.3 | PROPUESTA TÉCNICA: DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO..... | 62 |
| 5.4 | PLAN DE IMPLEMENTACIÓN..... | 66 |
| 5.4.1 | OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN LA DETECCION DE..... | 66 |
| | NECESIDADES | |
| 5.4.2 | CONCEPCION DE LA CAPACITACION COMO MEDIO ESTRATÉGICO..... | 66 |
| 5.4.3 | SEGUIMIENTO, EVALUACION Y RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN..... | 67 |
| 5.5 | RESULTADOS ESPERADOS..... | 68 |
| | CONCLUSIONES..... | 69 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 70 |
| | ANEXOS..... | 72 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto establecer un análisis del proceso de capacitación en la Intendencia de Valparaíso, el cual, respaldado en la teoría de capacitación, plantea propuestas y mejoras al proceso actual, basados en entrevistas que inciden en el proceso de capacitación.

La investigación se divide en cinco capítulos, que incluyen marco teórico, metodología de la investigación, análisis del proceso de capacitación y propuesta técnica.

El Marco teórico, del primer capítulo, abarca la teoría de capacitación, en cuanto a la definición del concepto y explica las fases del proceso. Además, existe un marco referencial, manifestado en el segundo capítulo, el cual expone la contextualización de la Intendencia de la Región de Valparaíso en el ámbito de la administración del Estado.

El tercer capítulo expone la metodología de la investigación, donde se manifiesta el enunciado del problema, el alcance de la investigación, y los objetivos generales y específicos del trabajo de investigación. El objetivo general es el de “analizar el sistema de capacitación en la Intendencia de la Región de Valparaíso a través de la identificación de sus procesos, permitiendo el conocimiento del actuar de la organización en cuanto a capacitación”, para lo cual se aplica un análisis y propuesta técnica.

Los últimos dos capítulos explican en detalle el análisis del proceso, a través de un diagrama de flujo explicativo por etapas y de una matriz de evaluación de los factores internos, que permiten medir la fuerza interna de la organización.

Finalizando, se proponen mejoras al proceso de capacitación de la Intendencia de Valparaíso, aludiendo al contraste establecido con la teoría de capacitación, a través de un análisis interno del proceso (matriz de evaluación de los factores internos), diagramas de flujos representativos, entre otros. En definitiva, este estudio pretende descifrar las falencias de la capacitación realizada en la Intendencia, identificarlas, y proponer mejoras para su ajuste.

CAPÍTULO N° 1: MARCO TEÓRICO

GENERALIDADES:

El presente Marco Teórico tiene por objeto manifestar, desde la generalidad hasta la particularidad, el concepto de Capacitación en cuanto a la Teoría de Capacitación y su relación con el proceso establecido en la Intendencia de Valparaíso. Por otra parte, establece un marco normativo de la Capacitación en los Servicios Públicos, aclarando los principios a los cuales se rige la Intendencia de la Región de Valparaíso en relación al Área de Capacitación.

1.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Hablar de “capacitación” y de “formación” se interpreta de la misma manera, pero a pesar de la sinonimia, es preferible utilizar la palabra “formación” ya que ésta abarca íntegramente el proceso de entrega conocimientos y herramientas a los empleados del servicio, y su posterior adquisición de saberes. De todas maneras, se emplea la palabra “capacitación” para referirse formalmente al proceso de adquisición de conocimiento necesario para el desenvolvimiento laboral.

Formalmente, el concepto de *formación* se define como “el conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar rendimiento del empleado en el presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Dolan, 2007), esta tiene como principal objetivo “la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo, y así preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización” (Dolan, 2007)

Dentro de los beneficios de la formación encontramos los siguientes:

- **Mejorar el Capital humano a disposición en la empresa o servicio**, esto se consigue cuando se acometen programas de formación para mejorar la

productividad, adaptación a las nuevas tecnologías, o el estilo de dirección de los empleados.

- **Reforzar otras políticas de recursos humanos**, así se reduce la necesidad de reclutamiento externo, se incrementa la eficiencia del trabajo en equipo, y se complementa las evaluaciones del rendimiento.
- **Incidir en forma positiva en variables de recursos humanos**, como el compromiso o los niveles de rotación y absentismo, o en variables de tipo organizativo, como la imagen de la empresa (o servicio) en el mercado de trabajo. (Bonachet, 2006)

1.1.1 FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Dentro de la capacitación como proceso, existen cuatro fases que ayudan en la efectividad de la capacitación en sí misma. “Estas fases son las de análisis de necesidades, el diseño, la implantación y la evaluación de actividades de aprendizaje” (Bonachet, 2006), como se demuestra en la siguiente figura:

Figura N°1: El proceso de formación.¹



- 1. Análisis de necesidades:** esta “implica analizar las necesidades de la organización, los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren

¹ Fuente: (Bonachet, 2006)

para realizar el trabajo y las necesidades particulares del titular del puesto” (Ivancevic, 2004). Esta debe hacerse a tres niveles:

- a) **Organización**, es decir, a nivel macro para alcanzar objetivos organizacionales, donde se puede vincular con la planificación estratégica;
- b) **Operaciones**, relacionado con formar en el tipo de trabajo que hace falta para llevar a cabo, las tareas a realizar, etc.;
- c) **Personas**, examinando el tipo de formación que requiere cada trabajador a nivel de individuos” (Bonachet, 2006), para luego pasar a la siguiente fase.

2. **Diseño**: significa “determinar cómo maximizar el nivel de aprendizaje de los participantes” (Bonachet, 2006). Para esto se deben responder las preguntas de “quién, qué y dónde” participará en la formación (Dolan, 2007), para así aprovechar al máximo la misma y acelerar el grado de aprendizaje. Dentro de la formación del diseño se debe incluir lo siguiente:

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

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

e) **Duración de las sesiones**: estas deben ser distribuidas, donde la enseñanza se imparta en más de una sesión, para así ser más eficaces en el aprendizaje de destrezas motoras.

f) **Retroalimentación**: esta se refiere a la información que un empleado obtiene acerca de la eficiencia de su comportamiento. Esta sirve para indicar si las cosas se están haciendo mal o bien, y además, es una herramienta de motivación para los empleados. (Bonachet, 2006)

3. **Implantación**: Tiene relación a los métodos de capacitación, los cuales se suelen agrupar en tres categorías: presentación de información, simulaciones, y formación en el puesto. (Bonachet, 2006), como demuestra la siguiente figura:

Figura N°2: Métodos de formación²

| Presentación de Información | Simulaciones | Formación en el puesto |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Clases y cursos • Formación asistida por computadora • <i>E-learning</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de casos • Representación en papeles • Simuladores • Realidad virtual • Centro de evaluación | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación • Socialización • Rotación • Aprendizajes • <i>Coaching</i> • <i>Mentoring</i> |

² Fuente: Elaboración propia, extraída de (Bonachet, 2006)

a) Presentación de Información:

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

b) Simulaciones:

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

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

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

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

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

- **Destrezas básicas:** incluyen las gramaticales, matemáticas, de seguridad, de lectura, de escucha y de escritura.
- **Habilidades interpersonales:** incluyen la capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo, y de negociación.
- **Habilidades integradas y conceptuales:** incluyen habilidades de gestión como las de tomar decisiones, delegar responsabilidad y la creatividad.

Figura N°3 “Elección del método de formación”³

| | | Habilidades Requeridas | |
|-------------------------------------|----------------------------------|---|--|
| | | Habilidades interpersonales | Habilidades conceptuales e integradoras |
| | | Destrezas Básicas | |
| | Conocimiento Fundamental | <ul style="list-style-type: none"> • Clases y cursos • Formación asistida por computadora • E-learning • Rotación de puestos • Aprendizajes • <i>Mentoring</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Clases y cursos • Representación de papeles • <i>Coaching</i> • Estudio de casos • Simuladores • Realidad virtual • Centro de evaluación • Rotación de puestos |
| Nivel de habilidad requerido | Desarrollo de habilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Formación asistida por computadora • E-learning • Simuladores • Realidad virtual • Centros de evaluación • Rotación de puestos • <i>Mentoring</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Representación de papeles • Simuladores • Realidad virtual • Centro de evaluación • Rotación de puestos • <i>Coaching</i> • Estudios de casos • Simuladores • Realidad virtual • Centro de evaluación • Rotación de puestos |
| | Competencia de uso | <ul style="list-style-type: none"> • Simuladores • Realidad virtual • Centros de evaluación • Rotación de puestos • Aprendizajes • <i>Mentoring</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Representación de papeles • Rotación de puestos • Aprendizajes • Simuladores • Realidad virtual • Centro de evaluación • Rotación de puestos • Estudio de casos • Simuladores • Realidad virtual • Centro de evaluación • Rotación de puestos |

³ Fuente: Basado en Dolan, Valle Jackson y Schuler (2003)

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

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

b) Aprendizaje: un aspecto importante en formación es evaluar el aprendizaje por parte de los participantes, para lo cual existe dos procedimientos básicos:

- Comparar el nivel de conocimiento antes y después de la formación.
- Comparar el nivel de conocimiento de los empleados que han recibido formación con los que no la han recibido (grupo de control).

c) Transferencia: Aplicación de lo que se ha aprendido al puesto real. Para evaluar el nivel de transferencia existen las siguientes técnicas:

- La observación del comportamiento de los empleados a cumplir sus puestos.
- Las entrevistas con los superiores.
- Las evaluaciones del rendimiento de los empleados después de la formación.

d) Resultados: “consiste en evaluar el impacto del programa en los resultados de la organización, tales como el aumento de la productividad, satisfacción de los clientes, reducción de los costes, errores o accidentes, o el aumento del beneficio de la empresa.” (Bonachet, 2006).

Es necesario seguir estas cuatro fases para alcanzar el éxito de la capacitación. No se debe capacitar porque sí, es importante buscar las necesidades, aplicar un diseño, implementarlas y evaluarlas.

1.2 CAPACITACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO: FUENTES NORMATIVAS

En relación a la organización básica de la Administración Pública, esta se manifiesta en establecer las garantías de la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, además, asegura tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella, como **la capacitación y el perfeccionamiento** de sus integrantes. (Constitución Política de la República, 2005).

Tal como especifica la Constitución Política de la República, dentro del sector público también existen organismos especializados en la entrega de capacitación y formación a los profesionales, estableciendo un marco normativo y un procedimiento establecido para cada uno de los servicios.

“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” (Gobierno de Chile, 1986)

“La capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función pública se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines, a través de programas nacionales, regionales y locales” (Gobierno de Chile, 1986).

1.2.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

La definición normativa dice que “se entiende por **capacitación** el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias” (Gobierno de Chile, 2005).

1.2.2 TIPOS DE CAPACITACIÓN

La Ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo define tres tipos de capacitación, las cuales tienen diversas cualidades:

Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:

- a) **La capacitación para la promoción** que 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 de participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario.
- b) **La capacitación de perfeccionamiento**, que tiene por objeto mejorar el desempeño funcionario en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realiza mediante concurso; y
- c) **La capacitación voluntaria**, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no está ligada a un cargo determinado, ni es habilitante para el ascenso. El jefe superior de la institución, el Secretario Regional Ministerial o el Director Regional de servicios nacionales desconcentrados, según corresponda, determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados mediante concurso, evaluando los méritos de los candidatos”. (Gobierno de Chile, 2005).

1.2.3 ASPECTOS RELACIONADOS A LA CAPACITACION (GARANTÍAS, DERECHOS Y DEBERES)

La ejecución de actividades de capacitación de los Servicios Públicos implica la definición de garantías, deberes y derechos de los funcionarios públicos beneficiarios de esas acciones. Estas son las siguientes:

De las Garantías:

El Estado velará permanentemente por la carrera funcionaria y el cumplimiento de las normas y principios de carácter técnico y profesional establecidos en este

párrafo, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes”. (Gobierno de Chile, 1986)

De los Derechos:

“En los casos en que la capacitación impida al funcionario desempeñar las labores de su cargo, conservará éste el derecho de percibir las remuneraciones correspondientes. La asistencia a cursos obligatorios fuera de la jornada ordinaria de trabajo, dará derecho a un descanso complementario igual al tiempo efectivo de asistencia a clases” (Gobierno de Chile, 2005)

De los Deberes:

“Los funcionarios seleccionados para seguir en cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones” (Gobierno de Chile, 2005).

1.2.4 ASPECTOS FINANCIEROS DE LA CAPACITACIÓN

“El presupuesto de la Nación considerará globalmente o por organismo los recursos para los efectos previstos (capacitación). La capacitación del personal de cada Servicio se financia a través de los fondos asignados en la Ley de Presupuestos vigente en el Subtítulo 22 “Glosa de Capacitación y Perfeccionamiento” (Gobierno de Chile, 1986).

Se define a la Capacitación como “gastos inherentes a los programas de capacitación o con personas ajenas a él, consideradas idóneas, o a través de organismos externos de capacitación, públicos o privados”⁴.

Toda compra de capacitación con el presupuesto glosa, se debe realizar por medio de licitación pública a través del portal <http://www.mercadopublico.cl>.

⁴ Clasificador presupuestario, asignación 002, ítem 11, subtítulo 22.

1.2.5 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN

En el Oficio Circular N°1599 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, se establece los lineamientos para la modernización del sistema de capacitación para el sector público. Para que este proceso fuera materializado, se diseñaron seis instrucciones generales a considerar en el proceso:

- a) **Oportunidad y gasto:** Los programas de desarrollo de Recursos Humanos deberían estar fundamentados en estudios técnicos de detección de necesidades de capacitación y estos deben garantizar el acceso a los funcionarios a través de criterios de selección conocidos y transparentes.
- b) **Eficacia y pertinencia:** Los servicios deberán contar con Programas de Capacitación permitiendo planificar y priorizar sus actividades, evitando la improvisación. Estos Programas deberán basarse en estudios de detección de necesidades.
- c) **Apoyo técnico:** Se considera primordial desarrollar una línea de apoyo técnico a los servicios para desarrollar competencias en: Metodologías Básicas para Detección de Necesidades, Medición del Impacto de la Capacitación, Orientación para la Toma de Decisiones en Capacitación y Formación y Operatoria de los Comités de Capacitación.
- d) **Aspectos Operativos:** Este sistema modernizador se sustenta en un funcionamiento descentralizado y flexible. Esto implica concretamente que los Ministerios y Servicios deberán definir sus políticas y programas de capacitación de acuerdo a sus propias necesidades y prioridades.
- e) **Fortalecimiento de la Función de Capacitación en los Servicios:** La estrategia fundamental es el fortalecimiento de las Unidades de Recursos Humanos o Personal a través de la preparación de su personal. Por otra parte, se recomienda que los servicios posean un responsable directo en esta materia, con la calificación y autoridad consistente con la prioridad que se le quiere dar a esta actividad para su funcionamiento.

- f) Participación:** Se promueve la creación de los Comité de Capacitación, los cuales tendrán como función la de colaborar y apoyar en el Servicio sobre la formulación de políticas y programas de capacitación. Estos órganos deben estar concebidos como instancias de consulta y participación organizada de los funcionarios.

1.2.6 COMITÉS BIPARTITOS DE CAPACITACIÓN

El Oficio Circular N° 1599 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, entrega orientaciones respecto de la conformación de los Comités Bipartitos de Capacitación. Estos tienen como objetivo el promover una mayor participación y compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento y el incremento de la eficiencia y productividad de las instituciones públicas.

Dentro de sus funciones destacan las de colaborar y apoyar con el servicio en la formulación de sus Políticas y Programas de Capacitación e involucrar activamente a los funcionarios en su desarrollo. Por otra parte, estos Comités están constituidos en partes iguales por profesionales y técnicos de la Dirección Superior de los organismos públicos con capacidad técnica y responsabilidad en las decisiones vinculadas a la capacitación, y por representantes de los trabajadores del Servicio, incluidos representantes del o las Asociaciones de Funcionarios correspondientes, según la situación de éstas.

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

1.2.7 PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN

Dentro del marco del Sistema de Control de Gestión, administrado por la Dirección de Presupuestos, se ha desarrollado el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG),

el cual tiene como finalidad que cada Servicio comprometa dicho Programa y sus objetivos de gestión.

La formulación y aplicación del PMG considera el desarrollo de un Programa Marco definido año a año, el que es administrado por el Comité Triministerial, en el cual se enmarcan 5 áreas de mejoramiento de la gestión, comunes para todas las instituciones del Sector Público. A su vez, cada área del Programa Marco contempla sistemas que emanan de las definiciones de política en el ámbito de la modernización de la gestión del Sector Público.

El Sistema de Capacitación es parte de la gestión del área de Recursos Humanos, donde la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) entrega orientaciones para el diseño de políticas y modernización en la materia, actuando en el PMG como integrante de la Red de Expertos y Organismo Técnico Validador de este Sistema. Por lo tanto, todo el Sistema de Capacitación está bajo el alero del PMG.

CAPÍTULO N° 2: MARCO REFERENCIAL

GENERALIDADES:

El presente marco referencial atiende, desde la generalidad a la particularidad, la función de la Intendencia de Valparaíso como parte de la Administración del Estado. Se contextualiza su relevancia en la función ejecutiva, y se le considera como un ente distinto al gobierno regional, dada su concepción como un equipo de funcionarios de apoyo a la labor del Intendente Regional.

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN INTENDENCIA DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO: CONCEPTO DE ESTADO Y SU FUNCIÓN EJECUTIVA

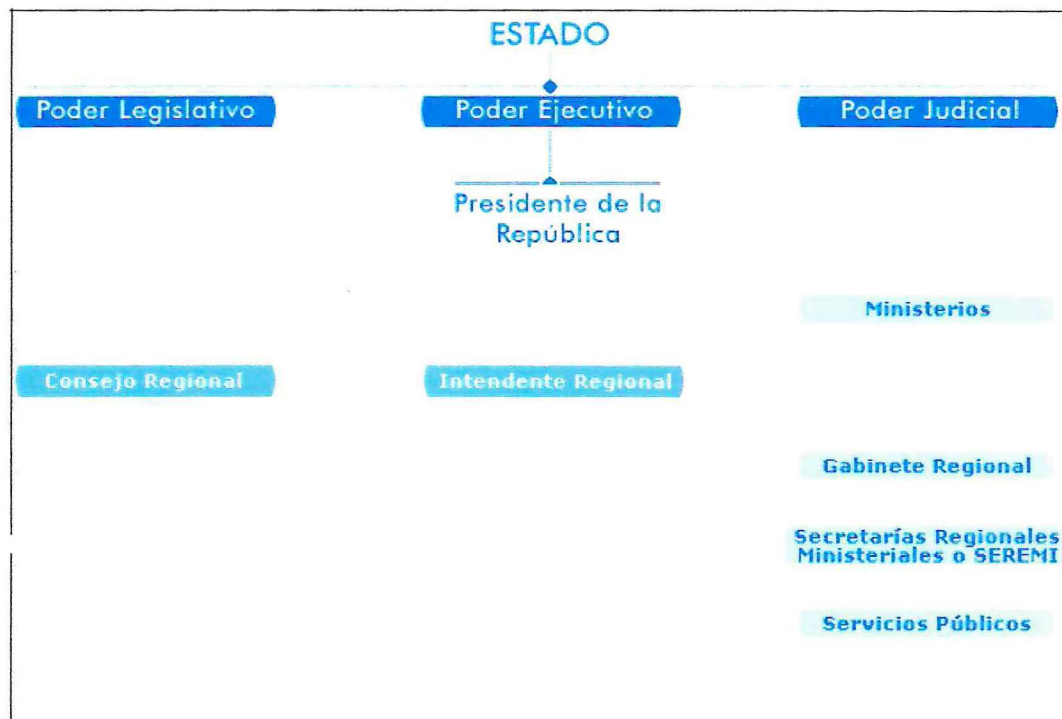
El concepto Estado se define como una “agrupación humana, fijada en un territorio determinado y en la que existe un orden social, político y jurídico orientado hacia el bien común, establecido y mantenido por una autoridad dotada de poderes de coerción.” (Hauriou, 1980), en el cual su principal objetivo es el bien común, que “permite a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible” (Constitución Política de la República, 2005).

Entre las funciones Estatales, se destaca la función ejecutiva, la cual es la ejercida por el Presidente de la República, -también Jefe de Estado y Jefe de Gobierno- y que le corresponde, como mandato genérico, el gobierno y la administración del Estado (Chile, 1989), y además, hacer cumplir las leyes.

Para llevar a cabo esta función, el Ejecutivo encomienda a colaboradores directos – intendentes, ministerios, secretarías, entre otros-, los cuales están a cargo de la rama política administrativa y promueven las garantías constitucionales del país.

El siguiente organigrama muestra la función ejecutiva administrativa, es decir, al Intendente y los servicios relacionados con la estructura política administrativa del país.

Figura N° 4: Organigrama función estatal administrativa⁵



2.1.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL

Este proceso conocido como descentralización, la cual es definida como la “situación en que el poder de decisión está disperso en los distintos niveles de la organización” (Ministerio del Interior. Subsecretaría del Desarrollo Regional y Administrativo, 2002), es decir, el traspaso de atribuciones y recursos a los niveles subnacionales (regiones y comunas). Dentro de este proceso, nace la regionalización, la cual se considera como una forma de descentralización con asiento territorial que en el caso chileno es de carácter administrativo. El territorio chileno se divide en 13 regiones” (EGOBS: Electronic Government Observatory (International), 2011)

“Entre los aspectos más importantes de la región destacan:

- El ser el espacio geográfico y político esencial a partir del cual se administra al país.

⁵ Fuente: <http://es.scribd.com/doc/2403540/ESTRUCTURA-JURIDICA-DEL-ESTADO-DE-CHILE>

- El ejecutivo en la región corresponde al Intendente, el cual es nombrado por el Presidente de la República.
- La administración de la región corresponde al Gobierno Regional, compuesto por el Intendente como órgano ejecutivo.
- Las funciones de administración son apoyadas por las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI), subordinadas a nivel regional al Intendente.” (Chile Press, 2011).

2.1.2 MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA

El Jefe de Estado designa a un titular de cartera en el Ministerio, -Ministro del Interior- que asegure de la integración de todos los sectores nacionales, que cumpla con la aplicación de políticas públicas del ejecutivo y además realice toda la labor de administración interna.

Los servicios descentralizados regionales dependen de éste Ministerio, a través de la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI), debido que el mismo resguarda y fomenta el desarrollo político y administrativo regional, y opera “para el cumplimiento de las funciones relativas al desarrollo regional y local” (Gobierno de Chile, 2011).

2.1.3 SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

Esta subsecretaría posee, “por mandato legal, las funciones de coordinar, impulsar y evaluar el desarrollo regional. A la vez, debe colaborar en las funciones de modernización y reforma administrativa del Estado” (Gobierno de Chile, 2011). Para que este enunciado sea cumplido, la subsecretaría “fomenta la capacidad de gestión de los gobiernos regionales y comunales, además de fortalecer el impulso al Desarrollo Regional y Comunal, y generar un proceso de toma de decisiones con mayor articulación interna con los gobiernos subnacionales, que permita el uso eficiente y eficaz de los recursos destinados al desarrollo de los territorios” (Gobierno de Chile, 2011).

2.1.4 GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO

El Gobierno Regional de Valparaíso, es el “órgano regional en el cual radica la administración superior de cada región del país, y que tiene por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ella” (Gobierno de Chile, 2005). Es un órgano descentralizado, debido que para el ejercicio de sus funciones gozan de personalidad jurídica de derecho público, tienen patrimonio propio y están investidos de las atribuciones que la ley les confiere. El gobierno de cada región está constituido por el Intendente y un Consejo Regional.

Dentro del Gobierno Regional, el Intendente Regional, como representante natural e inmediato del Presidente de la República, ejerce en el Gobierno interior de la región, tal como lo dispone la ley orgánica constitucional de Gobierno y Administración Regional, y le corresponde “velar porque en el territorio de su jurisdicción se respete la tranquilidad, orden público y resguardo de las personas y bienes” (Instituto Libertad, 2005), funcionando en su labor activa, como jefe del Gobierno Regional.

Para el cumplimiento sus funciones, el Intendente como Gobierno en la región, se respalda en un equipo de trabajo que aporta en la consecución de su fin político regional, la llamada Intendencia.

2.2 INTENDENCIA DE LA REGION DE VALPARAÍSO: NOCIONES GENERALES

La Intendencia de Valparaíso, ubicada en la ciudad capital de la Región que lleva su mismo nombre, es representada por su autoridad máxima el Intendente Raúl Celis Montt, el cual tiene la responsabilidad de “dirigir las tareas de gobierno interior en la región, de conformidad con las orientaciones, órdenes e instrucciones que le imparta el Presidente de la República directamente o a través del Ministerio del Interior” (Gobierno de Chile, 2005).

En cuanto a su ubicación geográfica,

“La Región de Valparaíso, limita al norte con la Región de Coquimbo, al sureste con la Región Metropolitana de Santiago, al sur con la Región del Libertador Bernardo O`Higgins, al este con la República Argentina y al oeste con el Océano Pacífico. Además, cuenta con una superficie de 16.396,1 km² y una población estimada al año 2006 de 1.682.005 habitantes. La región incluye los territorios del denominado Chile insular, dentro de los que se encuentran el Archipiélago Juan Fernández, las Islas Desventuradas y las islas polinésicas de Isla de Pascua (o Rapa Nui) y la isla Sala y Gómez” (Gobierno de Chile, 2011).

En relación a la organización administrativa, ésta se divide en gobernaciones por provincias. Dentro de la región de Valparaíso existen las provincias de Petorca, Los Andes, San Felipe, Quillota, Valparaíso, San Antonio e Isla de Pascua, las cuales tienen a su cargo un promedio de cinco comunas por provincia.

2.2.1 MISION Y FUNCIONES INSTITUCIONALES

Respecto a la misión del servicio, ésta se manifiesta en “asistir en el ejercicio del Gobierno Interior del Estado al Presidente de la República ejerciendo su representación natural e inmediata en la región, proporcionando a la población los bienes, las prestaciones y los servicios que establece la ley” (Gobierno de Chile, 2011)

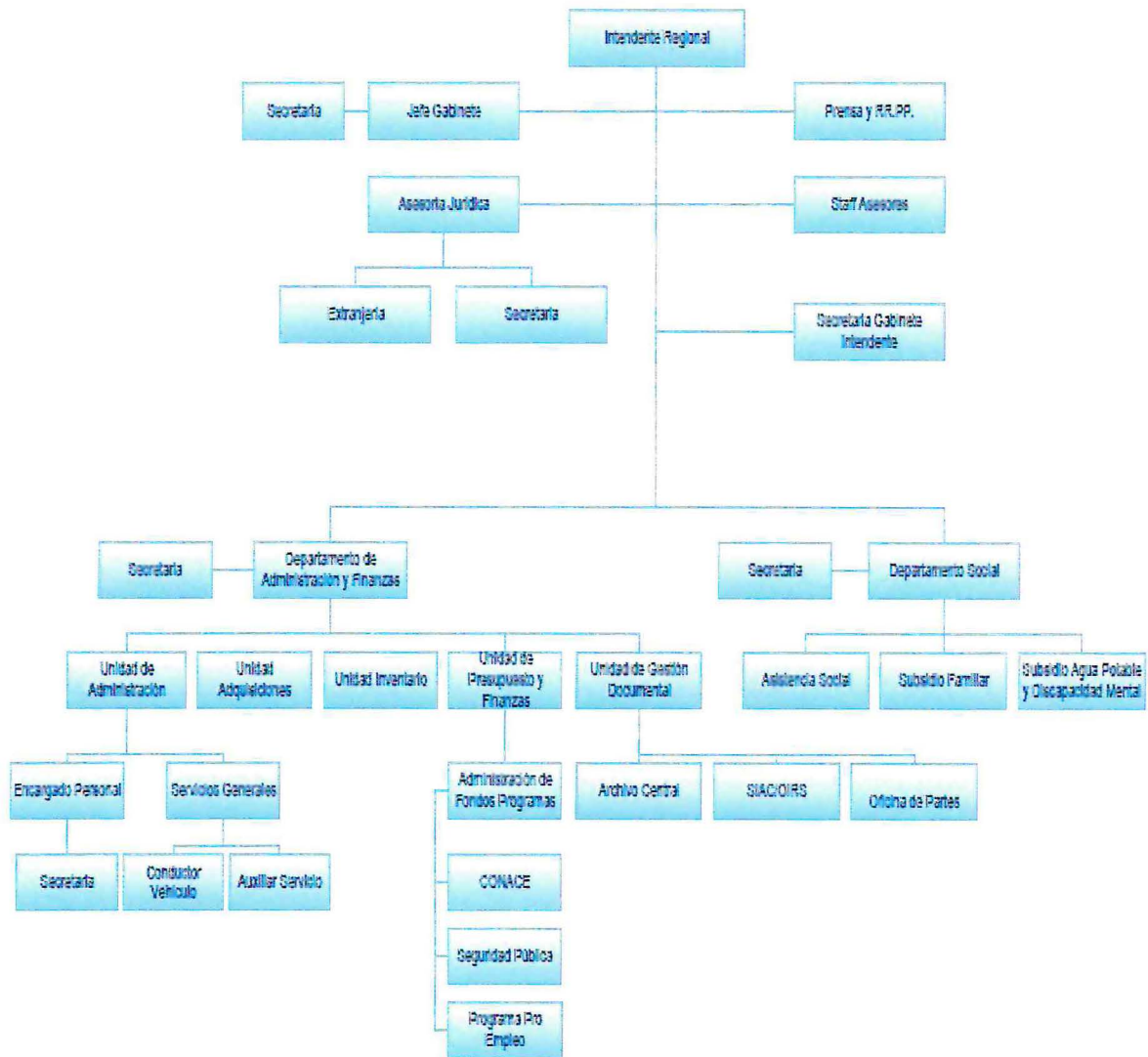
En relación a las funciones, el Intendente tiene, entre otras funciones, fundamentalmente las que a continuación se indican (principalmente establecidas en el artículo 2° de la Ley N° 19.175, Sobre Gobierno y Administración Regional):

- Dirigir las tareas de gobierno interior en la región, de conformidad con las orientaciones, órdenes e instrucciones que le imparta el Presidente de la República directamente o a través del Ministerio del Interior.
- Velar porque en el territorio de su jurisdicción se respete la tranquilidad, orden público y resguardo a las personas y bienes.
- Hacer presente a la autoridad administrativa competente del nivel central, con la debida oportunidad, las necesidades de la región.. (Gobierno de Chile, 2011)

2.2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Intendencia de Valparaíso está conformada por unidades especialistas que trabajan en conjunto como unidad a cargo de la gestión política del intendente. La estructura orgánica se representa en el siguiente organigrama:

Figura N°5: Organigrama Estructura Organizacional Intendencia de Valparaíso⁶.



⁶ Fuente: <http://www.intendenciavalparaiso.gov.cl/organigrama.html>

2.2.3 FACULTADES, FUNCIONES U ATRIBUCIONES DE ÓRGANOS U ÓRGANOS INTERNOS

En disposición a diferentes normativas legales – Decretos con Fuerza de Ley y Decretos Supremos- , las facultades y/o funciones y atribuciones de los órganos internos han sido definidos de la siguiente manera (Gobierno de Chile, 2011):

- **Intendente Regional:** Representación natural e inmediata del Presidente de la República en el territorio de su jurisdicción. Dirigir las tareas del gobierno Interior en conformidad con las orientaciones, órdenes e instrucciones impartidas directamente por el Jefe de Estado o el Gobierno. (Gobierno de Chile, 2005).
- **Gabinete:** Apoyar y asesorar, la gestión de la autoridad Regional, coordinando y ejecutando eficientemente los Programas y Políticas Públicas del Gobierno. Supervigilar la gestión y desarrollo de las acciones del servicio. (Gobierno de Chile, 2005).
- **Asesoría Jurídica:** Asesorar a la autoridad regional, a los funcionarios del servicio y a la comunidad en materias jurídicas, respecto de trámites propios de este servicio, sean de índole legal, administrativo u otras que requieran en el cumplimiento de la labor de esta Intendencia. (Gobierno de Chile, 2005).
- **Departamento Administración y Finanzas:** Apoyar y asesorar a la autoridad y a la organización en materias de orden administrativo, presupuestario y financiero. Lograr la eficiente administración de los recursos de la Intendencia, sean estos humanos, presupuestarios, financieros y/o materiales, entre otros. (Gobierno de Chile, 2005).
- **Comunicaciones:** Mantener imagen corporativa de la Intendencia Región de Valparaíso, difundiendo las actividades que realiza el Intendente regional, en dicho marco le corresponde, fortalecer las estrategias comunicacionales, de manera de mantener adecuadamente informada a la comunidad. (Gobierno de Chile, 2005).

- **Oficina de Información reclamos y Sugerencias:** Otorgar una atención de calidad a las demandas ciudadanas manifestadas a la Intendencia Regional, y canalizadas por medio de la Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias (OIRS) y atender eficazmente los requerimientos documentales internos y externos. (Gobierno de Chile, 1990)
- **Departamento Social:** Asesorar y apoyar técnicamente a la Autoridad en todo lo relacionado con la organización, coordinación y ejecución de programas sociales de Gobierno destinados a prevenir, mitigar, atender y solucionar los problemas derivados de emergencias, desastres y pobreza. (Gobierno de Chile, 2005).

De acuerdo a la información obtenida de Gobierno Transparente (Ley 20.085), la Intendencia y sus órganos internos cuenta con 41 funcionarios, los cuales son dotación de planta y dotación a contrata. Dentro de éstos funcionarios de servicio, se encuentran directivos, profesionales, administrativos, técnicos y auxiliares, los cuales aportan la gestión de la actividad de la Intendencia a nivel regional.

2.3 PROCESO DE CAPACITACION EN LA INTENDENCIA DE LA REGION DE VALPARAÍSO; DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO

Para analizar el proceso de capacitación en la Intendencia de Valparaíso, es necesario comprender el mismo a través de un diagrama de flujo, “el cual es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un exitoso proceso de capacitación” (FUNDIBEQ).

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

Cabe destacar, que para la construcción de este diagrama, se utilizarán el marco referencial y las entrevistas realizadas a los funcionarios que están familiarizados con el proceso de capacitación. (*Véase entrevistas en anexo*).

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

a) Participantes del Proceso: Son aquellos involucrados directamente en el proceso de capacitación, estos son:

- **Jefe Unidad de Personal de la Intendencia de Valparaíso**, encargado del proceso de capacitación en la Intendencia.

- **Jefe Administración y Finanzas Intendencia de Valparaíso**, departamento que interviene en todo el proceso, de necesidades, diseño, implementación y evaluación.

- **Comité Bipartito de Capacitación**, compuesto por dos funcionarios del servicio que realiza trabajo de reunión y coordinación para llevar a efecto las capacitaciones en la Intendencia.

- **Capacitadores**, que pueden ser autónomos (del propio servicio), o externos (empresas contratadas por licitaciones).

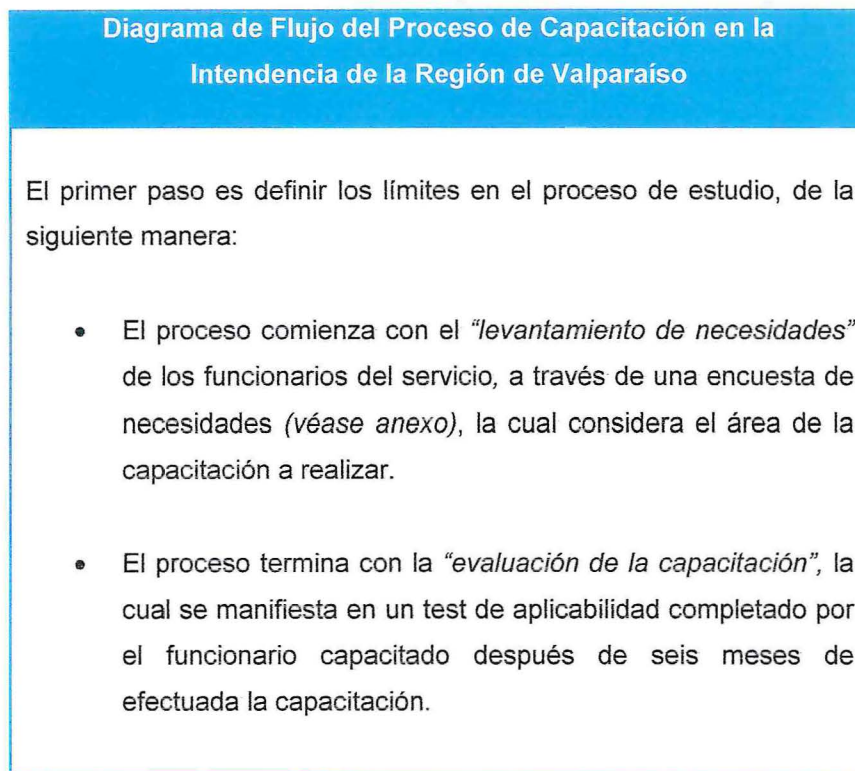
- **Funcionarios del servicio**, que reciben capacitación y evalúan la misma.

Para el desarrollo de la construcción del diagrama, es necesario:

b) Objetivo de la construcción del diagrama de flujo: En este caso, analizar el proceso de capacitación, comprender sus pasos y proponer mejoras si es necesario.

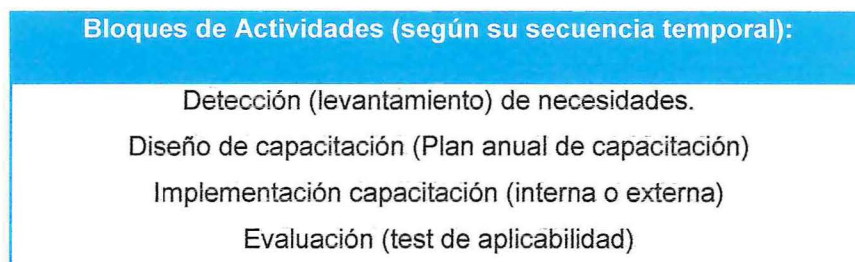
c) Definición de los límites del proceso: Referido a decidir cuáles son el primer y el último paso del proceso, para incluirlos en la superficie de escritura.

Figura N°6: Pasos de definición límites del proceso⁷



d) **Esquematización del proceso en áreas de actividades:** referido a los grupos de acciones más relevantes del proceso.

Figura N°7: Esquematización bloques actividades relevantes en el proceso⁸

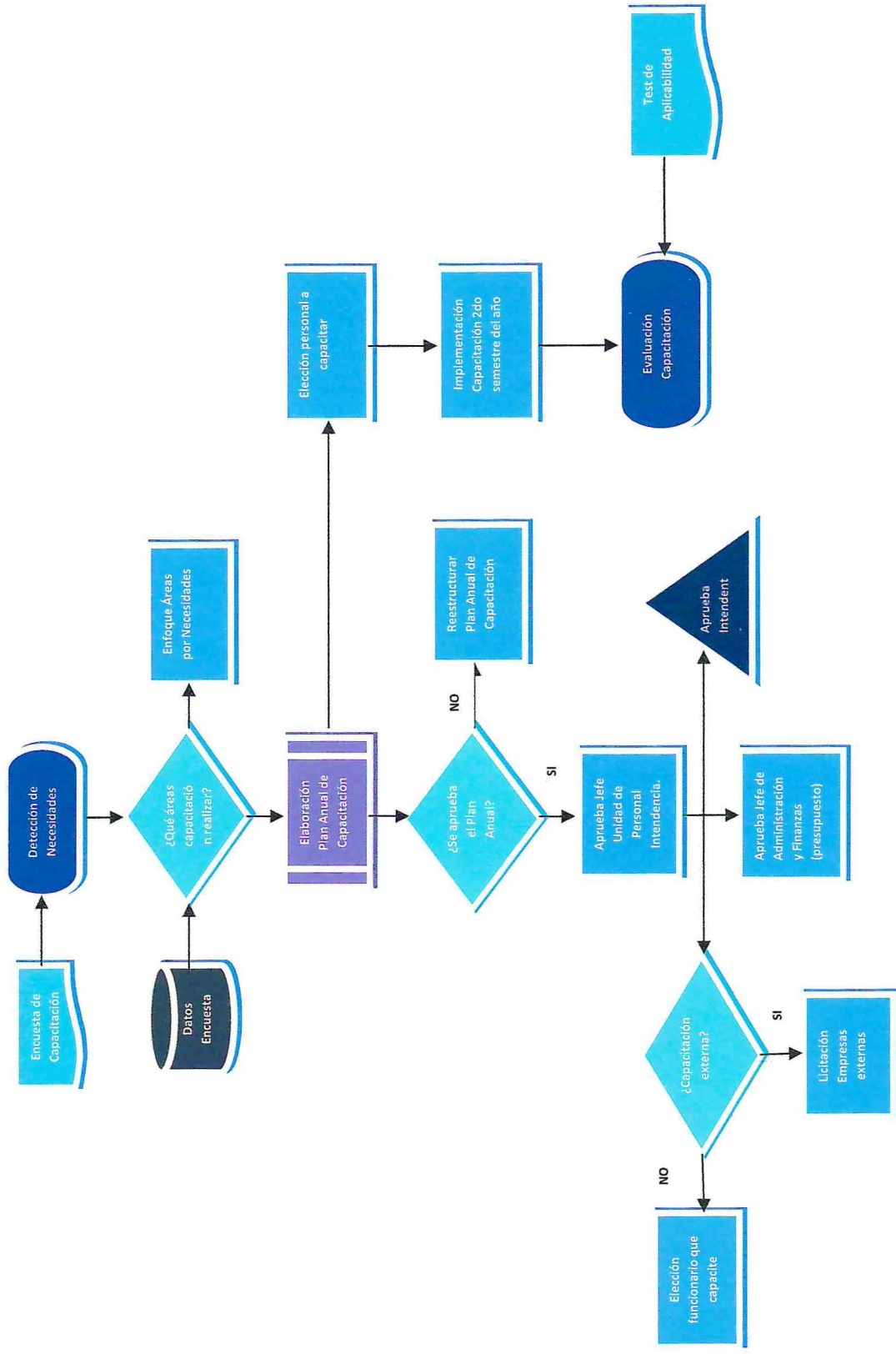


⁷ Fuente: Elaboración propia.

⁸ Fuente: Elaboración propia.

e) Identificación y documentación de pasos del proceso: En el cual se considera, además, el trabajo adecuado para los puntos de decisión o bifurcaciones en la cual se toman decisiones. Con todo lo anterior, se puede crear la realización gráfica del proceso de capacitación actual de la Intendencia, representado en el siguiente diagrama de flujo:

Figura N°8: Proceso actual de Capacitación Intendencia de la Región de Valparaíso⁹

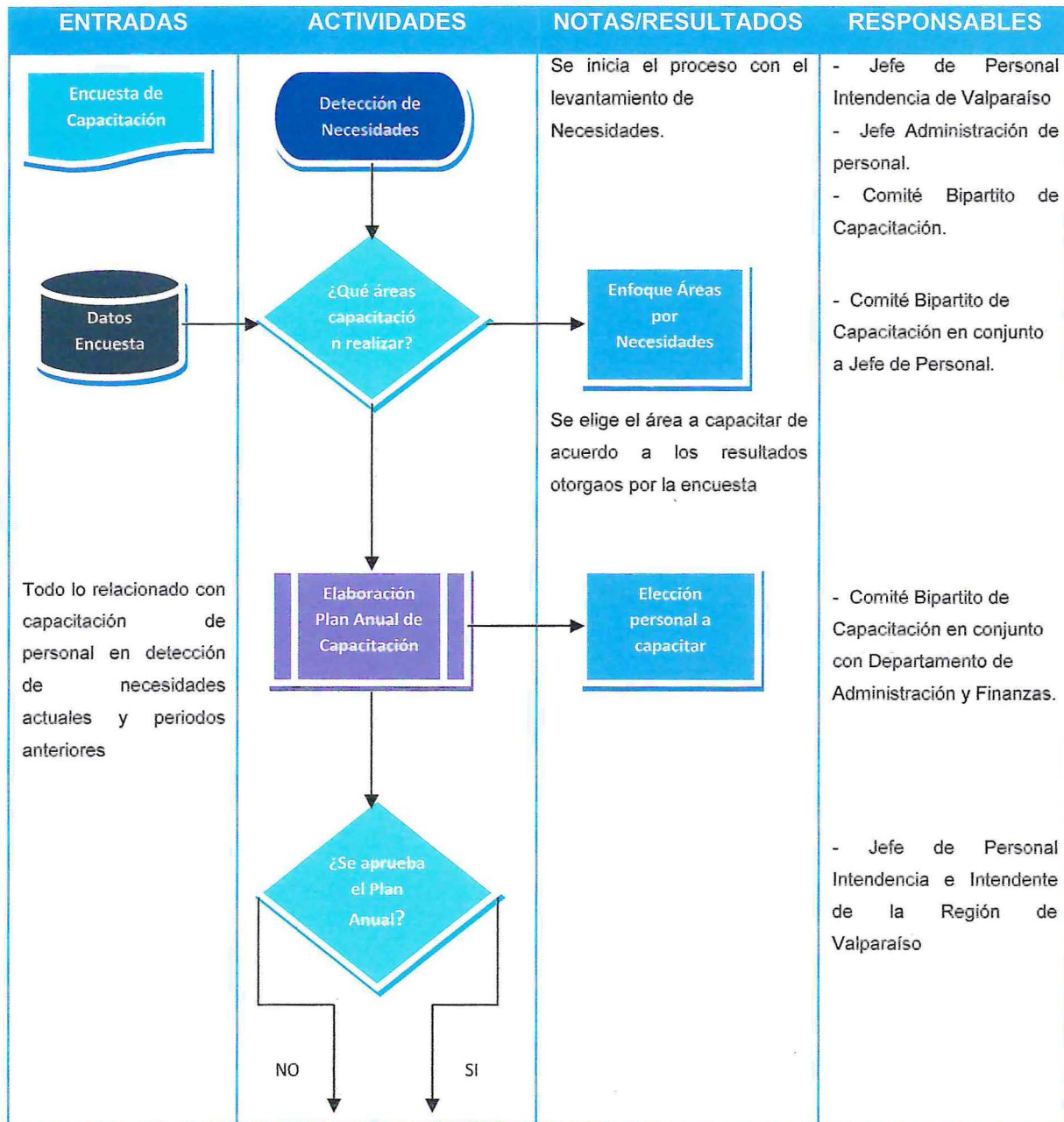


⁹ Fuente: Elaboración propia.

Del diagrama anterior se desprende cómo realmente trabaja el proceso actual. Si se examina como se interrelacionan las diversas etapas del proceso, se puede descubrir las fuentes de los principales problemas.

Para entender la interrelación, se establecerá un cuadro comparativo que manifieste la metodología del flujograma:

Figura N°9: Metodología para realizar flujogramas¹⁰



¹⁰ Fuente: Elaboración propia.

| ENTRADAS | ACTIVIDADES | NOTAS/RESULTADOS | RESPONSABLES |
|------------------------------|---|---|---|
| <p>Test de Aplicabilidad</p> | <pre> graph TD A[Reestructurar Plan Anual de Capacitación] -- NO --> A A -- SI --> B[Aprueba Jefe Unidad de Personal Intendencia.] B --> C[Aprueba Jefe de Administración y Finanzas (presupuesto)] C --> D{¿Capacitación externa?} D -- NO --> E[Elección funcionario que capacite] D -- SI --> F[Implementación Capacitación 2do semestre del año] E --> G[Licitación Empresas externas] G --> F C --> H[Aprueba Intendente] H --> F F --> I[Evaluación Capacitación] </pre> | <p>Se reestructura de acuerdo a las nuevas necesidades de capacitación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Comité Bipartito de Capacitación en conjunto con Departamento de Administración y Finanzas. - Jefe Personal Intendencia de Valparaíso - Intendente de la Región de Valparaíso. - Responsables del Plan Anual de Capacitación. - Capacitadores (externos y/o internos). - Capacitados. - Departamento de Administración y Finanzas. - Capacitados, a través del test de aplicabilidad |

CAPÍTULO N° 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Dentro del ámbito de la administración del Estado, existe la administración del Estado Regional, el cual es parte de la “administración funcional y territorialmente descentralizada, o desconcentrada en su caso, en conformidad con la ley” (CPR, 2005), en ella se estima al Gobierno Regional como uno de los principales componentes de la misma, ya que como órgano desconcentrado territorial y administrativamente se consideran un ente esencial para el desarrollo del Gobierno en la región. Dentro del Gobierno Regional, el Intendente es el representante inmediato y natural del Presidente de la República, residente en la región, el cual “asiste en el ejercicio del Gobierno Interior del Estado al Presidente de la República ejerciendo su representación natural e inmediata en la región, proporcionando a la población los bienes, las prestaciones y los servicios que establece la ley” (Intendencia de Valparaíso. Misión Institucional, 2011). De acuerdo lo expresado, el Intendente juega un rol predominante dentro del actuar regional, el cual es respaldado por un grupo de trabajo que cumple labores de asesoría en gestión, asesoría jurídica, administración, finanzas y sociales, las cuales condensan la labor del Intendente. Este grupo de personas, las cuales respaldan la labor del Intendente, cumplen un rol fundamental para el funcionamiento de la Intendencia como grupo de trabajo cohesionado. Debido a su suma importancia, es necesario que este equipo de recursos humanos alcance el aumento del grado de destreza, experiencia y formación de las personas y se convierta en *Capital Humano*, el cual “se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y así operar con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización” (Becker, 1983). Para alcanzar que cada uno de los funcionarios puedan cumplir con sus labores de cargo de manera íntegra, es necesaria la intervención de la capacitación del personal, la cual se traduce en un recurso dinamizador de la organización (Blake, 2000), el que permite el correcto desarrollo del trabajador en cada una de sus funciones y sus óptimos resultados.

Entendiendo la *capacitación* como el “proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, [entendido como el proceso] de enseñanza de las aptitudes básicas que los empleados necesitan para

realizar su trabajo.” (Dessler, 2001), ésta se convierte en un aspecto de relevancia para el óptimo desempeño del personal de la Intendencia de Valparaíso, en referencia a los principios de eficacia y eficiencia. Es por ese motivo, que este estudio pretende analizar el proceso de las capacitaciones, entendido como la entrega de las herramientas necesarias a los trabajadores del servicio, y si aporta valor al mismo ya que al poseer un bajo presupuesto destinado a las capacitaciones, es posible que la calidad y efecto de las mencionadas no sean adecuadas y el personal reciba habilidades inapropiadas y de deficiente contenido.

3.2 OBJETIVOS

Conforme a lo anterior, este trabajo de investigación tiene por objetivos principales los siguientes:

3.2.1 Objetivo General:

- Analizar el sistema de capacitación en la Intendencia de la Región de Valparaíso a través de la identificación de sus procesos, permitiendo el conocimiento del actuar de la organización en cuanto a capacitación.

3.2.2 Objetivos Específicos:

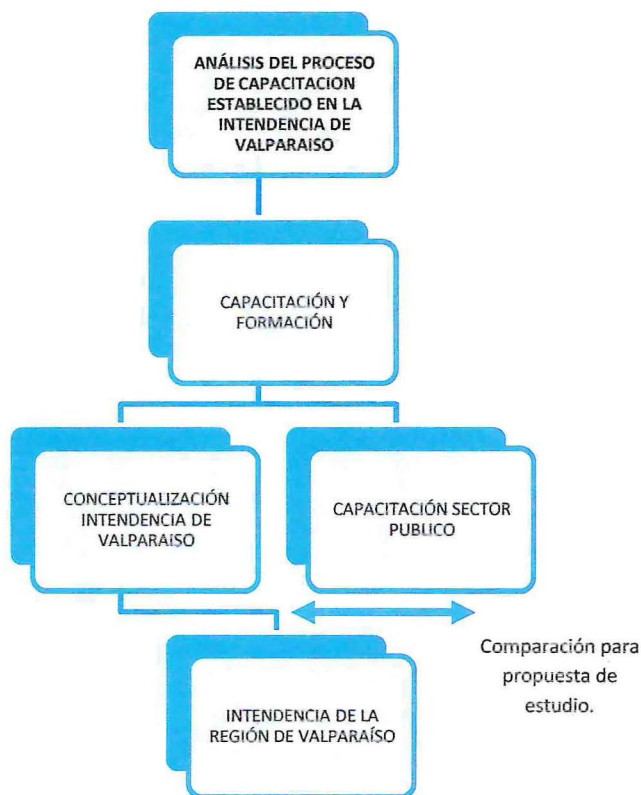
- Conocer en detalle el actual sistema de capacitación en la Intendencia de la Región de Valparaíso.
- Describir el procedimiento de capacitación, mencionando sus etapas y características.
- Proponer mejoras sustentables al proceso de capacitación.

3.3 ALCANCE MARCO TEÓRICO Y REFENCIAL

Para que el trabajo de investigación se maneje sobre bases sólidas, es necesario establecer un marco teórico que permite “sustentar teóricamente el estudio” (Hernandez, 2003), y en el cual se puedan contestar los objetivos generales y específicos del mismo. En cuanto a este caso en particular, el marco teórico se dividirá en cuatro áreas, las cuales se interrelacionarán entre sí, y darán las directrices necesarias para la posterior

propuesta técnica del estudio. Se puede representar en el siguiente mapa conceptual el lineamiento del marco teórico.

Figura N°10: Alcance Marco Teórico de la Investigación¹¹



3.4 PROPUESTA METODOLÓGICA

En este estudio se empleará el enfoque cualitativo, el cual procederá a través de un estudio de tipo descriptivo, ya que el propósito de la investigación será describir situaciones y eventos, esto es manifestar cómo es y cómo se manifiesta el problema a estudiar. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Las etapas de esta propuesta serán especificadas, además del análisis y las propuestas técnicas del trabajo de investigación.

¹¹ Fuente: Elaboración Propia.

Esta propuesta metodológica planteará la lógica interna de la investigación, así también la serie de pasos que se seguirá para producir una contribución al proceso de capacitación de la Intendencia de Valparaíso.

3.4.1 Paradigma de Investigación: Para efectos de este trabajo de investigación, se utilizará el *paradigma interpretativo cualitativo*, ya que es “un proceso inductivo, esto quiere decir que primero se realizarán observaciones y se realizan descripciones sobre la situación a investigar y luego se realizan conclusiones bajo las situaciones analizadas” (Chahuán). Además, la información obtenida será asociada a situaciones, experiencias y conductas, las cuales serán de apoyo para el objeto de la investigación.

3.4.2 Alcance de la Investigación: Este será el *alcance descriptivo – explicativo*, puesto que “se realiza una descripción, explicando una situación específica a través de la captura de datos realizada” (Chahuán). La descripción señalada será el análisis del proceso de capacitación en la Intendencia de Valparaíso, indicando el desarrollo del proceso de forma especificada.

3.4.3 Etapas Propuesta Metodológica: Estas “se basan en la técnica de recogida de datos que se utilizará, y como se desarrollará la investigación” (Chahuán). Al poseer este estudio prosigue un *enfoque cualitativo*, las etapas que recogen son orientadas a este mismo enfoque, y se manifiestan en las siguientes:

- a) **Etapa 1: Recopilación de Información:** Se basa en biografía de libros asociados con teoría de capacitación, además de páginas y documentos web que aportan en la recolección de datos específicos de la Intendencia de Valparaíso y su contextualización.
- b) **Etapa 2: Sistematización de la información:** La información reunida se planteará desde lo más general a lo más particular. En caso concreto, la información varía desde el concepto de capacitación en su teoría, pasando por la contextualización de Estado y Poder Ejecutivo, hasta llegar a la Intendencia de Valparaíso y capacitación del sector público.

- c) **Etapa 3: Elección de sujeto de investigación:** El sujeto de investigación corresponderá al procedimiento de capacitación establecido en la Intendencia de la Región de Valparaíso, además de los aportes de las entrevistas que se efectuarán a los funcionarios relacionados directamente en el proceso y a expertos en teoría de capacitación.
- d) **Etapa 4: Aplicación de la técnica de Recogida de datos:** Es la ruta de la investigación, la cual contará con un contacto inicial, una entrevista en profundidad, la transcripción de la entrevista, la revisión por parte del entrevistado, y un informe de entrevista final.
- e) **Etapa 5: Criterios de Calidad:** Estos son “criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferencia”. (Chahuán). En cuanto a la credibilidad, esta se obtendrá por medio de la revisión de la entrevista por parte del entrevistado. La confirmabilidad se presenta al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación, es decir, a la Intendencia de Valparaíso y su área de administración y finanzas encargada del proceso de capacitación. La fiabilidad se entrega a partir de la presentación de la ideología, en este caso una de enfoque cualitativo. Y por último, la tranferibilidad es dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.
- f) **Etapa 6: Tabulación de Resultados:** Esta se dará a través de un diagrama de capacitación, el cual pondrá de manifiesto el proceso, y se explicará de forma detallada paso a paso el procedimiento del mismo.
- g) **Etapa 7: Análisis de Resultados:** Corresponde a las conclusiones por categoría de análisis, en este caso, el diagrama de proceso vendrá respaldado con su respectiva conclusión, además de la elaboración de un análisis FODA ponderado para objeto de análisis.
- h) **Etapa 8: Discusión de Resultados:** “La discusión corresponde al análisis comparativo entre los resultados obtenidos y la teoría que sustenta la investigación y la obtención de dichos resultados” (Chahuán), en este caso, las orientaciones de

teoría de capacitación y el contraste entre ésta y la capacitación en la Intendencia de Valparaíso.

- i) **Etapa 9: Conclusiones:** “Corresponden a los resultados finales de la investigación, considerando los resultados obtenidos producto de la captura de datos y la discusión de resultados” (Chahuán), en caso de este trabajo, será manifestado en mejoras para el proceso de capacitación en la Intendencia de Valparaíso.

3.5 INSTRUMENTOS APLICADOS

Se cuenta con tres modelos de entrevista a aplicar, tanto para el Jefe de Personal de la Intendencia de Valparaíso, Jefe de Administración y Finanzas de la Intendencia de Valparaíso, Representante de la Asociación de Funcionarios del Gobierno Regional de Valparaíso, encargado de capacitación y Experto en Capacitación.

3.5.1 Modelo entrevista a Jefe de Personal y Jefe de Administración y Finanzas de la Intendencia de Valparaíso, encargados de Capacitación al personal.

1. ¿En una organización como la Intendencia, ¿Qué es la Capacitación?
2. ¿Cómo piensa que debería hacerse la capacitación?
3. ¿Cómo se identifican las necesidades del personal para capacitar? ¿Existe algún momento del año en que se haga capacitación, por qué?
4. ¿En base a qué se hace el proceso de capacitación?
5. ¿Cuáles son los criterios para el diseño de la capacitación?
6. ¿Existe un plan anual de capacitación? ¿cómo funciona?
7. ¿Cómo interviene el Jefe de Personal de la Intendencia y/o el departamento de Administración y Finanzas en el proceso de capacitación?
8. ¿Cuál es el área más relevante, a su juicio, en el proceso de capacitación?
9. ¿Cómo funciona la implementación de la capacitación? ¿es autónoma o externa?
10. ¿Cómo se evalúa la capacitación recibida? ¿Existe retroalimentación?
11. ¿Qué es para usted la capacitación?

12. A modo de análisis, ¿Qué críticas le haría al proceso de capacitación en la Intendencia? ¿Qué piensa que se debería hacer para mejorar?

3.5.2 Modelo entrevista a Representante de Asociación de Funcionarios del Gobierno Regional de Valparaíso, encargado de Capacitación al personal.

1. ¿En los funcionarios de una organización como la Intendencia, ¿Qué es la Capacitación?
2. ¿Cómo piensa que debería hacerse la capacitación?
3. ¿Cómo se identifican las necesidades del personal para capacitar? ¿Existe algún momento del año en que se haga capacitación, por qué?
4. ¿En base a qué se hace el proceso de capacitación?
5. ¿Cuáles son los criterios para el diseño de la capacitación?
6. ¿Debería existir un plan anual de capacitación? ¿cómo debería funcionar?
7. ¿Cuáles son los departamentos que intervienen en el proceso de capacitación?
8. ¿Cuál es el área más relevante, a su juicio, en el proceso de capacitación?
9. ¿Cómo debe funcionar la implementación de la capacitación? ¿Debe ser autónoma o externa?
10. ¿Cómo se evalúa la capacitación recibida? ¿Existe retroalimentación?
11. ¿Qué es para usted la capacitación?
12. A modo de análisis, ¿Qué críticas le haría al proceso de capacitación en la Intendencia? ¿Qué piensa que se debería hacer para mejorar?

3.5.3 Modelo entrevista a Experto en Teoría de Capacitación.

1. En una organización o empresa ¿Qué es la Capacitación?
2. ¿Cómo piensa que debería hacerse la capacitación?
3. ¿Cómo se identifican las necesidades del personal para capacitar? ¿Existe algún momento del año en indicado para hacer capacitación? ¿por qué?
4. ¿En base a qué se hace el proceso de capacitación?
5. ¿Cuáles son los criterios para el diseño de la capacitación?

6. ¿Qué departamento de una organización u empresa es el indicado para intervenir en el proceso de capacitación?
7. ¿Cuál es el área más relevante, a su juicio, en el proceso de capacitación?
8. ¿Cómo debería funcionar la implementación de la capacitación? ¿debe ser autónoma o externa?
9. ¿Qué tan incidentes son los funcionarios dentro del proceso de capacitación? ¿Cuál debe ser su real participación en el proceso?
10. ¿Cómo se debe evaluar la capacitación recibida? ¿Cómo se debe producir el proceso de retroalimentación?
11. ¿Qué es para usted la capacitación?
12. A modo de análisis, ¿Qué críticas le haría al proceso de capacitación en las organizaciones y empresas en general? ¿Qué piensa que se debería hacer para mejorar?

CAPÍTULO N°4: ANÁLISIS PROCESO DE CAPACITACIÓN

4.1 ANÁLISIS ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS Y EXPERTO; INCIDENTES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Siguiendo la lógica de una tesis cualitativa, la muestra de estudio se realiza a través de entrevistas a funcionarios relacionados íntegramente al proceso de capacitación de la Intendencia de Valparaíso, y a un experto en capacitación que aporta la visión de la teoría de capacitación.

Estas entrevistas fueron realizadas a las siguientes personas¹²:

- **Entrevista 1:** Don Patricio Acevedo, Jefe de la Unidad de Personal de la Intendencia de Valparaíso.
- **Entrevista 2:** Doña Nora Valencia, Jefa de Administración y Finanzas de la Intendencia de Valparaíso.
- **Entrevista 3:** Doña Roxana Díaz, Representante de la Asociación de Funcionarios del Gobierno Regional, encargada de Capacitación.
- **Entrevista 4:** Don Alex Gallardo, Director Ejecutivo de la consultoría Beegroup, experto en Marketing Organizacional y Capacitación.

Estas entrevistas responden a temáticas específicas de la capacitación dentro del contexto de la Intendencia, o bien, dentro del contexto de la teoría de la administración de las empresas capacitadoras privadas en la actualidad.

Estas entrevistas se pueden analizar en el siguiente recuadro:

¹² Todas estas entrevistas se encuentran íntegramente en el anexo.

Figura N° 11: Cuadro comparativo muestra de entrevistas

| | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 | Conclusiones |
|---|---|--|--|---|---|
| Capacitación en Servicio público y/o empresa. | Sacar el máximo de provecho de los funcionarios en cuanto a sus competencias, y a su puesto de trabajo. | Desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar el desempeño. | Herramienta que permite cumplir los objetivos de la organización y la autogestión para el desempeño. | Es una más de las herramientas de activación de contenido estratégico. | En el servicio público se considera una herramienta para el desempeño del funcionario, dejando de lado contenidos estratégicos. |
| Formato de Capacitación (cómo debería hacerse) | Con una entrevista de necesidades a los funcionarios se estiman los cursos beneficiosos de acuerdo a su función. | Dándole más importancia al estudio de la determinación de competencias que se detecten en los funcionarios para suplirlas. | Consensuada entre las instituciones y los funcionarios, albergando necesidades de ambos. | Tres vectores: - Contenidos: qué capacitar. - Métodos: cómo capacitar. - Tipo de relación entre capacitado/ca capacitador. | Servicio público centrado en la detección de necesidades, más que en métodos, o qué esperan de los funcionarios. |
| Identificación de las necesidades del personal a capacitar | A través de un formulario a rellenar por los funcionarios para manifestar sus inquietudes y de acuerdo a ellas capacitar. | A través de una encuesta de detección de necesidades. | A través de una encuesta que hace el comité de capacitación. | A través de la estrategia de la empresa o servicio. Esto determina cierta información que hay que activar. | Se asocia como única detección de necesidades una encuesta. No existe otro medio de identificación de necesidades. |
| Base del proceso de capacitación | Formato establecido a nivel central (PMG). | Lineamientos por el Gobierno a través de PMG. | Intereses de los funcionarios y requerimientos desde el nivel central. | Etapas: buscar necesidades, enseñar el programa, diseñar las instancias, correrlas, y medirlas, enfocándose en evaluación. | En sector público existe un eje centralista del formato de capacitación, y le da menor importancia a la evaluación del proceso. |

| | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 | Conclusiones |
|---|---|--|--|---|---|
| Crterios para el diseño de la capacitación. | Dependiendo del las necesidades del puesto, se otorga el curso. | El diseño de la capacitación es interno. Hacer el diagnóstico primero, después planificación y luego el desarrollo. | Diseño por temáticas para el cumplimiento del PMG. Directamente relacionado con el presupuesto recibido. | Sintetizar la información, diseñar la experiencia de aprendizaje, correrla, y después medir el impacto. | El diseño es interno, donde a nivel central resalta el presupuesto como fundamental en la implementación de capacitación. |
| Existencia de Plan de Capacitación | Plan Anual de Capacitación se hace en el Departamento de Administración y Finanzas, a través del Jefe del Departamento. | El Plan de Capacitación se hace en diciembre de cada año, considerando la encuesta a los funcionarios y donde lo que la jefatura disponga. | El Plan de Capacitación existe. Inicia con levantamiento de necesidades, enmarcado del presupuesto y requerimientos del nivel central. | Todo Plan debe estar orientado en la estrategia competitiva de la empresa. | Se Coincide en la existencia de un Plan de Capacitación para óptimo desempeño del proceso. |
| Intervención de sus cargos en Capacitación/ Qué departamentos deberían intervenir. | Encargado de capacitación en la Intendencia y preside el Comité Bipartito de Capacitación. | Departamento de Administración y Finanzas es el responsable de la óptima ejecución del Plan anual de capacitación. | Debe intervenir el Departamento de Gestión y Recursos Humanos. | Interviene el Departamento de Recursos Humanos. Actualmente también interviene el área de marketing. | Departamento de Personas y Recursos Humanos son los directos responsables del proceso. En el sector privado también está encargada el área de marketing. |

| | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 | Conclusiones |
|--|---|--|---|---|---|
| Área más relevante del proceso de capacitación. | El diseño de la capacitación en sí misma, y el seguimiento de lo aprendido en los funcionarios. | La planificación de las futuras capacitaciones. El diseño de la capacitación. | El control de la gestión de la capacitación, además del levantamiento de las necesidades del funcionario. | El diseño de la capacitación es un área relevante | Se coincide en que el diseño de la capacitación es relevante al éxito del proceso. |
| ¿Existe Capacitación Interna o Externa? | Mixta. En temas que no existen especialistas se licitan las capacitaciones. | Hay de los dos tipos, pueden ser internas o externas dependiendo el caso. | Generalmente es externa. | Debe ser interna para crear autonomía y tener más eficiencia. | Capacitación externa más especializada. Poca instancia para crear autonomía en capacitación. |
| Evaluación de la Capacitación | Los cursos son evaluados por quien los imparte. Son importantes para la evaluación final (de desempeño) | Autoevaluación con formulario de aplicabilidad. No existe retroalimentación. | Se evalúa a quien otorga capacitación y viceversa. No existe retroalimentación. | Se debe evaluar impacto o reacción, aprendizaje, actitud y desempeño. Y debe existir retroalimentación | La evaluación es vaga, no existe retroalimentación ni aspectos específicos a evaluar. |
| ¿Qué es la Capacitación? | Es un medio para que el funcionario esté a la vanguardia del servicio público. | Otorgar herramientas a los funcionarios, para que desarrollen su trabajo de manera eficiente, eficaz y de calidad. | Es una herramienta que permite mantenerse vigente, presente en las labores a desarrollar. Es indispensable. | La capacitación está dentro de la "lógica del aprender" por lo tanto es indispensable para el desarrollo de la empresa. | Se coincide en la importancia de la Capacitación, se considera un medio indispensable para el aprendizaje del funcionario. |

| | Entrevista 1 | Entrevista 2 | Entrevista 3 | Entrevista 4 | Conclusiones |
|------------------------------|---|---|---|--|--|
| CRITICAS AL PROCESO | Temas reiterados de capacitación. Otras unidades necesitan de capacitación. | Falta de dedicación al proceso de capacitación. Poco presupuesto para el desarrollo del proceso. | Poco presupuesto para el desarrollo de las capacitaciones. | Técnicas de capacitación actualmente obsoletas. No se planifica bien y la capacitación se hace por cumplir. | Se atribuye una de las fallas de la capacitación la falta de presupuesto. Se construye el plan de capacitación en torno al dinero que se invierte, más que los objetivos por cumplir. |
| PROPUESTAS AL PROCESO | Hacer un seguimiento al proceso, una evaluación a largo plazo de la capacitación. | Existencia de un especialista en capacitación que vele por el eficiente funcionamiento del proceso. | Capacitación por entes técnicos (universidades), capacitaciones de calidad. Mayor presupuesto para alcanzar eficiencia del proceso. | Mirar estratégicamente en la entrega de conocimiento a los empleados, velando por los cumplimientos de los objetivos organizacionales. | Velar por un óptimo manejo del proceso, enfocado en un óptimo diseño y un eficiente proceso de capacitación. |

Del proceso de análisis de entrevistas a los funcionarios y experto consultados, se desprenden las siguientes falencias:

- a) **Visión de la capacitación:** Esta es solo vista como un “deber ser”, y no como un proceso que ayuda a concretar los objetivos estratégicos de la organización. Esta visión produce un vicio del proceso, es decir, este solo existe por obligatoriedad y no se le da un sentido que permita ampliar los horizontes organizacionales.

- b) **Detección de necesidades:** Sólo se manifiesta en una encuesta amplia (*ver anexo*) a los funcionarios, la que abarca una gran área de posibles capacitaciones a los funcionarios. La generalidad produce que no se manifieste lo que realmente se espera de los funcionarios, y que no se tracen lineamientos en qué áreas es importante capacitar.
- c) **Diseño de la capacitación:** A pesar de existir un Plan de Capacitación Anual, no se establece el diseño del programa de capacitación como medio para cumplir objetivos organizacionales. El Plan Anual de Capacitación establece las
- d) **Factor presupuesto:** El presupuesto asignado a la organización para la ejecución del proceso de capacitación resulta insuficiente para cubrir capacitaciones de calidad e incidentes en el aprendizaje de los funcionarios. Dentro de la organización existe la concepción de que el presupuesto asignado decide el real impacto de la capacitación.
- e) **Capacitación interna:** Es poco usual de que exista, es decir, la mayoría de las capacitaciones que aportan valor a los funcionarios, se licitan. No se crea autonomía en la organización en cuanto a capacitación, la cual cree valor y sea parte del proceso de educación del empleado.
- f) **Evaluación:** Aspecto vago en el proceso de capacitación. Si bien se aplica un test evaluativo, no existe un seguimiento real de las capacitaciones y su impacto en los funcionarios. La mayor falencia del proceso es en este tópico.

4.2 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ANÁLISIS INTERNO

Para efecto de esta investigación, se realizará un análisis interno del proceso, orientado a la identificación de los factores exógenos, más allá de los del proceso, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Éste consiste en encontrar los factores críticos de resultado, que permiten retroalimentar y guiar el transcurso de cambio en el proceso, para así consolidar sus fortalezas, y minimizar sus debilidades. Este diagnóstico del proceso de capacitación es necesario, tanto para visualizar cómo se encuentra el proceso “hoy”, y cómo espera que se manifieste en el futuro.

Dentro del proceso de capacitación de la Intendencia de Valparaíso se consideran las siguientes fortalezas y debilidades:

Figura N° 12: Análisis Interno Proceso de Capacitación Intendencia de Valparaíso: Fortalezas y Debilidades.¹³

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Se consideran inquietudes de los funcionarios respecto a capacitación. 2. Existencia de comité bipartito en temáticas de capacitación. 3. Funciones, miembros del personal y departamentos definidos para aportar en el proceso. 4. Existencia de plan anual de capacitación. 5. Capacitaciones evaluadas con “test de aplicabilidad”. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación considerada como “deber ser”. 2. Presupuesto limitado para capacitación. 3. Diseño de proceso a cargo de empleados sobrecargados. 4. Técnicas de capacitación reiterativas. 5. No existe seguimiento, evaluación ni retroalimentación. |

¹³ Fuente: Elaboración Propia.

4.2.1 FORTALEZAS

1. **Se consideran las inquietudes de los funcionarios respecto a capacitación:** Estas inquietudes son consideradas a través de una “encuesta de necesidades”¹⁴, la cual establece las áreas en que los funcionarios consideran una debilidad en materia de conocimientos y habilidades, las habilidades que si fueran profundizadas mejorarían la eficiencia en ellas, y los intereses en capacitaciones más específicas que les preferirían desarrollar. Se considera una fortaleza debido a que, por medio de la encuesta, se establecen los parámetros necesarios para realizar la capacitación.

2. **Existencia de comité bipartito en temáticas de capacitación:** Este comité, al estar compuesto por dos funcionarios del servicio que representan a los funcionarios en su conjunto, permite que las inquietudes, requerimientos y necesidades de los empleados sean satisfechas. Es una fortaleza, ya que su existencia permite que se asegure que las necesidades de todos los funcionarios.

3. **Funciones, miembros del personal y departamentos definidos para aportar en el proceso:** El proceso de capacitación en la Intendencia de Valparaíso está definido por los siguientes pasos: Detección de necesidades (encuesta de necesidades), Diseño de la planificación (Plan Anual de Capacitación), y Evaluación (encuesta de aplicabilidad). Entre los miembros del personal encargados del proceso se encuentra: el Jefe de la Unidad de Personal, el Jefe del Departamento de Administración y Finanzas y los dos integrantes del Comité Bipartito de Capacitación. El departamento a cargo del proceso es el de Administración y Finanzas. Es una fortaleza que las funciones, los encargados y los departamentos estén definidos, ya que permite un proceso ordenado y estructurado.

4. **Existencia de un plan anual de capacitación:** Este Plan Anual de capacitación especifica los antecedentes, compromisos y programa la capacitación anual.

¹⁴ Ver anexo. “Encuestas de necesidades”.

Además, permite que las capacitaciones se rijan bajo un ordenamiento especial, y provee las pautas para la posterior evaluación. Se considera una fortaleza, debido a que la existencia del plan es una garantía para el completo desarrollo integral del proceso de capacitación.

- 5. Capacitaciones evaluadas con “test de aplicabilidad”¹⁵:** Seis meses después de aplicado el proceso de capacitación, se emplea el “test de aplicabilidad” para calificar la capacitación entregada en ese periodo. Esta se entrega a los funcionarios, los cuales califican, con juicio de valor, los conocimientos y habilidades recibidas. Se considera una fortaleza, ya que por medio de ella se está al tanto en cuanto a si la capacitación trabaja como medio de aprendizaje y de desarrollo en el puesto de trabajo en relación al rendimiento.

4.2.2 DEBILIDADES

- 1. Capacitación considerada como “deber ser”:** La capacitación se considera como un aspecto organizacional que se hace “porque se tiene que hacer”, y no se utiliza para aportar a la consecución de los objetivos organizacionales, o al proceso de aprendizaje del capacitado. Se considera una debilidad ya que no se considera el intentar maximizar la probabilidad de que los participantes aprendan.
- 2. Presupuesto limitado para capacitación:** El presupuesto se ajusta a una cantidad anual, entregada en la partida de presupuesto de capacitación en la Intendencia de Valparaíso. El desglose de este presupuesto en el plan de capacitación es el siguiente:

¹⁵ Ver Anexo: “Test de aplicabilidad”.

Figura N°13 “Antecedentes Generales Presupuesto de Capacitación”.¹⁶

| Información Planificada año 2011 | Dato |
|--|----------------------|
| 1.1. Presupuesto total asignado por glosa a la institución a ser utilizado en actividades de capacitación (año 2011). | \$2.000.000.- |
| 1.1.1. Presupuesto a utilizar en Cursos Contratados con Terceros y en Pago a Profesores y Monitores (año 2011). | \$2.000.000.- |
| 1.2. Otros fondos obtenidos para capacitación , al margen de los recursos de glosa año 2011 (si procede). | \$0 |
| 1.3.) Total de actividades de capacitación que se han planificado realizar durante el año 2011. | \$0 |

Como manifiesta la tabla, el presupuesto para el proceso de capacitación es resumido en dos millones de pesos, los cuales se utilizan en un universo de 54, participantes a capacitar (Intendencia Regional de Valparaíso, 2010). Se considera una debilidad, ya que al tener un presupuesto reducido, es difícil diseñar una capacitación que permita una educación compleja a los empleados, y por ende, las capacitaciones son de temas de poca relevancia.

- 3. Diseño de proceso a cargo de empleados sobrecargados:** El diseño de la capacitación corresponde al Jefe de Unidad de Personal de la Intendencia de Valparaíso, además del Jefe de la Unidad de Administración y Finanzas de la Intendencia, los cuales, acompañados del Comité Bipartito de Capacitación, comprenden el “Área de capacitación”, responsable de todo el proceso. Se considera una debilidad, debido a los Jefes de Unidades poseen alta carga de

¹⁶ Fuente: Elaboración propia.

responsabilidades ajenas al proceso de Capacitación, por lo tanto, el tiempo y dedicación empleados al proceso es baja.

4. **Técnicas de implementación de capacitación reiterativas:** Los métodos de formación son siempre los de presentación de información a través de clases y cursos. Se considera una debilidad ya que asistir solo por este medio, puede ser aburrido, poco dinámico y en definitiva no alcanzar el objetivo de aprendizaje de los funcionarios.
5. **No existe seguimiento, evaluación, ni retroalimentación:** Se considera una debilidad, ya que no hay verificación de las reacciones de los funcionarios luego de la capacitación, ni del aprendizaje real que han tenido, de la transferencia de conocimientos, ni mucho menos de los resultados esperados. Por otra parte, es necesaria la retroalimentación por parte de los funcionarios, para saber si la capacitación se está haciendo bien, y además, usarla como herramienta de motivación.

4.3 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN: MATRIZ MEFI

Luego de elaborar el análisis interno, el cual enlista las fortalezas y debilidades del proceso de capacitación en la Intendencia de Valparaíso, el siguiente paso es evaluar la situación interna, a través de una Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) (Talancón, 2007).

El procedimiento para la elaboración de la MEFI consiste de cinco etapas:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), y todos los pesos asignados deben dar la suma de 1.0
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante. La calificación para las Fortalezas es entre 3-4 y para las Debilidades entre 1-2.
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor.
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Figura N°14: Matriz MEFI¹⁷

| FACTOR A ANALIZAR | PESO | CALIFICACION | PESO PONDERADO |
|---|-------------|--------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1. Se consideran las inquietudes de los funcionarios respecto a capacitación. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 2. Existencia de comité bipartito que apoya en temáticas de capacitación. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 3. Funciones, miembros del personal y departamentos definidos para aportar en el proceso. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 4. Existencia de un plan anual de capacitación que formula el diseño de la capacitación. | 0,06 | 4 | 0,18 |
| 5. Capacitaciones evaluadas con "test de aplicabilidad". | 0,06 | 4 | 0,24 |
| TOTAL | | | 0,99 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Capacitación considerada como "deber ser". | 0,16 | 2 | 0,32 |
| 2. Presupuesto limitado para capacitación. | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 3. Diseño limitado a las necesidades de los funcionarios. | 0,12 | 2 | 0,24 |
| 4. Vago proceso de evaluación de capacitación. | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 5. No existe seguimiento ni retroalimentación en capacitación. | 0,17 | 2 | 0,34 |
| TOTAL | 1,00 | | 1,14 |

Para analizar la matriz MEFI, se considera la relación del peso ponderado total de las fortalezas (0,99), contra el peso ponderado total de las debilidades (1,14). Tomando en cuentas ambos pesos ponderados, y al establecer la relación entre los mismos, se considera que la fuerza interna de la organización es **medianamente desfavorable**, ya que existe mayor peso ponderado de las debilidades, superando a las fortalezas en 0,15.

¹⁷ Fuente: Elaboración propia.

Debido a la débil fuerza interna que posee la organización, es necesario proveer de ajustes.

4.4 DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO

Para analizar el proceso de capacitación en la Intendencia de Valparaíso, es necesario comprender el mismo a través de un diagrama de flujo, “el cual es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un exitoso proceso de capacitación” (FUNDIBEQ).

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

Cabe destacar, que para la construcción de este diagrama, se utilizarán el marco referencial y las entrevistas realizadas a los funcionarios que están familiarizados con el proceso de capacitación. (*Véase entrevistas en anexo*).

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

a) **Participantes del Proceso:** Son aquellos involucrados directamente en el proceso de capacitación, estos son:

- **Jefe Unidad de Personal de la Intendencia de Valparaíso**, encargado del proceso de capacitación en la Intendencia.

- **Jefe Administración y Finanzas Intendencia de Valparaíso**, departamento que interviene en todo el proceso, de necesidades, diseño, implementación y evaluación.

- **Comité Bipartito de Capacitación**, compuesto por dos funcionarios del servicio que realiza trabajo de reunión y coordinación para llevar a efecto las capacitaciones en la Intendencia.

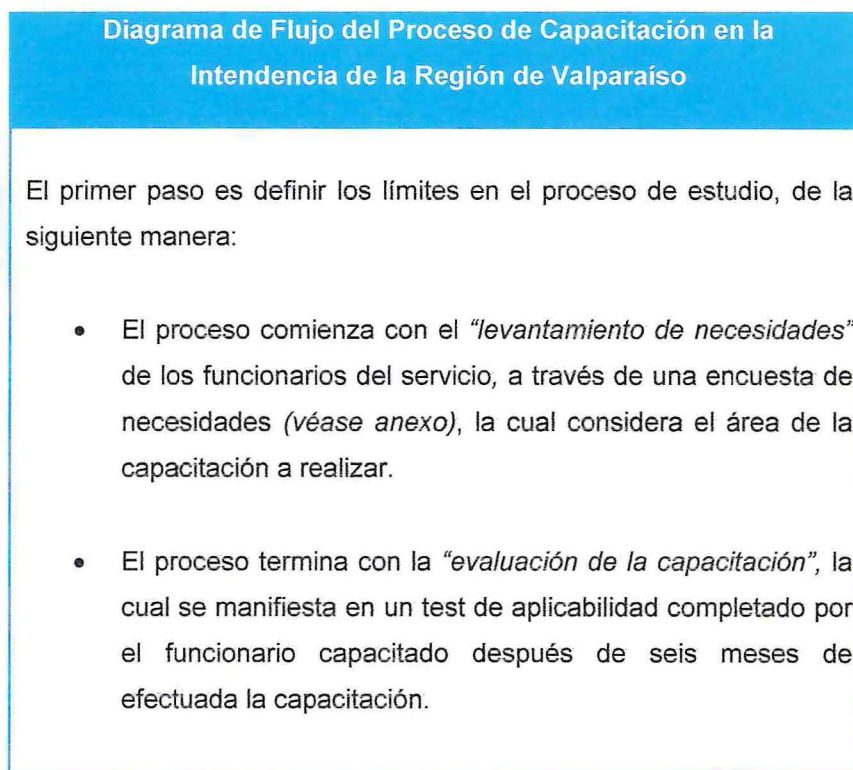
- **Capacitadores**, que pueden ser autónomos (del propio servicio), o externos (empresas contratadas por licitaciones).

- **Funcionarios del servicio**, que reciben capacitación y evalúan la misma.

Para el desarrollo de la construcción del diagrama, es necesario:

- b) **Objetivo de la construcción del diagrama de flujo:** En este caso, analizar el proceso de capacitación, comprender sus pasos y proponer mejoras si es necesario.
- c) **Definición de los límites del proceso:** Referido a decidir cuáles son el primer y el último paso del proceso, para incluirlos en la superficie de escritura.

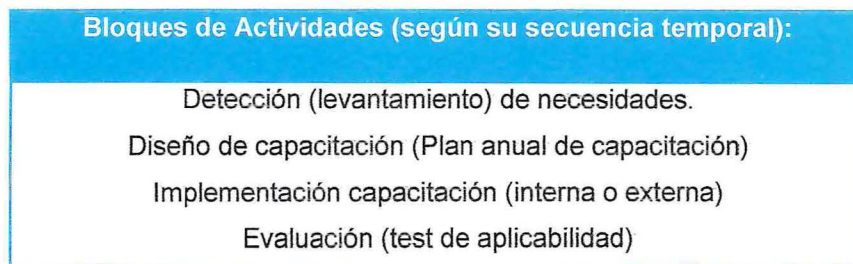
Figura N°15: Pasos de definición límites del proceso¹⁸



¹⁸ Fuente: Elaboración propia.

- d) **Esquematización del proceso en áreas de actividades:** referido a los grupos de acciones más relevantes del proceso.

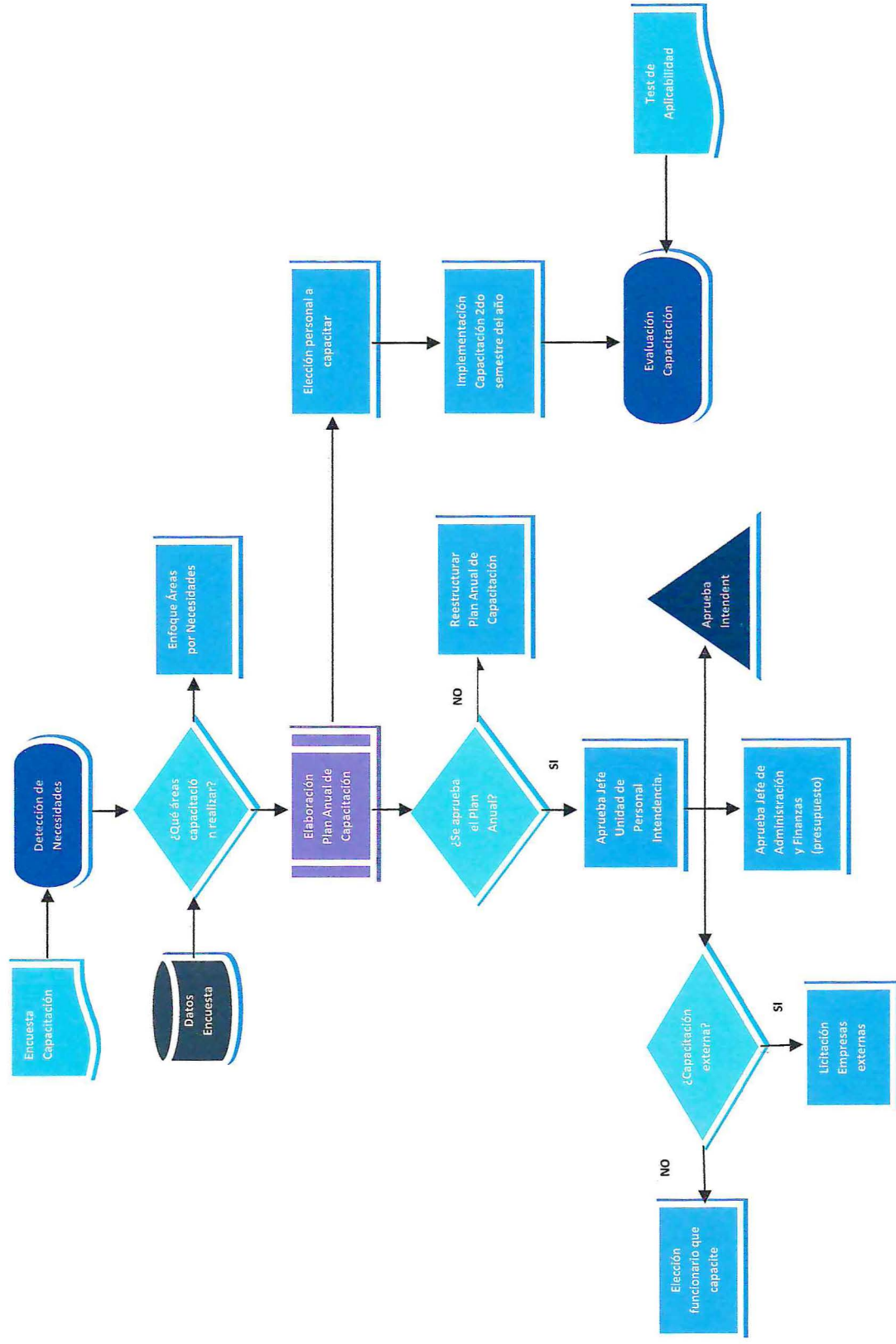
Figura N°16: Esquematización bloques actividades relevantes en el proceso¹⁹



- e) **Identificación y documentación de pasos del proceso:** En el cual se considera, entre otros, el trabajo adecuado para los puntos de decisión o bifurcaciones en la cual se toman decisiones. Con todo lo anterior, se puede crear la realización gráfica del proceso de capacitación actual de la Intendencia, representado en el siguiente diagrama de flujo:

¹⁹ Fuente: Elaboración propia.

Figura N°17: Proceso actual de Capacitación Intendencia de la Región de Valparaíso²⁰

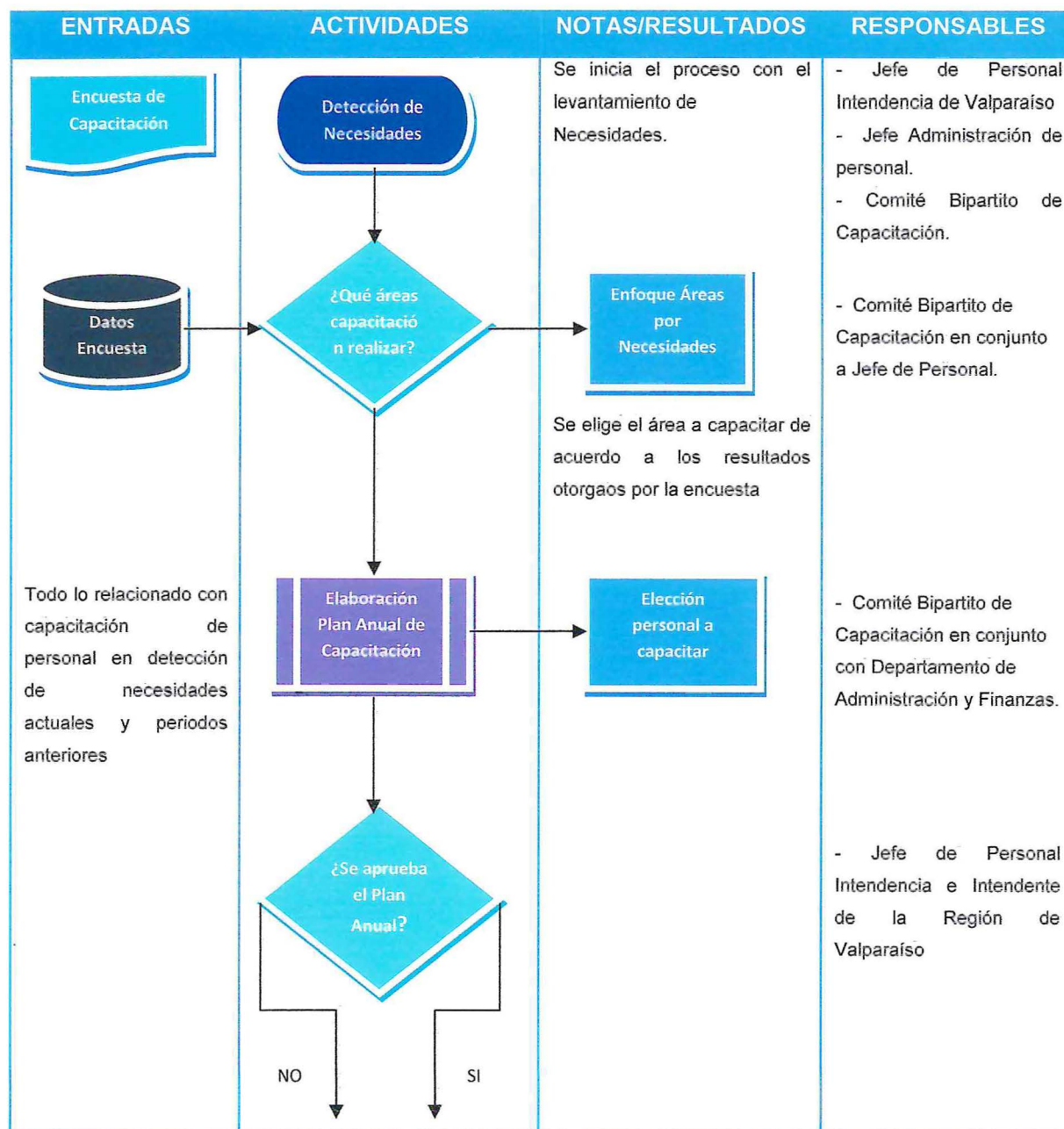


²⁰ Fuente: Elaboración propia.

Del diagrama anterior se desprende cómo realmente trabaja el proceso actual. Si se examina como se interrelacionan las diversas etapas del proceso, se puede descubrir las fuentes de los principales problemas.

Para entender la interrelación, se establecerá un cuadro comparativo que manifieste la metodología del flujograma:

Figura N°18: Metodología para realizar flujogramas²¹



²¹ Fuente: Elaboración propia.

| ENTRADAS | ACTIVIDADES | NOTAS/RESULTADOS | RESPONSABLES |
|------------------------------|---|---|---|
| <p>Test de Aplicabilidad</p> | <pre> graph TD A[Reestructurar Plan Anual de Capacitación] -- NO --> A A -- SI --> B[Aprueba Jefe Unidad de Personal Intendencia.] B --> C[Aprueba Jefe de Administración y Finanzas (presupuesto)] C --> D{¿Capacitación externa?} D -- NO --> E[Evaluación Capacitación] D -- SI --> F[Elección funcionario que capacite] F --> G[Licitación Empresas externas] G --> E C --> H[Aprueba Intendente] H --> I[Implementación Capacitación 2do semestre del año] I --> E </pre> | <p>Se reestructura de acuerdo a las nuevas necesidades de capacitación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Comité Bipartito de Capacitación en conjunto con Departamento de Administración y Finanzas. - Jefe Personal Intendencia de Valparaíso - Intendente de la Región de Valparaíso. - Responsables del Plan Anual de Capacitación. - Capacitadores (externos y/o internos). - Capacitados. - Departamento de Administración y Finanzas. - Capacitados, a través del test de aplicabilidad |

CAPÍTULO N°5: PROPUESTA TÉCNICA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN

5.1 PROPUESTA TÉCNICA: ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS Y EXPERTO; INCIDENTES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN:

En relación a las entrevistas realizadas a los funcionarios y experto, y al reconocer las falencias del proceso de capacitación, se puede entregar una propuesta técnica en base a tres puntos fundamentales:

1. La **Capacitación** debe ser entendida como un medio de aprendizaje estratégico, es decir, debe ser capaz de transformar y resolver problemas organizacionales, hacer que el servicio mejore en cuanto a su gestión, entre otros. Es esencial que este proceso se manifieste como fundamental dentro de la gestión de la organización, y sea entendido como la instancia apropiada para fortalecer el aprendizaje y por sobre todo el mejoramiento del desempeño del funcionario.
2. En cuanto a la **detección de necesidades**, estas deben ir más allá de la “encuesta de necesidades”. Las necesidades de la capacitación deben estar acorde tanto a los funcionarios, como a los intereses de la organización, es decir, se debe trabajar para que la capacitación se enfoque al cumplimiento de los objetivos de la organización, y no se transforme en solo un “deber ser”.
3. La **evaluación** es esencial dentro del proceso de capacitación. Esta siempre debe ser una de las partes más importante del proceso, ya que por medio de ella se mide el verdadero impacto de la capacitación, y si ésta aportó realmente al cumplimiento de objetivos organizacionales. También es necesario que exista retroalimentación del proceso de capacitación, el cual ayude a resolver las falencias de la misma.

Para poder cumplir con los puntos propuestos, es favorable que las capacitaciones en la Intendencia de la Región de Valparaíso adquirieran un modelo que les permita

ampliarse tanto en la implicancia de la capacitación en sí misma, la detección de necesidades y la evaluación final.

Para alcanzar un óptimo objetivo es necesario enfocarse en los medios que han de utilizarse para la capacitación, (presenciales, no presenciales, virtuales, etc), orientarlos al a través de las necesidades de los funcionarios a capacitar, considerando los objetivos de la organización, el método, las habilidades a desarrollar, y por último, tener un seguimiento en el puesto de trabajo.

5.2 PROPUESTA TÉCNICA: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN: ANÁLISIS INTERNO

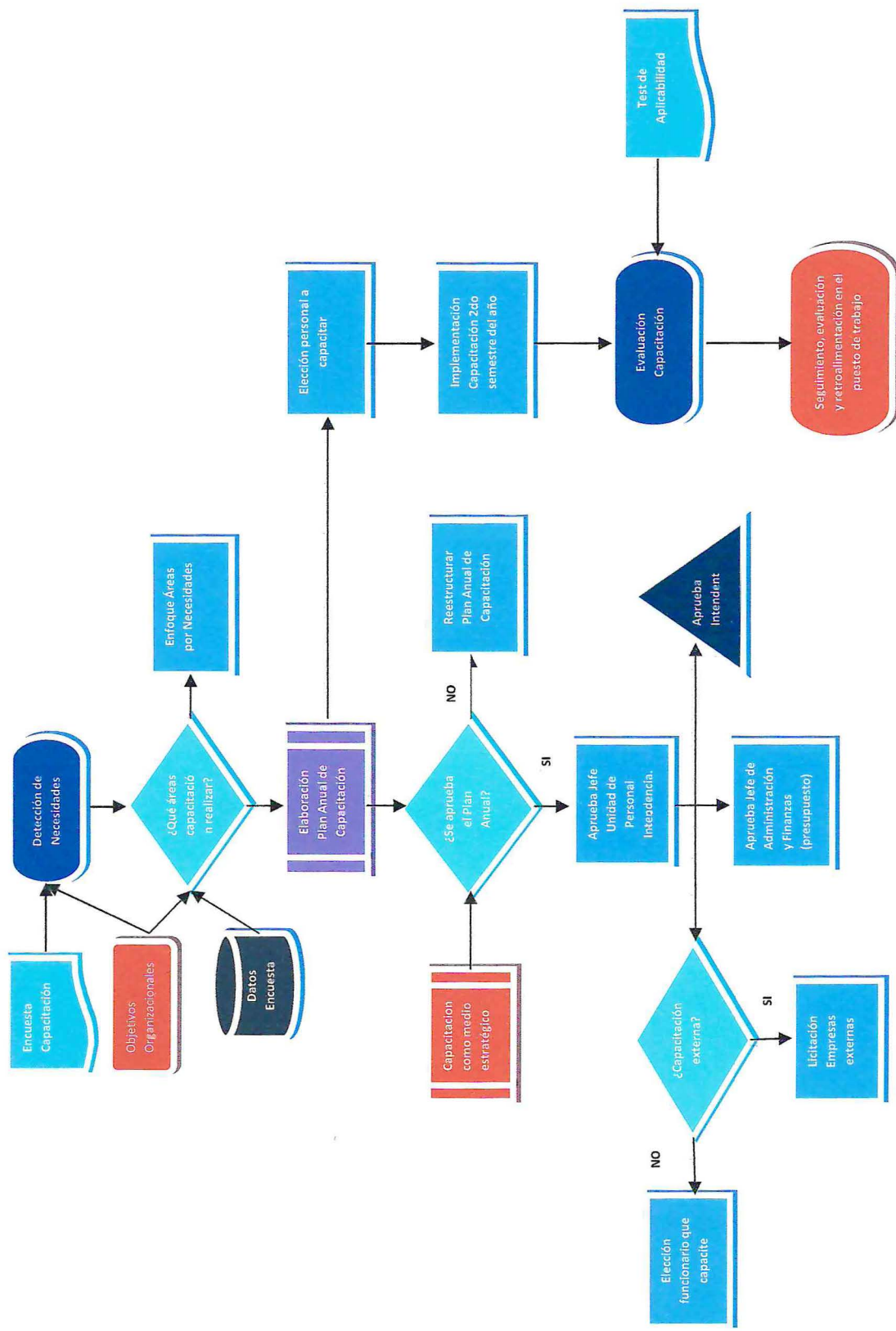
La matriz MEFI realizada para evaluar el proceso de capacitación en cuanto a sus fortalezas y debilidades, arroja como resultado una fuerza interna del proceso **medianamente desfavorable**, ya que las debilidades superan a las fortalezas. Se estima que es mediana debido a que las debilidades no superan en un punto a las fortalezas, lo que indica que es posible modificar en poco tiempo el proceso.

Esto reafirma lo expuesto con anterioridad: la visión del proceso de capacitación en sí mismo, la detección eficaz de necesidades y la evaluación con seguimiento en el puesto de trabajo son determinantes en el proceso de capacitación, y se convierten en las áreas a modificar y reparar en el proceso de capacitación.

5.3 PROPUESTA TÉCNICA: DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO

Considerando la propuesta técnica, el diagrama de flujo del proceso de capacitación se establece sufre modificaciones, señalando en rojo los cambios y manifestándose en la siguiente figura.

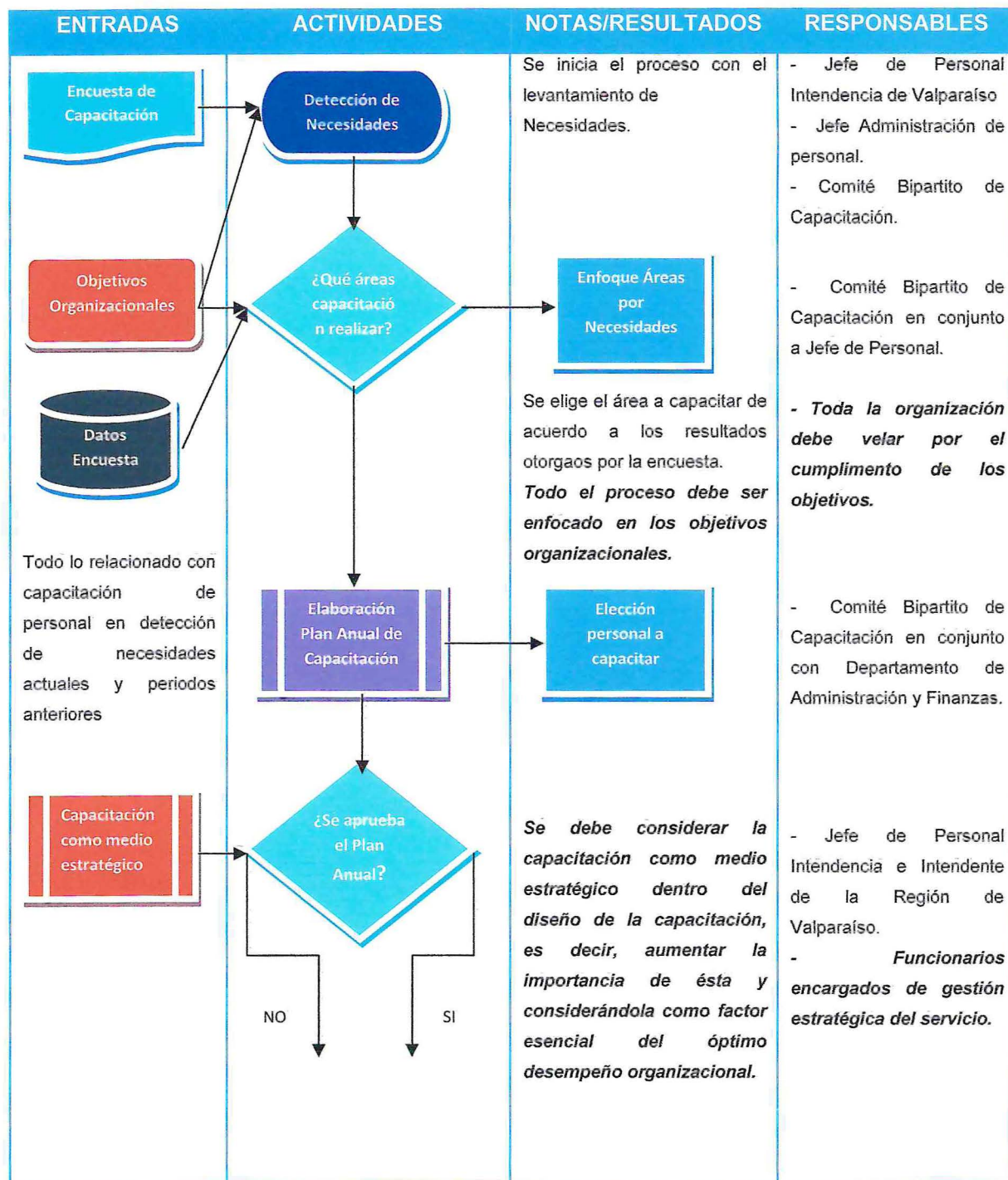
Figura N°19: Propuesta Proceso de Capacitación Intendencia de la Región de Valparaíso²²



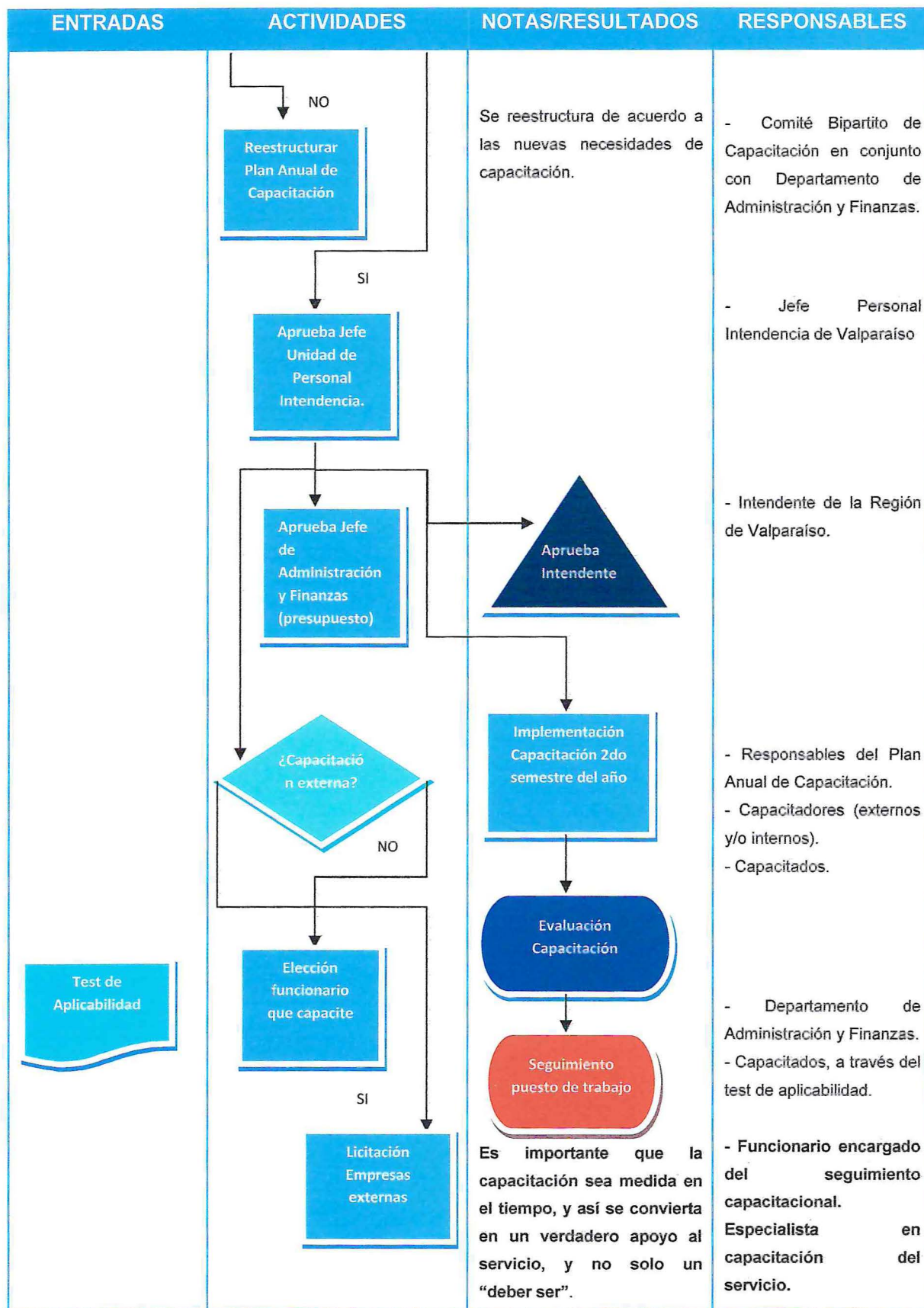
²² Fuente: Elaboración propia.

Explicando con detalle el diagrama de flujo, se considera la metodología del mismo de la siguiente manera:

Figura N°20: Metodología para realizar flujogramas²³



²³ Fuente: Elaboración propia.



5.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para que el nuevo proceso de capacitación recientemente establecido sea eficiente, se requiere que las fases agregadas al mismo se establezcan de la siguiente manera:

5.4.1 Objetivos Organizacionales en la detección de necesidades: Es importante que los objetivos organizacionales puedan estar involucrados con el proceso de capacitación, ya que de este depende su desarrollo integral. Para que los objetivos organizacionales sean cumplidos es necesario:

a) **Área de planificación estratégica:** debe existir en la organización, si no existe en ella, debe ser contratado el servicio de asesoramiento externo en gestión. Se debe considerar altos costes para la adquisición de este servicio, ya que está estimado como uno de los esenciales para el correcto desarrollo del mismo.

b) **Equipo encargado de detección de necesidades:** Debe existir un encargado específicamente de ésta área, el cual detecte, tanto las necesidades del servicio, como la de los funcionarios. Además, este debe fijarse en los cambios del entorno, la estrategia de la organización y la existencia de problemas. Por otra parte, este equipo debe trabajar en conjunto con los encargados del área, como el Comité Bipartito de Capacitación y los jefes encargados de la Intendencia. Este servicio debe ser desarrollado por algún funcionario especializado en capacitaciones y gestión, el cual debe ser contratado por el servicio.

5.4.2 Concepción de la capacitación como medio estratégico: para que la capacitación sea eficiente, es necesario que sea considerada como medio estratégico. Para que esto se realice, es necesario:

a) **Área de planificación estratégica:** al igual que en los objetivos organizacionales, el área de capacitación estratégica debe ocuparse de la

capacitación como medio de aprendizaje, es decir, que sea considerada dentro de la estrategia de la organización. Los costes a considerar son elevados, pero son de alta utilidad al servicio.

5.4.3 Seguimiento, evaluación y retroalimentación del proceso de capacitación:

El proceso de capacitación, en su parte final, además de ser evaluado, debe ser seguido y proveer a la retroalimentación. Para establecer esta etapa se requiere:

- a) Equipo encargado área de evaluación y control de capacitación:** Debe existir un equipo encargado que emprenda una eficiente evaluación. Este debe velar por el cumplimiento del proceso de evaluación, trabajar en conjunto con los encargados existentes, y profundizar en ella. También es posible que un agente externo pueda evaluar la capacitación, aunque es recomendable la existencia de un agente interno que esté a cargo, debido a su conocimiento del proceso. Si no existe un funcionario experto en el área, es necesario ampliar la contrata con el empleado idóneo para el cargo.

Considerando los aspectos detallados anteriormente, se propone, en síntesis, que exista más de un encargado en ésta área de capacitación. Es preciso que un equipo de trabajo, experto en capacitación, se encargue del proceso, y que, de manera integral, pueda cumplir con una capacitación veraz y de excelencia.

Se espera que los costes de la renovación de este proceso sean elevados, pero es necesaria la inversión de estos costes en la obtención de un equipo multidisciplinario que se encargue del proceso.

5.5 RESULTADOS ESPERADOS

Dentro de los resultados esperados de la implementación del proceso, se consideran lo siguientes:

- a) **Eficiencia y eficacia en la función de la Intendencia de Valparaíso:** Al tener una mejor capacitación, mejores serán los resultados de los funcionarios en cuanto a conocimiento, lo cual aporta directamente al desarrollo del servicio. Si se logra una buena capacitación, es más factible lograr eficiencia y eficacia en puntos débiles, y la mejora de los puntos fuertes.
- b) **Aprendizaje integral en los funcionarios:** Se logra que los funcionarios puedan establecer un nivel intelectual elevado, puedan asumir con más confianza su labor de trabajo, y puedan contribuir con mayor audacia al servicio.
- c) **Funcionamiento integral del proceso de capacitación:** Al considerar que existan profesionales dedicados al proceso de capacitación, es mucho más factible que este funcione integralmente. Se espera que los pasos del proceso de cumplan, y que el proceso sea integrador y dinámico.
- d) **Adquisición de nuevas habilidades de utilidad para el servicio:** Se espera que con este nuevo proceso, las fronteras de “temas de capacitación” sean ampliadas, ya que, al indagar correctamente en las necesidades, se obtienen varios temas provechosos para los funcionarios.

CONCLUSIONES

Luego de estudiado el proceso de capacitación en la Intendencia de Valparaíso, considerando los aspectos resaltados dentro del proceso de capacitación, se concluye que éste debe realizarse de la siguiente manera:

- 1. Detección y levantamiento de necesidades:** Estas deben ser orientadas a los objetivos organizacionales, desprendiendo tanto las necesidades de la organización y las necesidades de los funcionarios. Estas deben ser reales y concretas, y por sobre todo deben ayudar a mejorar el aprendizaje del funcionario y mejorar la eficiencia del servicio. Es importante darle un sentido a la detección de necesidades, es decir, proponer la fijación de metas en cuanto a capacitación, elección de modelos según las habilidades a desarrollar, entre otros. Esta detección debe ser concienzuda, indagando en las necesidades tanto de operaciones organizacionales, la organización en sí misma, y las personas que son funcionarios de la organización.
- 2. Diseño del programa de capacitación:** Este debe ser íntegro y orientado a la creación de capacitación autónoma en los funcionarios. Además, debe tender al cumplimiento de los objetivos de la organización, siendo un aporte real al servicio y respondiendo a los intereses estratégicos de la organización.
- 3. Implementación del programa de capacitación:** Debe atender a las necesidades de la organización, y debe elegirse la manera más afín al servicio, pudiendo ser autónoma, externa, autocapacitación, presencial, no presencial, entre otras. El servicio debe encontrar la fórmula que sea más pedagógica y funcional para su equipo de trabajo, para el mayor provecho de los funcionarios.
- 4. Evaluación del proceso y retroalimentación:** Es el aspecto más importante dentro del proceso de capacitación. Este permite saber con certeza el impacto de la capacitación, y ayuda a su correcta implementación durante el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- **Becker, G.** (1983). *El Capital Humano*. Alianza Editorial.
- **Blake, O.** (2000). *La Capacitación como Herramienta de la Gestión Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: EPSO.
- **Bonachet, J.** (2006). *Dirección de Personas* (2da Edición ed.). Prenlice Hall.
- **Chahuán, K.** *Propuestas Metodológicas en Investigación*.
- **Chile Press.** (2011). *Chile Press: Absolutamente todo sobre Chile*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2011, de <http://chilpress.blogspot.com/2011/05/division-politico-administrativa-de.html>
- **Chile, S. E.** (1989). *Enciclopedia temática de Chile*. Santiago: Ercilla.
- **Constitución Política de la República.** (2005). Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- **Dessler, G.** (2001). *Administración de personal*. Pearson Educación.
- **Dolan, S.** (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- **EGOBS: Electronic Government Observatory (International).** (2011). *EGOBS*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2011, de www.egobs.org/documentos/Estructura%20Juridica%20del%20Estado%20de%20Chile.pdf
- **FUNDIBEQ. (s.f.).** *Fundibeq*. Recuperado el 10 de Enero de 2012, de <http://www.fundibeq.org/>
- **Gobierno de Chile.** (21 de Septiembre de 1990). Decreto Supremo N°680 del Ministerio del Interior. . Santiago , Chile.
- **Gobierno de Chile.** (08 de Noviembre de 2005). DFL N° 1 , Fija Texto refundido, coordinado y sistematizado y actuaizado de la ley N°19.175 Art. N°2. Santiago, Chile.
- **Gobierno de Chile.** (21 de Febrero de 2011). *Documentos del Ministerio del Interior: Ministerio del Interior y Seguridad Pública*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2011, de Ley 20505: Crea el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y el Servicio Nacional para la prevención y rehabilitación del consumo de drogas y alcohol, y modifica ciertos cuerpos legales.: http://issuu.com/minterior/docs/ley-20502_21-feb-2011?mode=a_p&wmode=1

- **Gobierno de Chile.** (2011). *Gobierno Transparente*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2011, de <http://www.gobiernotransparentechile.cl/directorio/entidad/2/19/facultades/0/2011>
- **Gobierno de Chile.** (2011). *Información geográfica: Intendencia de Valparaíso*. Recuperado el Noviembre de 25 de 2011, de <http://www.intendenciavalparaiso.gov.cl/geografia.html>
- **Gobierno de Chile.** (12 de Diciembre de 1986). Ley N°18.575 Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado. Chile.
- **Gobierno de Chile.** (16 de Marzo de 2005). Ley N°18.834 Sobre Estatuto Administrativo. Chile.
- **Gobierno de Chile.** (08 de Agosto de 2005). Ley Orgánica Constitucional N° 19.175 de Gobierno y Administración Regional. *Texto refunfido, modificación Ley 20.035*. Chile.
- **Gobierno de Chile.** (2011). *Misión Institucional en la Región de Valparaíso: Intendencia de Valparaíso*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2011, de <http://www.intendenciavalparaiso.gov.cl/vision.html>
- **Gobierno de Chile.** (2011). *Misión, visión y ejes estratégicos de la SUBDERE: Ministerio del Interior y Seguridad Pública*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2011, de <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/misi%C3%B3n-visi%C3%B3n-y-ejes-estrat%C3%A9gicos-de-la-subdere-0>
- **Hauriou, A.** (1980). *Derecho Constitucional e Instituciones Políticas* (2ª Edición ed.). España: Editorial Ariel.
- **Hernandez, F. y.** (2003). *Metodología de la Investigación*.
- **Instituto Libertad.** (2005). *Perspectiva: Seguridad Ciudadana*. Santiago de Chile.
- **Intendencia Regional de Valparaíso.** (Diciembre de 2010). Plan Anual de Capacitación Año 2011. Valparaíso, Valparaíso, Chile.
- **Ivancevic, J.** (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- **Ministerio del Interior.** Subsecretaría del Desarrollo Regional y Administrativo. (2002). *Diccionario de Administración Pública Chilena*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- **Talancón, H. P.** (Enero-Junio de 2007). Enseñanza e Investigación en Psicología. *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Ixtapalapa, México D.F., México: Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomás.

ANEXOS: ENTREVISTAS.

I) Entrevista a Jefe de Personal en Intendencia de Valparaíso, encargado de Capacitación al personal.

Nombre Funcionario: Patricio Acevedo Arancibia.

Cargo: Jefe de la Unidad de Personal de la Intendencia de Valparaíso.

Antigüedad Puesto: 2 años.

Antigüedad Organización: 2 años.

Experiencia en Capacitación: Más de 15 años.

1. ¿En una organización como la Intendencia, ¿Qué es la Capacitación?

R: Bueno, en realidad la capacitación es sacar el máximo de provecho de los funcionarios en cuanto a sus competencias, para con relación al trabajo que están realizando [...] Entonces en ese aspecto, hay varios pasos que se deben seguir, de manera de poder ver con claridad cuáles son las competencias que se necesitan para el puesto que se está desarrollando.

2. ¿Cómo piensa que debería hacerse la capacitación?

R: Bueno, en realidad en ese aspecto, lo importante, como te decía, poder lograr las competencias de esa persona y hay un proceso que se sigue para eso, y el primer proceso es el tema de una entrevista que se realiza [...] a cada funcionario, con sus inquietudes personales primero, en cuanto a temas de capacitación [...] Y nosotros después analizamos ese estudio, sacamos los resultados adecuados, y vemos si de acuerdo al cargo que está desempeñando requiere lo que está pidiendo, o si no nosotros implementamos un tipo de cursos que sean beneficiosos de acuerdo a su función.

3. ¿Cómo se identifican las necesidades del personal para capacitar? ¿Existe algún momento del año en que se haga capacitación, por qué?

R: Bueno, como hablaba anteriormente, hay un formulario que deben rellenar los funcionarios alrededor del mes de octubre, más o menos, y en ese período ellos llenan sus inquietudes primero que todo, de capacitación, en un formulario Y bueno, nosotros después proponemos un listado con esas capacitaciones para el período que sigue. Hay un tema de planificación, que ayuda a estandarizar aquí mismo en la región, y posteriormente este tema se está llevando a nivel central, entonces tiene un tema de planificación para el año que viene, obviamente se tienen los antecedentes a mediados de octubre, para que ellos a partir de marzo, febrero ya presentan el plan de capacitación del año, obviamente instituido en la región.

4. ¿En base a qué se hace el proceso de capacitación?

R: Bueno, la verdad de las cosas, que el proceso de capacitación en cuanto al formato ya es establecido [...] viene establecido a nivel central, y, como yo te decía antes, hay temas que son personales, como inquietudes personales, y hay otros temas que se proponen, como necesarios para su función [...] porque la idea, es que no solamente se capacite en un tema determinado, sino que también aprenda otros, pase por otras unidades, antes de poder adquirir nuevas responsabilidades, entonces hay obviamente un proceso distinto [...] El formulario, como te digo, viene preestablecido desde Santiago, y hay metas también que se establecen [...] aquí en el servicio público viene preestablecido un Programa de Mejoramiento de Gestión y cada servicio establece una meta, que fue aprobada a nivel central, y de acuerdo a eso hay beneficios económicos [...] también de bonificaciones que llegan si hay cumplimiento de este plan de capacitación que previamente se ha establecido.

5. ¿Cuáles son los criterios para el diseño de la capacitación?

R: Bueno, como te decía, esto se hace a mediados del mes de octubre [...] hay ciertos cargos en que hay una planificación anual respecto del contenido de la capacitación, ya enunciado en ese instante [...] Hay una oficina que se llama OIRS (Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias), donde siempre todos los años hay capacitaciones en cuanto a esa unidad, que tiene relación directa con el.

ciudadano, entonces, por lo mismo obviamente todos los años hay “atención al cliente” hay “manejo en situaciones difíciles”, dependiendo del área de trabajo [...] pero en algunos se ve el perfil del puesto y luego de eso se dan los cursos.

6. ¿Existe un plan anual de capacitación? ¿cómo funciona?

R: Bueno, por lo menos como yo te contaba, ahora cambió esto porque es a nivel central, pero por lo menos, hasta el año pasado (2011), se hacía en el Departamento de Administración y Finanzas, a través de el Jefe del Departamento, tiene que presentar un Plan Anual de Capacitación, que se va a hacer, como se va a actuar con el presupuesto que se asigna [...] y de acuerdo a ese presupuesto se identifica que actividades de capacitación se pueden realizar si se van a hacer dentro de las horas, si van a hacer vía *e-learning*, o si se van a hacer, obviamente, vía otro organismo [...] Nosotros el año pasado, por ejemplo, hicimos un curso de clima laboral, de atención al cliente, hicimos un curso también de primeros auxilios [...] y varias cosas pero dependiendo del presupuesto que se tenga, que se asigna [...] Eso viene ahora, viene dado un poquito por lo que nosotros proporcionamos en el plan de capacitación.

7. ¿Cómo interviene el Jefe de Personal de la Intendencia de Valparaíso en el proceso de capacitación?

R: Lo que pasa es que en capacitación, existe un comité bipartito de capacitación, que está conformado en este caso por dos personas que obviamente hacen todo en el tema de la detección de necesidades, llevan un acta de todas las cosas que se ven en las reuniones que se llevan, se hacen las propuestas de capacitación, se hacen las entrevistas, en fin, una serie de actividades [...] Y ese comité, es presidido por el encargado de capacitación de la Intendencia, y ese soy yo [...] entonces, yo trabajo en conjunto con el comité [...] Al igual como existe comité paritario en otros rubros, es exactamente igual, pero de capacitación. Entonces, obviamente se trabaja en conjunto con el comité, y se ven las mejores propuestas para estos cursos.

8. ¿Cuál es el área más relevante, a su juicio, en el proceso de capacitación?

R: Lo que pasa es que hay áreas que son más complejas que otras, y requieren a veces una preparación previa [...] Porque hay muchas cosas que uno puede, de

alguna manera, entregar las herramientas, pero la verdad de las cosas, hay otras cosas que se aprenden en el camino [...] A que me refiero, por ejemplo, yo te contaba que existe una oficina que está directamente relacionada con la ciudadanía, que es la oficina de la OIRS, al igual que la Oficina de Partes, las cuales deben tener una capacitación continua en esta área de “atención al cliente”, que se yo [...] porque todos quieren hablar con el Intendente, “no es que pasó esto y esto, necesito hablar con el Intendente” “no es que me cortaron el agua, necesito hablar con el Intendente” [...] Entonces obviamente que, no todas las cosas pueden pasar por la Intendencia, y la Intendencia posee un comité, un conjunto de personas que son anexas a él y cada asesor está encargado de cierta área [...] Pero la persona que atiende esa área, debe saber cómo tratarlo, cómo canalizar sus inquietudes, entonces, obviamente, es importante que estas personas estén debidamente capacitadas. Pero en otras áreas, lamentablemente hay otras áreas que son más complicadas, como el tema de mercado público, ahí, si viene cierto, hay una planificación de mercado público anualmente, hay muchos temas de mercado público que se aprenden con el tiempo y como es en otras ramas “la atención post venta”, aquí lo que debería existir es la atención “post capacitación”, que de alguna manera le hace seguimiento de lo aprendido a los funcionarios [...] El tema de mercado público, tiene que ver con todo lo que es licitaciones públicas, porque todo lo que se compra, obviamente pasa por licitaciones, todo proyecto que se quiera realizar, pasa por licitaciones [...] entonces hay una serie de pasos, estas instituciones tienen que estar acreditadas para poder ejercer en su cargo [...] Obviamente ese puesto, yo diría, que requiere más atención.

9. ¿Cómo funciona la implementación de la capacitación? ¿es autónoma o externa?

R: Yo diría que es mixta, porque hay temas, como por ejemplo, temas de primeros auxilios, que obviamente, no da lo mismo que venga una persona de afuera o no, porque no es un tema que una persona de nuestra área esté preparado [...] Pero hay temas que son propiamente internos de la organización, pero ahí la persona que tenga la experiencia en el área puede trabajar para implementar la capacitación.

10. ¿Cómo se evalúa la capacitación recibida? ¿Existe retroalimentación?

R: Para aclarar un poquito, acá los funcionarios son continuamente evaluados, y obviamente, por un lado, los cursos que se ejerce, la mayoría de ellos tiene que tener una evaluación por parte de la gente que lo imparte [...] Tiene que ser evaluado, con notas, los acápite que se acordó, que vieron [...] normalmente esas cosas se ven [...] y obviamente la etapa de acreditación de que hicieron este curso porque obviamente estos datos se van recopilando, por un lado, y obviamente de capacitación a través del registro que se hace de cada tema de capacitación de la página web que se llama SISPUBLI, y obviamente que estos datos se van archivando en las carpetas personales de cada funcionario [...] Entonces, ponte tú, aquí los funcionarios son continuamente evaluados, y obviamente este tipo de evaluaciones son importante para ellos para el tema de evaluación final [...] Y obviamente la capacitación es importante en una tema de que se considera, tanto para un tema de capacitación, y de evaluación de desempeño también.

11. ¿Qué es para usted la capacitación?

R: Eh, que es para mí la capacitación [...] Bueno la verdad es que hemos hablado harto del tema, y creo que la capacitación es super importante que se realice, ya que hay otros organismos que no la realizan con frecuencia [...] Pero con el tiempo va cambiando muy rápidamente, y los avances tantos tecnológicos que hay, hacen que la gente esté preparada, mucha gente preparada, mucho universitario también, que sale con ideas nuevas [...] Entonces, obviamente, el funcionario necesita estar a la vanguardia del servicio público, en la vanguardia en ese aspecto, para su quehacer diario [...] Siempre hay cosas nuevas que van saliendo en el mercado que es necesario implementar en el servicio público, de manera que se haga un servicio más ágil, cercano a la comunidad y al ciudadano [...] Entonces es por eso, obviamente, que es importante que la capacitación sea lo más ágil posible, lo más cercana al funcionario [...] que no sea tan difícil, como en otras instituciones que para lograr un curso tienen que hacer como méritos, digamos aquí supelementalmente debería ser que de acuerdo a sus capacidades, además del esfuerzo del funcionario, que tenga él, que sea en conjunto a lo que ahora está en la vanguardia, no cierto, a lo que está en boga.

12. A modo de análisis, ¿Qué críticas le haría al proceso de capacitación en la Intendencia? ¿Qué piensa que se debería hacer para mejorar?

R: Bueno, algo dije de eso, en el sentido de que en la capacitación hay tipos de capacitación que no se debe hacer mayor trabajo, digamos [...] Como le contaba, como el clima laboral, son temas conocidos, trabajo en equipo, técnicas de mesa, etc., son temas conocidos, que siempre se hacen [...] Pero como yo le contaba anteriormente, hay ciertas unidades y ciertos puntos de desarrollo, que requieren también una atención como “post capacitación”, en que de alguna manera pudiese, una vez que terminara el funcionario en su puesto, hubiese un proceso de que el tema de capacitación no se cortara en forma inmediata, “hizo el curso, terminó, tuvo la nota, bien o mal, y se acabó”, ¡no! [...] Aquí lo que falta es hacer un seguimiento, quizás, de manera de poder aplicar, obviamente, con mayor certeza lo que se aprendió [...] Entonces yo creo que un poquito falta eso, falta quizás también un poquito el poder orientar la realidad de la capacitación en cada región, de cada servicio, porque, obviamente, Santiago no es lo mismo que la Quinta Región, y la Quinta Región no es lo mismo que Temuco, y así sucesivamente, o Isla de Pascua, y en todos ellos es muy lejano, y en algunos casos es diferente, por el tema de distancia también [...] Estas cosas son las que deberían un poquito mejorar.

**II) Entrevista a Jefe de Administración y Finanzas Intendencia de Valparaíso
Encargado de Capacitación al Personal.**

Nombre Funcionario: Nora Valencia Morales.

Cargo: Jefe Departamento de Administración y Finanzas.

Antigüedad Puesto: 6 meses.

Antigüedad Organización: 38 años.

Experiencia en Capacitación: 6 años, como integrante del Comité Bipartito de Capacitación y como Encargada de Capacitación.

1. ¿En una organización como la Intendencia, ¿Qué es la Capacitación?

R: Es desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar el desempeño, para el óptimo funcionamiento de sus funciones.

2. ¿Cómo piensa que debería hacerse la capacitación?

R: Darle más importancia al estudio de la determinación de competencias que se detecten en los funcionarios para suplirlas, esto es en conjunto con las necesidades que presentan los funcionarios.

3. ¿Cómo se identifican las necesidades del personal para capacitar? ¿Existe algún momento del año en que se haga capacitación, por qué?

R: Las necesidades se detectan y se identifican a través de una encuesta de detección de necesidades, los resultados se tabulan y con esto se determina cual sería la capacitación que se va a efectuar al año siguiente. Esto se hace en el mes de octubre de cada año, ya que es el mes que se acerca a fin de año donde corresponde hacer el informe final de todo lo que se realizó en el tema de capacitación.

4. ¿En base a qué se hace el proceso de capacitación?

R: Hasta el año 2010 los lineamientos los daba el Ministerio del Interior, el cual es quien nos provee de los recursos. Ellos establecían los lineamientos a través del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Para el tema de capacitación se aplicaba este programa que estuvo alrededor de seis años y que trataba de ir desarrollando y mejorando la gestión, y ya que se consideró que se había terminado

(pausa). Nosotros tenemos que continuar igual con todos los procedimientos que se insertaron en esos años, aunque ya significa que no vamos a tener incentivo monetario [...] porque tú sabes que por el PMG se incentivo monetario recibía cada cuatro meses [...] Entonces ya no vamos a recibir incentivo monetario por capacitación, pero tenemos que acogernos a la misma gestión impartida por el nivel central.

5. ¿Cuáles son los criterios para el diseño de la capacitación?

R: Se analizan los requerimientos del personal en conjunto con las necesidades de la institución para mejorar en el entorno laboral. El diseño de la capacitación es interno, hasta el año pasado los lineamientos los da el Ministerio (del Interior), y es hacer el diagnóstico primero, después viene la planificación, luego el desarrollo [...] y ahora que ya no es PMG igual se tienen que seguir cumpliendo los mismos parámetros.

6. ¿Existe un plan anual de capacitación? ¿cómo funciona?

R: Sí, existe plan se hace en diciembre de cada año con la encuesta que se hizo a los funcionarios donde se toma en cuenta eso, se toma en cuenta la [...] lo que la jefatura dispone, y todo eso queda plasmado en lo que el plan anual dispone y que se confecciona en el mes de diciembre de cada año. Esto se llama el "Plan anual de capacitación"

7. ¿Cómo interviene el departamento de Administración y Finanzas en el proceso de capacitación?

R: El Departamento de Administración y Finanzas es el responsable de la óptima ejecución del Plan anual de capacitación. Vela para que los funcionarios asistan a sus capacitaciones, de que las apruebe, y una vez terminadas se procede también a hacer unas encuestas. Interviene en todo el proceso, de necesidades, diseño, implementación y evaluación.

8. ¿Cuál es el área más relevante, a su juicio, en el proceso de capacitación?

R: La planificación de las futuras capacitaciones, eso es lo más importante en el tema de la capacitación [...] El diseño de la capacitación, sí [...], porque tenemos que tomar en cuenta y consensuar los requerimientos del personal de capacitación [...] Consensuarlo con lo que nosotros como jefatura creemos que es lo más adecuado,

entonces [...] Por eso el tema más relevante, porque lo otro viene siendo la ejecución misma del estudio que se hizo, por eso se convierte en lo esencial.

9. ¿Cómo funciona la implementación de la capacitación? ¿es autónoma o externa?

R: Hay de los dos tipos, tenemos capacitación externa, que son las que nosotros licitamos. Nos asigna el Ministerio (del Interior) un presupuesto para capacitación y se licitan. Y la otra son las capacitaciones internas, son las que realiza el Ministerio del Interior por tema específico, ó, un funcionario de acá de la Intendencia que puede capacitar a sus colegas en algunos temas, como por ejemplo se han hecho aquí capacitaciones, una abogada del servicio (hizo una) referente al Estatuto Administrativo, se hizo una del Mercado Público también, otra de Derechos y Obligaciones de los Funcionarios, y todas estas son internas.

10. ¿Cómo se evalúa la capacitación recibida? ¿Existe retroalimentación?

R: No hay retroalimentación. Lo hemos intentado, pero al final nunca se llegó a que cuando contratábamos los servicios existiera retroalimentación, no se consideró en las bases. Pero sí tenemos una autoevaluación [...] se tiene un formulario que se llama [...] Es un formulario que cuenta como de 27 preguntas que se le hace al funcionario después de 6 meses de recibida la capacitación, ahí se le aplica.

11. ¿Qué es para usted la capacitación?

R: Otorgar herramientas a los funcionarios, para que desarrollen su trabajo de manera eficiente, eficaz [...] y de calidad.

12. A modo de análisis, ¿Qué críticas le haría al proceso de capacitación en la Intendencia? ¿Qué piensa que se debería hacer para mejorar?

R: Yo creo que debíamos tener un funcionario que se dedicara al tema de capacitación, que la tuviera dentro de sus funciones más importantes el tema de la capacitación [...] para que pudiera desarrollar pautas de capacitación, para que pudiera llevar como una hoja de vida de la capacitación que tiene cada funcionario [...] En este momento existe, pero no me confío mucho de ellas a finales, porque hace falta un poco más de dedicación al tema [...] Los funcionarios que hemos sido encargados de capacitación tenemos múltiples funciones, y a la vez tenemos que

tomar eso, entonces debería ser una función más específica, y así hacer un seguimiento en el futuro [...] ya que no hay un estudio concienzudo del tema, debido que no está el tiempo para hacerlo. También incide lo del presupuesto, ya que nosotros tenemos como dos millones de pesos anuales, y a veces nos cuesta licitar los cursos [...] ya que no se interesan las entidades en capacitar porque es poco dinero [...] además somos poquitos, de hecho los cursos alcanzan solo para diez funcionarios, entonces a veces capacitar se hace difícil.

III) Entrevista a Representante Asociación de Funcionarios del Gobierno Regional de Valparaíso, encargado de Capacitación al personal.

Nombre Funcionario: Roxana Beatriz Díaz Bustos

Cargo: Técnico en el Departamento de Inversiones del Gobierno Regional de Valparaíso, y cumpla la función de representante de los funcionarios en el Comité Bipartito de la Capacitación en la institución.

Antigüedad Puesto: En el Comité como 3 años.

Antigüedad Organización: 15 años

Experiencia en Capacitación: Alrededor de 3 años.

1. ¿En los funcionarios de una organización como la Intendencia, ¿Qué es la Capacitación?

R: Bueno, la capacitación para nosotros es, desde el punto de vista de los funcionarios, muy importante, porque es una herramienta que te permite cumplir con los objetivos de nuestra organización, nuestros objetivos específicos [...] y también es una herramienta para la autogestión, para el desempeño. Eso inicialmente.

2. ¿Cómo piensa que debería hacerse la capacitación?

R: Primero que nada, comparto el criterio de cómo se hace hoy, que es consensuada entre las instituciones y entre los funcionarios, que cruza un poco los dos intereses [...] Trabaja el comité bipartito, por una partida de años determinada, depende de lo que digan los estatutos, que creo que son tres años hoy día, y de ahí se hace lo que es el levantamiento de necesidades, de dos puntos de vistas: por un lado de los funcionarios, en donde nosotros hacemos una encuesta de intereses o necesidades de capacitación, y por el otro, está el tema de las necesidades de la institución [...] esto dado por transferencias de competencias que han tenido últimamente los Gobiernos Regionales, o los cumplimiento del Programa del Mejoramiento de la Gestión [...] Ahí aparece un *ranking* y obviamente después de eso se enmarca dentro del presupuesto, el presupuesto anual [...] y de ahí salen algunas líneas de trabajo, que se trabajan en los términos

de referencia, y eso se ajusta más o menos a la cantidad de funcionarios, dependiendo de las necesidades, y posteriormente se hace un llamado a postulación a capacitación, un llamado de postulación a capacitación a todos los cursos y a todos los funcionarios en el mismo tiempo. Y así queda determinado los funcionarios y los cursos a realizar durante el período anual.

3. ¿Cómo se identifican las necesidades del personal para capacitar? ¿Existe algún momento del año en que se haga capacitación, por qué?

R: Como te comentaba anteriormente, las necesidades del personal son levantadas a través de una encuesta que hace el comité de capacitación [...] También hay una instancia donde se reciben solicitudes específicas, dependiendo de algún requerimiento que venga transferido o de la ley de presupuesto para el Gobierno Regional. [...] Bueno, el comité trabaja todo el año, la capacitación se hace o se programa generalmente para el segundo semestre del año, y cuando queda tiempo, o en los primeros meses del año hay que trabajar en el programa anterior [...] y evaluaciones que hasta el año pasado nos pedía la Dirección de Presupuesto, porque esto está enmarcado no como el año 2012 en el Programa de Mejoramiento de la Gestión, entonces teníamos que responder a requerimientos de ellos.

4. ¿En base a qué se hace el proceso de capacitación?

R: *(Piensa)* [...] Intereses de los funcionarios, requerimientos desde el nivel central, y algunas competencias que se quieran desarrollar para, o que se necesiten directamente para los funcionarios.

5. ¿Cuáles son los criterios para el diseño de la capacitación?

R: Los criterios para la definición de los contenidos son las temáticas para el cumplimiento del PMG, que eso está directamente relacionado con las “lucas” que nosotros recibimos [...] El cumplimiento de objetivos institucionales y de grupo, y el presupuesto destinado obviamente para el ítem de capacitación [...] los objetivos estratégicos de nuestra organización, y las brechas identificadas en encuestas de funcionarios [...] Y, como te dije, la instalación de competencias según los cargos [...] de hecho la última vez se hizo una revisión de los cargos para ver si se

necesitaba alguna competencia específica, y también se incluye en el plan de capacitación.

6. ¿Debería existir un plan anual de capacitación? ¿cómo debería funcionar?

R: Si, acá existe y funciona bien [...] como te decía: inicialmente levantamiento de necesidades, obviamente enmarcado del presupuesto y cumplimiento de algún requerimiento de nivel central.

7. ¿Cuáles son los departamentos que intervienen en el proceso de capacitación?

R: Hoy día el proceso está instalado en el departamento de gestión de personas, o recursos humanos [...] ahí está instalado y está a cargo de una secretaria ejecutiva o encargada de este comité bipartito de capacitación.

8. ¿Cuál es el área más relevante, a su juicio, en el proceso de capacitación?

R: (*Piensa*) Yo creo que hoy en día es el Control de Gestión, de todas maneras [...] porque de todos lados, digamos, ya sea desde el nivel central del presupuesto, desde un nuevo sistema de acreditación, que también tenemos, nos están pidiendo mucho Control de Gestión [...] esa, digamos, es un área transversal a la institución [...] y que debiera ser manejada por todos los funcionarios. En cuanto al proceso de capacitación cada etapa es importante y se retroalimenta a otra, porque por ejemplo, si bien tu defines una temática anual, en la práctica, cuando tu comienzas a licitar, no encuentras los organismos competentes para dictar esta capacitación [...] o por falta de experiencia o porque son entes que no tienen experiencia en el sector público, por lo tanto eso también influye al final en las decisiones de los organismos, digamos, imparten estas capacitaciones [...] Y yo creo que todas las etapas de la capacitación son importantes, porque tú también puedes ver, canalizar, que tipo de estamento fue el que solicita mayor capacitación, donde se invirtieron la mayor cantidad de recursos dentro de la institución, etc. [...] Obviamente el “levantamiento” también es muy importante [...]

9. ¿Cómo debe funcionar la implementación de la capacitación? ¿Debe ser autónoma o externa?

R: A ver, esta consulta yo se la hice a la persona que ve la capacitación a nivel institucional, porque ella obviamente tenía una visión más alta que la mía [...] Y llegamos a la conclusión que sería interesante una nueva forma de hacer este proceso de capacitación, porque nos permitiría un análisis más crítico [...] o un aporte de objetividad del proceso [...] así que sería interesante la experiencia de estandarizar, pero nosotros todavía no lo hemos hecho, no nos permite la ley [...] no sé si no nos permite la ley, no estoy segura, tendría que confirmarlo [...] Sería interesante tener una experiencia de este tipo [...] La capacitación generalmente es externa, pero no en el área de la informática que la hace la gente del servicio, porque son ellos mismos los que implementan los sistemas.

10. ¿Cómo se evalúa la capacitación recibida? ¿Existe retroalimentación?

R: (Piensa) Bueno, la verdad es que nosotros los funcionarios evaluamos a las empresas externas, digamos, ellos nos piden la opinión nuestra de cómo fueron sus servicios pero de ahí a nosotros evaluar el trabajo realizado del comité en el año, la verdad es que no lo hemos hecho hasta el momento. El nivel de conocimiento traspasado al funcionario se evalúa, y como te digo, nos faltaría la otra "patita" que es evaluar a este comité de trabajo de capacitación.

11. ¿Qué es para usted la capacitación?

R: Es una herramienta que permite mantenerte vigente, para mantenerte presente en las labores a desarrollar, o cualquier otra adquirida, nueva, o que vayas a adquirir con la institución [...] Es super válida, indispensable, es importante [...] Para ser tomada muy en cuenta en el informe de evaluación, pero la verdad es que hasta el momento solo se mide que si tú la solicitas o no. Nada más que eso.

12. A modo de análisis, ¿Qué críticas le haría al proceso de capacitación en la Intendencia? ¿Qué piensa que se debería hacer para mejorar?

R: Bueno, la verdad es que nosotros lo hemos pensado, lo hemos discutido acá en el comité y creemos que la capacitación debiera de ser, o darse, a la administración pública desde entes técnicos, por ejemplo, desde las universidades [...] pero al intentar nosotros tomar cursos, digamos, cursos que nos imparten las universidades nos reduce el costo de los recursos a utilizar [...] Por lo tanto, si queremos mejorar nosotros la calidad de la capacitación que recibimos, que podría

hacerse con las universidades, necesitamos también mayor presupuesto [...] Para que así alcanzar a pagar a una mayor cantidad de funcionarios, porque o si no se produce lo contrario, se tiene menor presupuesto, seremos menos los funcionarios con posibilidades de capacitarnos en universidades [...] Pero la verdad es que, según la experiencia, nos conviene mucho mas estos entes especializados [...] Todo se puede mejorar cuando tú tienes más presupuesto, o sea, se podría implementar esto que fuera más directo con las universidades, pero necesitamos más presupuesto [...] Este año el Gobierno Regional destino 22 millones para capacitar a 110 funcionarios app. [...] Se hace poco, porque además tu realizas la cotización el año antes de hacerla (la capacitación), y cuando tú la vas a hacer tienes de nuevo que cuadrar todas las platas, porque subieron, que se yo, un año para otro, entonces hay que de nuevo poner un presupuesto. Eso es lo que pasa en la práctica.

IV) Entrevista a Experto en teoría de capacitación.

Nombre: Alex Gallardo.

Cargo: Director Ejecutivo de Beegroup, una consultora que se dedica al tema de marketing organizacional, comportamiento profesional, esos temas.

Antigüedad Puesto: 10 años.

Antigüedad Organización: 10 años.

Experiencia en Capacitación: Harta, porque nosotros tenemos un área de capacitación, ya que utilizamos la capacitación como un medio para activar contenidos estratégicos en una compañía. [...] Alrededor de 15 años.

1. En una organización o empresa ¿Qué es la Capacitación?

R: Bueno, hay distintos tipos de empresas, hay empresas más ochenteras donde para ellos la capacitación es una forma de transferencia de contenido a sus empleados o para transferir información [...] o incluso, menos que eso, en algunos la capacitación es como un *must be*, una cuestión que debe ser y hay que hacerlo, pero no tiene ningún impacto sobre la estrategia del negocio [...] Y hay otras que utilizan la capacitación como una más de las herramientas de activación de contenido estratégico [...] Los bancos están muy en esa hoy día, el retail [...] realmente utilizan la capacitación como un medio, para activar, como te digo, contenidos estratégicos [...] donde defines la estrategia del negocio, y a partir de eso defines las competencias críticas que necesitas de tu gente y ahí capacitas, ó también hay otras que dicen “esta es la estrategia del negocio, esto es lo que queremos lograr” por lo tanto, “este es el contenido que tenemos que activar dentro de la organización” [...] Entonces, yo te diría que es un medio para activar contenidos estratégicos.

2. ¿Cómo piensa que debería hacerse la capacitación?

R: La capacitación tiene tres grandes vectores, uno: la capacitación en términos de contenidos, cuales son los contenidos que tu activas a través de la capacitación, que pueden ser contenidos estratégicos, contenidos de tipo de competencias por ejemplo [...] en lo métodos que utilizas, que puede ser de tipo presenciales, no presenciales, virtuales, autocapacitación [...] y finalmente en los tipos de relación que quieres establecer entre el que se está capacitando y el que

va a capacitar [...] Entonces, haciendo distintos modelos tu puedes determinar cuál es el mejor modelo para ti [...] y de repente para que lo quieres hacer, por ejemplo nosotros tenemos un cliente que es “Coca Cola México” y ellos usan la capacitación desde una fórmula bien especial: “10% presencial, 20% de *coaching* y 70% de seguimiento en el puesto de trabajo [...] esa es una formula, hay otras fórmulas, los bancos ocupan otras fórmulas, que se yo [...] Entonces la capacitación ya no está tan definida como “esto es”, sino que hay miles de distintas fórmulas que puedes ocupar.

3. ¿Cómo se identifican las necesidades del personal para capacitar? ¿Existe algún momento del año en indicado para hacer capacitación? ¿por qué?

R: Hay una fórmula -que espero que pronto quede obsoleta-, y que se llama la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación), hay distintos modelos que se ocupan [...] Por lo general la DNC la hacen por ahí en octubre y diciembre, donde ya el año se está cerrando, se está evaluando que pasó, cuáles fueron los resultados, etc. [...] Esa es una fórmula, en la que tu detectas, preguntándole a la gente [...] ahora, ahí te sale una cuestión atomizada, o sea desde planillas excell, inglés, *coaching*, liderazgo, miles de cuestiones [...] y otra que es en la rienda que nosotros trabajamos, y en la que nosotros entramos, cuando la compañía, como te decía recién yo, determina la estrategia, determina cierta información que hay que activar para esto [...] y ahí están empresas como la mía [...] Y una etapa para capacitar, yo te diría que lo que pasa, en términos generales, es que las compañías no capacitan entre diciembre y marzo, y empiezan a capacitar en abril [...] yo te diría que el fuerte fuerte es entre julio y octubre y gastan sus horas de capacitación [...] las empresas serias, hay otras empresas que en diciembre los ves haciendo miles de capacitaciones porque se están gastando las horas SENCE, por lo tanto cuando tú ves una compañía de capacitación, una OTEC, que tiene muchas “pega” en diciembre, hay que preocuparse, porque lo que está haciendo es “quemando” no más, “quemando” horas SENCE [...] pero no está teniendo ningún impacto sobre la estrategia del negocio.

4. ¿En base a qué se hace el proceso de capacitación?

R: Hay etapas, pero dependen de los modelos que se usan [...] Pero, como te decía yo, las etapas son: establecer cuáles son las necesidades, enseñar el

programa, diseñar las instancias, correrlas, y finalmente medirlas [...] Hoy en día estamos viendo revoluciones super importantes de capacitación que son: uno, los métodos de capacitación, y lo segundo son los métodos de medición de impacto de la capacitación [...] Aunque hoy día el área más importante es la de evaluación, cuánto estas impactando, cuál es tu rol en la capacitación, cuál es tu tasa de retorno, de las “lucas” que le metiste.

5. ¿Cuáles son los criterios para el diseño de la capacitación?

R: Nosotros, te diría [...] (pausa), pasa que como te digo, es complejo en mi caso, yo creo que si tu entrevistaras a alguien de otra empresa de capacitación, te diría: “aah, nosotros usamos, esto, esto y esto”, en el caso nuestro, nosotros tomamos información que es como super ambigua y la transformamos en un contenido [...], pero yo te diría que son básicamente cuatro procesos: que son, primero, sintetizar la información que recibimos - el contenido-, luego, diseñar el programa, y diseñar la experiencia de aprendizaje que queremos que se tenga, correrla –hacer el *roll out*-, y después medir, medir el impacto [...] y ahí en el medir tienes distintos tipos de medición de impacto [...] tienes medición de impacto, medición de reacción, medición sobre el aprendizaje, medición sobre el desempeño, hay distintas [...] ahora, entre más mides cerca del desempeño, más difíciles son las herramientas de medición [...] por ejemplo tu, te lo voy a poner como en una línea de tiempo, tu vas a una capacitación de no sé, cuatro horas, y cuando termina yo te hago un *test* donde tu evalúas la capacitación “me gusto, no me gustó, lo pasé bien, lo pasé mal, el facilitador sabía o no sabía de la cuestión”, ya, esas se llaman “encuestas de reacción”. Ó te puedo hacer una de aprendizaje, de contenidos, donde yo te pregunto: “defina esta cuestión”, “defina esta otra lesera”, y esta puedo hacerla al terminar la capacitación, o puedo hacértela después, en tu puesto de trabajo, esa es otra. [...] También puedo medir el cambio actitudinal que la capacitación generó en ti, y eso se mide a través de la gente que trabaja, tus líderes, que se yo. También puedo medir el impacto que la capacitación tuvo en tu desempeño específico, y ahí tengo que ir aislando las variables, para poder ver [...] para poder aislar definitivamente que ese cambio en el desempeño, fue producto de la capacitación, y no fue porque, te cambiaron la ventana, o porque estás de cumpleaños, es como complicado, entre más allá, es más complicado. Pero hoy en día se hace muy bien.

6. ¿Qué departamento de una organización u empresa es el indicado para intervenir en el proceso de capacitación?

R: Por lo general cuelga del área de recursos humanos, hay un área ahí que se llama "formación y capacitación" [...] pero hoy día cada vez más, nosotros trabajamos con las gerencias de *marketing*, [...] están tomando mucho el rol de alinear las competencias de la gente, con la estrategia del negocio.

7. ¿Cuál es el área más relevante, a su juicio, en el proceso de capacitación?

R: (*Piensa*), Es que ahí te voy a contar unos de nuestros secretos [...] (*pausa*), pero, a ver como decirlo [...], Ya, te voy a decir el diseño, el diseño de la experiencia, como está diseñada. Es relevante.

8. ¿Cómo debería funcionar la implementación de la capacitación? ¿debe ser autónoma o externa?

R: Yo creo que debe ser autónoma [...] porque yo, puede que me esté pegando un disparo en los pies pero, hoy día nosotros estamos implementando un modelo que lo que promueve es justamente la autonomía de la compañía en cuanto a los temas de capacitación [...] Y hay varias razones, más que medidas y demostradas, y que demuestran que las compañías que son autónomas en capacitación, son mucho más eficiente, mucho más eficaces, generan niveles de aprendizaje superiores, son empresas más inteligentes, en fin.

9. ¿Qué tan incidentes son los funcionarios dentro del proceso de capacitación? ¿Cuál debe ser su real participación en el proceso?

R: Son muy importantes, si participación es total. Yo creo que es un error que han cometido las empresas de capacitación justamente tener usuarios pasivos, lo que en cualquier negocio está obsoleto [...] Por eso te decía yo que era relevante el tema del diseño, porque cuando tu diseñas, tienes que aprender a diseñar justamente para sacarle la "pasividad" al sujeto, y volverlo un sujeto activo del aprendizaje. Y ese es hoy en día el desafío de las compañías, las que están metidas en este tema.

10. ¿Cómo se debe evaluar la capacitación recibida? ¿Cómo se debe producir el proceso de retroalimentación?

R: Lo que te decía yo. Yo creo que hay distintos niveles, desde lo más superficial a lo más profundo [...] partiendo de las de impacto, o de reacción, de aprendizaje, actitudinales, desempeño [...] Yo creo que esos cuatro niveles deben medirse en una capacitación, o sea como empresa de capacitación no debería ser capaz de generar ningún proceso de capacitación sin ser capaz de general esos cuatro niveles.

11. ¿Qué es para usted la capacitación?

R: Para mí la capacitación, es una actividad que va a sufrir una tremenda revolución [...], en los próximos tres años, donde muchos que los que hoy día están en el negocio van a quedar absolutamente afuera [...] Y tiene que ver porque la capacitación en el fondo la capacitación está inmersa en el mundo de la educación. La educación va a sufrir un cambio radical [...], la manera en que nos educamos, la manera en que aprendemos [...] Y eso va a ir desde los colegios primarios, jardines infantiles, hasta en las universidades, pasando de cómo aprenden las personas en las compañías, o sea, la revolución de internet y todo lo que ha generado, respecto al contenido [...], no se te olvide que la lógica de la capacitación en la que nosotros existimos es la que había contenido, había conocimiento y estaba en manos de pocos, en las bibliotecas [...], y había que poner conocimiento en manos de muchos [...] Hoy día el conocimiento está en manos de muchos, entonces hay mucho conocimiento por todas partes, tú me metes a *google* y puedes aprender a hacer un cohete si quieres, no necesitas ir al MIT²⁴ [...] Las universidades se están transformando, más que en formadoras de personas, yo creo que se van a transformar en descubridoras de contenido, pero la gente te va a formar y te va a educar donde quiera y como quiera, y finalmente va a ganar el que tenga el conocimiento y lo aplique bien [...], no va a depender de donde estudiaste, estoy hablando en diez, quince, cincuenta años más a lo mejor, pero para allá vamos [...] Entonces, los rasgos educativos van a cambiar, o sea, lo que antes educábamos la religiones, hoy día lo van a educar las compañías, las

²⁴ Massachusetts Institute of Technology. Con un fuerte énfasis en la investigación científica y tecnológica, es una de las principales instituciones universitarias de los Estados Unidos dedicadas a la docencia y a la investigación en ciencia, ingeniería y economía.

empresas [...] Las empresas van a educar, los colegios van a educar éticamente y moralmente a las personas [...] Por lo tanto a las religiones les va a quedar poca pega, porque la moral y la ética va a estar educada en los puestos de trabajo porque los contenidos van a venir desde otras fuentes [...] Tu te vas a poder educar desde tu *iphone* o tu *smartphone*, o tu computador, en tu *ipad*, que se yo [...] Entonces yo creo que, esa mirada, no la estamos viendo [...] hay un programa que se llama *Design Korea*, el cual es para diseñar Corea para el 2020, y una de las primeras resoluciones que tomaron fue la de eliminar los libros de los colegios, y los chicos van con *ipad*, que para uno podría ser una cuestión de accesorio, pero en verdad lo que hay detrás es una revolución de cómo vamos a aprender [...] Entonces, la capacitación al estar dentro de una lógica que se llama “la lógica del aprender” va a sufrir una tremenda revolución, y finalmente, el talento va a tener con la capacidad de aprender, la capacidad de activar esos medios para poder recibir capacitación de manera, digamos, eficiente y eficaz para adquirirlo quien lo tiene.

12. A modo de análisis, ¿Qué críticas le haría al proceso de capacitación en las organizaciones y empresas en general? ¿Qué piensa que se debería hacer para mejorar?

R: Que está obsoleto, que la lógica de la capacitación está obsoleta en el 99% de las empresas. Son muy pocas las compañías que tienen modelos de aprendizaje mirados “para adelante”, están todos “mirados para atrás” [...] Entonces si tu partes de esa lógica, desde donde se están generando las ideas es obsoleta, de ahí para adelante todo viene mal [...] Tu vas a ver compañías, que gastan pero un millonar, tú no te imaginas las cifras que se manejan en este negocio, para generar “cero” impacto sobre el negocio, “cero” [...] realmente cero [...] Entonces, yo creo que estamos en los finales, en el epílogo de lo que fue un *boom* del negocio de la capacitación [...] para meternos en un escenario, que son pocos los que se van a poder manejar ahí [...] tanto las compañías y los consultores, y las empresas que estén metidas en el mundo de la capacitación, van a tener que replantearse firme, no desde los medios, desde la lógica en la que la gente aprende y se educa [...] Las preguntas, hay un dicho que me gusta mucho y que dice “Las respuestas correctas, vienen si se hacen las preguntas correctas”, hay que empezar a hacerse las preguntas correctas respecto y eso muchos no se lo

están haciendo. [...] Sobre todo en el sector público que necesitan una revolución tremenda, imagínate que la lógica de una compañía pasó de la lógica “yo interactúo con un cliente” a “yo interactúo con un ciudadano” [...] y la lógica de un ciudadano es distinta a la lógica de un cliente. Imagínate el sector público que sí interactúa con un ciudadano, o sea, si las empresas se están moviendo en esta dirección, que queda para el sector público, que interactúa con ciudadanos más educados, más importantes, más empoderados, más libres [...] Hoy en día los gallos te paran la educación, te paran los colegios [...] Salimos a protestar, no es que no te doy permiso, salimos igual. [...] Entonces, ¿cómo tu interactúas con un usuario que tiene esa lógica, que se está planteando desde ahí? Yo creo que estamos en esa parte, de hacernos las preguntas [...] algunos van a ser pioneros en un par de respuestas, pero estamos en un escenario super incierto [...] entretenido, porque en la incertidumbre se crea la imaginación. [...] O sea, el que quiere seguir replicando lo que venía haciendo hasta el año 2011, tiene sus días totalmente contados.