

**MEMORIA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE AUDITORÍA E  
INGENIERÍA EN CONTROL DE GESTIÓN**

**EVALUAR LA GESTIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN SERVIU A  
TRAVÉS DE INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN**

**MEMORISTA:**

**TANIA PAMELA GUAJARDO POLANCO**

**PROFESOR GUÍA:**

**JORGE ALEJANDRO SÁNCHEZ HENRÍQUEZ**

**DICIEMBRE, 2018**

**TALCA-CHILE.**

## CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2019



## DECLARACIÓN JURADA NOTARIAL

Yo, **Tania Pamela Guajardo Polanco**, cédula de identidad N° 18.891.238-9, declaro que soy responsable de la investigación y escritura del presente informe de Memoria, para lo cual he utilizado procedimientos técnicos e información pública de distintas fuentes primarias y secundarias, todas las cuales han sido debidamente citadas en el presente informe.

En virtud de lo anterior, declaro que tanto el contenido, resultados, conclusiones y demás aseveraciones no citadas contenidas en este informe son de mi autoría y responsabilidad, así como también sus efectos legales y académicos que se desprendan del mismo.

En la ciudad de **Talca**, a **21** días del mes de **Febrero**, del año **2019.-**

---

Tania Guajardo Polanco  
18.891.238-9

## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar, agradecer a **mis padres**, por siempre inculcarme el tener que superarme en la vida, por el apoyo que me brindaron desde el día en que decidí estudiar mi carrera. Porque quizás sin sus palabras de aliento no hubiese sido posible la culminación de esta etapa.*

*Agradecer de manera especial a **mi hermano y mis amigos**, quienes hicieron de todo este proceso algo más ameno, logrando sacarme risas en los momentos más estresantes y angustiantes.*

*Agradezco también a **mis abuelas**, por ser mi fuente de motivación y apoyo incondicional, por siempre decirme que sí era capaz de lograrlo.*

*Deseo agradecer especialmente al **profesor Jorge Sánchez**, por guiarme en este camino, por la paciencia y la disponibilidad que tuvo como profesor guía de esta investigación, ayudándome a que ésta fuera posible.*

## Índice General

Resumen Ejecutivo .....	10
Introducción.....	12
Capítulo I.....	14
Problemática.....	14
Contextualización.....	14
Planteamiento del Problema.....	15
Justificación del problema.....	15
Preguntas de investigación.....	16
Objetivos .....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos .....	16
Alcance y viabilidad de la investigación. ....	17
Capítulo II.....	18
Marco teórico .....	18
Organización / Empresa .....	18
Capital Humano / Recursos Humanos .....	19
Administración de Recursos Humanos .....	20
Capacitación.....	22
Control.....	26
Gestión .....	27
Control de Gestión .....	28
Indicadores de Gestión de Capacitación .....	30
Servicio Público en Chile.....	32
SERVIU .....	34

Capítulo III .....	35
Metodología de la investigación .....	35
Parámetros de medición .....	36
Capítulo IV .....	37
Resultados de la investigación .....	37
Descripción de la gestión del proceso de capacitación en un servicio público, específicamente en SERVIU .....	37
Etapa preparatoria de la capacitación.....	39
Etapa de planificación y diseño.....	40
Etapa de ejecución.....	40
Etapa de evaluación.....	41
Descripción de los resultados obtenidos de la gestión del proceso de capacitación, a través de indicadores de control de gestión en SERVIU .....	42
Etapa de detección de necesidades.....	42
Etapa de determinación de objetivos.....	57
Etapa de planeación del programa .....	63
Etapa de ejecución del programa .....	79
Etapa de evaluación del programa .....	90
Etapa de seguimiento del programa .....	103
Etapa de retroalimentación del programa.....	108
Conclusiones.....	112
Conclusión etapa de detección de necesidades .....	112
Conclusión etapa de determinación de objetivos .....	113
Conclusión etapa de planeación del programa.....	113
Conclusión etapa de ejecución del programa .....	114

Conclusión etapa de evaluación del programa .....	115
Conclusión etapa de seguimiento del programa .....	116
Conclusión etapa de retroalimentación del programa .....	116
Conclusión final .....	117
Recomendaciones y limitaciones .....	118
Referencia bibliográfica .....	119
Anexos .....	123
Anexo 1: SERVIU .....	123
Anexo 2: Detalle de indicadores por etapa. ....	128
Anexo 3: Ejemplo de la planilla de indicadores. ....	136
Anexo 4: Instrumentos para la detección de necesidades. ....	137
Anexo 5: Presupuesto SERVIU VII Región. ....	141
Anexo 6: Encuesta de satisfacción de la actividad de capacitación. ....	143

## Índice de Figuras

<i>Figura 1: Fases de la Capacitación.</i>	24
<i>Figura 2: Ciclo del Control de Gestión.</i>	29
<i>Figura 3: Resumen de las actividades del ciclo de capacitación por etapa.</i>	41
<i>Figura 4: Resultados indicador N°1 Fuentes utilizadas.</i>	43
<i>Figura 5: Resultados indicador N°2 Trabajador.</i>	44
<i>Figura 6: Resultados indicador N°3 Organización.</i>	46
<i>Figura 7: Resultados indicador N°4 Necesidades cubiertas en el corto plazo.</i>	48
<i>Figura 8: Resultados indicador N°5 Necesidades cubiertas en el largo plazo.</i>	49
<i>Figura 9: Resultados indicador N°6 Necesidades del área técnica.</i>	50
<i>Figura 10: Resultados indicador N°7 Necesidades área de operaciones habitacionales.</i>	52
<i>Figura 11: Resultados indicador N°8 Necesidades del área de apoyo.</i>	53
<i>Figura 12: Resultados indicador N°9 Desempeño del trabajador.</i>	55
<i>Figura 13: Resultados indicador N°10 Cargos con deficiencias (área técnica).</i>	56
<i>Figura 14: Resultados indicador N°1 Objs. estratégicos cubiertos por la capacitación.</i>	58
<i>Figura 15: Resultados indicador N°2 Presupuesto de capacitación.</i>	61
<i>Figura 16: Resultados indicador N°3 Recursos físicos disponibles.</i>	63
<i>Figura 17: Planeación del programa de capacitación.</i>	64
<i>Figura 18: Resultados indicador N°1 Utilización del presupuesto.</i>	65
<i>Figura 19: Resultados indicador N°2 Inversión per cápita.</i>	66
<i>Figura 20: Resultados indicador N°3 Contenidos.</i>	68
<i>Figura 21: Resultados indicador N°4 Alcance.</i>	70
<i>Figura 22: Resultados indicador N°5 Experiencia interna.</i>	71
<i>Figura 23: Resultados indicador N°6 Experiencia externa.</i>	73
<i>Figura 24: Resultados indicador N°7 Capacitaciones internas.</i>	74
<i>Figura 25: Resultados indicador N°8 Capacitaciones externas.</i>	75
<i>Figura 26: Resultados indicador N°9 Costo capacitador.</i>	76
<i>Figura 27: Resultados indicador N°10 Costo insumos.</i>	77
<i>Figura 28: Resultados indicador N°11 Planificación de supervisiones generales.</i>	78
<i>Figura 29: Resultados indicador N°1: Asistencia al programa.</i>	80

<i>Figura 30: Resultados indicador N°2 Asistencia al curso. ....</i>	81
<i>Figura 31: Resultados indicador N°3 Horas presenciales. ....</i>	83
<i>Figura 32: Resultados indicador N°4 Capacitación de corto plazo. ....</i>	84
<i>Figura 33: Resultados indicador N°5 Capacitación de largo plazo. ....</i>	85
<i>Figura 34: Resultados indicador N°6 Relación horas capacitación-trabajo. ....</i>	86
<i>Figura 35: Resultados indicador N°7 Departamentos en capacitación. ....</i>	88
<i>Figura 36: Resultados indicador N°8 Trabajadores por área en capacitación. ....</i>	89
<i>Figura 37: Resultados indicador N°1 Supervisión general. ....</i>	91
<i>Figura 38: Resultados indicador N°2 Logro de objetivos. ....</i>	92
<i>Figura 39: Resultados indicador N°3 Tiempo empleado. ....</i>	94
<i>Figura 40: Resultados indicador N°4 Costos empleados. ....</i>	95
<i>Figura 41: Resultados indicador N°5 Contenidos desarrollados. ....</i>	96
<i>Figura 42: Resultados indicador N°6 Competencias adquiridas. ....</i>	98
<i>Figura 43: Resultados indicador N°7 Variación en el dominio de las competencias. ....</i>	99
<i>Figura 44: Resultados indicador N°8 Desvinculación. ....</i>	100
<i>Figura 45: Resultados indicador N°9 Traslados. ....</i>	102
<i>Figura 46: Resultados indicador N°10 Renuncia voluntaria. ....</i>	103
<i>Figura 47: Resultados indicador N°1 Tiempo de seguimiento. ....</i>	105
<i>Figura 48: Resultados indicador N°2 Cumplimiento de objetivos. ....</i>	106
<i>Figura 49: Resultados indicador N°3 Competencias aplicadas. ....</i>	107
<i>Figura 50: Resultados indicador N°1 Tiempo de retroalimentación. ....</i>	109
<i>Figura 51: Resultados indicador N°2 Acciones correctivas. ....</i>	110

## Índice de Tablas

Tabla 1: Indicadores de control de gestión según las etapas del proceso de capacitación. ..	31
Tabla 2: Servicios Públicos en Chile clasificados en sus respectivas áreas. ....	33
Tabla 3: Parámetros de medición para indicadores de gestión en procesos de capacitación. .....	36
Tabla 4: Objetivos del programa piloto implementado por el Servicio Civil. ....	38

## Resumen Ejecutivo

La capacitación del personal es una actividad decisiva para el desarrollo de los miembros de una organización y una contribución a su mejoramiento, el recurso más importante con el que cuenta una organización (ya sea privada o pública) es el capital humano, por lo cual, la capacitación debe ser entendida como un proceso continuo, dirigido a aportar conocimientos y poder desarrollar competencias que estén destinadas a mejorar el desempeño y la calidad del trabajo realizado por los empleados de la organización.

La capacitación requiere ser activa y participativa, sus programas deben tener objetivos y prioridades claras que puedan ser medibles en el tiempo y así lograr una retroalimentación del proceso. Para que esto se lleve a cabo según lo planificado por la organización, el control de gestión juega un rol muy importante en el proceso de capacitación.

El objetivo de la presente investigación es evaluar la gestión de capacitación en un Servicio Público, a través de indicadores de control de gestión, el principal problema a presentarse es que las organizaciones en general no poseen control de gestión sobre sus capacitaciones, y en este caso la organización pertenecerá al Servicio Público para poder conocer cómo es el control de gestión en este ámbito.

A lo largo de dicha investigación, se darán a conocer los conceptos básicos de capacitación, se nombrará la importancia de los recursos humanos, así como también su administración, además de calcular, evaluar y analizar indicadores de gestión específicamente en un Servicio Público en base a sus capacitaciones, éste nos proporcionará la información requerida para la investigación, y así poder conocer de cerca cómo se gestionan las capacitaciones en un Servicio Público.

En los capítulos que a continuación se presentan, se encontrará la problemática y la justificación de ésta, junto con las preguntas y objetivos de la investigación, luego el marco teórico en donde se exponen conceptos básicos que se utilizarán, siguiendo con la metodología de la investigación, y finalmente los resultados de la investigación, posteriormente se dan a conocer las conclusiones, la bibliografía y anexos.

## Introducción

El presente proyecto tiene como objetivo evaluar la gestión de capacitación en un Servicio Público, a través, de indicadores de control de gestión, esto se debe a que en la actualidad es sumamente importante realizar capacitaciones en las organizaciones, sobre todo en los servicios públicos, ya que son organizaciones estatales, es decir, son reguladas por el Estado de Chile y sirven para satisfacer las necesidades que tenga la población. La capacitación del personal en el sector público tiene como propósitos tanto el desarrollo y realización personal y profesional del funcionario, como el fortalecimiento de la organización. Se trata entonces de potenciar a los empleados públicos, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de significación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada persona posee.

En los próximos capítulos se expondrá el problema que las organizaciones poseen actualmente en el proceso de capacitación, éste hace referencia a la falta de control sobre el proceso de capacitación, ya que muchas veces éste es llevado a cabo, pero no cumple con los objetivos, no es evaluado y no se realiza la retroalimentación adecuada.

Se destaca que el libro base para el desarrollo de la investigación es “Auditoría y Control de Gestión de Procesos de Capacitación”, específicamente capítulo 7, perteneciente al Profesor Jorge Sánchez Henríquez, publicado por la Editorial Thomson Reuters en el año 2012; en dicho capítulo se mencionan las 7 etapas que posee el proceso de capacitación junto con sus respectivos indicadores para evaluarlas.

El objetivo general de la presente investigación es calcular indicadores de control de gestión en el proceso de capacitación en un servicio público, para esto es que se elegirá un servicio dentro de la Región del Maule, donde se realizará un análisis en base a los indicadores que aquí se calcularán, detallando lo bueno y malo que posee la gestión de capacitación en dicho servicio. Lo primero será recopilar información de tres años hacia atrás sobre los procesos de capacitación en sus siete etapas, tres años es el período que comprende el “Plan de capacitación” en el servicio público. Luego se deben identificar los indicadores de control de gestión en el proceso de capacitación, para posteriormente

desarrollar un análisis completo de la situación del servicio público, en donde se evaluará el desempeño de las capacitaciones, se determinará si las capacitaciones son eficientes o no y para finalizar, se realizará una retroalimentación de dicho proceso con el fin de detectar en qué se está fallando y destacar qué cosas se están realizando de buena manera.

A continuación, se abarcarán diversos aspectos del control de gestión en el proceso de capacitación, los cuales serán detallados en los siguientes capítulos: Capítulo I, abarca la problemática con su respectiva justificación, junto con las preguntas y objetivos de la investigación; Capítulo II, contempla el marco teórico; Capítulo III explica la metodología de la investigación; Capítulo IV da a conocer los resultados de la investigación; y finalmente se presentan las conclusiones, la referencia bibliográfica y anexos de la investigación.

## Capítulo I

### Problemática

#### Contextualización

El capital humano, es lo más importante de una organización, ya que ésta puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo sino posee el capital intelectual. Según Werther & Davis (2008), el capital humano se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización.

Para una organización, ya sea privada o pública no solo debería bastar con tener el capital humano, sino que además capacitarlo. La capacitación es una etapa correspondiente a la administración de recursos humanos y que todas las organizaciones deberían llevar a cabo, ésta es sumamente importante tanto para el trabajador como para la organización, debido a que proporciona nuevas herramientas, conocimientos y desarrollo de más habilidades a los trabajadores. Esto causa que la organización cuente con un personal más apto y con algunas ventajas por sobre el resto de la industria, pudiendo lograr un crecimiento laboral más sobresaliente. En Chile según el diario LA TERCERA (English, 2011), se estima que el 58% de las empresas realiza capacitación a sus trabajadores, las cifras ponen a Chile en una situación de liderazgo en Latinoamérica, ya que en Argentina el porcentaje arrojado fue de un 44%, igual que en Uruguay, 48% en Perú, al 50% en México y al 56% en Colombia.

En el sector público, un personal capacitado además de todo lo anteriormente mencionado, significa mejorar la calidad de los servicios entregados, logrando satisfacer las necesidades de las personas y algo muy importante, brindar una buena atención de persona a persona, ya que los servicios públicos tienen una directa relación con las personas en general por ser diversas organizaciones pertenecientes al Estado.

## **Planteamiento del Problema**

Las empresas habitualmente lo que buscan es generar más ingresos, a través de sus ventas o en el caso de los servicios públicos, éstos buscan satisfacer las necesidades de la comunidad, a través del servicio otorgado. Para esto, la mayoría de las organizaciones optan por mejorar los conocimientos y habilidades de sus trabajadores, realizando procesos de capacitación, pero no sólo basta con realizar una capacitación, sino que además se debe tener un control sobre ese proceso.

El problema manifestado en el presente trabajo de investigación, es que pocas organizaciones llevan un control de gestión óptimo sobre el proceso de capacitación, es más, algunas no implementan adecuadamente el concepto de “control de gestión”, ya que solo se conforman con haberla llevado a cabo, sin medir sus impactos, ventajas o desventajas que ésta pueda tener en los trabajadores y en la organización, por lo que además no se llega a la etapa final del proceso que es la retroalimentación.

## **Justificación del problema**

Dentro de una organización existen objetivos y metas por cumplir, para esto se llevan a cabo procesos que son fundamentales para el buen desarrollo de ésta. Pero no sólo basta con llevarlos a cabo, sino que la clave para que funcionen correctamente, es que se tomen decisiones adecuadas y además se cumplan los objetivos organizacionales.

El control de gestión en general es fundamental para las entidades, ya que sirve como herramienta de evaluación, monitoreo y mejora de los procesos. También proporciona un orden en las etapas, generando un ciclo del proceso que empieza con detección de necesidades y finaliza con una retroalimentación y evaluación. Este ciclo debería cumplirse en el proceso de capacitación, es ahí el motivo del presente trabajo, ya que en dicho proceso las organizaciones efectúan muy poco o nada de control de gestión, provocando que el ciclo no pueda ser concluido y además que la organización no cuente con una evaluación sobre las capacitaciones.

### **Preguntas de investigación**

- ♦ ¿La capacitación es importante tanto para el trabajador como para la organización?
- ♦ ¿El Servicio Público cuenta con las capacitaciones adecuadas?
- ♦ ¿En qué área deben ser enfocadas las capacitaciones?
- ♦ ¿La capacitación tiene impacto en el desempeño del trabajador?
- ♦ ¿Cómo se gestiona la capacitación en el Servicio Público?
- ♦ ¿Está adecuadamente controlada la gestión de capacitación en el Servicio Público?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Evaluar la gestión de capacitación en un Servicio Público a través de indicadores de gestión de la capacitación.

#### **Objetivos Específicos**

1. Describir el proceso de capacitación del Servicio Público.
2. Describir los indicadores de control de gestión para el proceso de capacitación.
3. Calcular indicadores de control de gestión para el proceso de capacitación en un Servicio Público de la Región del Maule.
4. Concluir a través de los indicadores de control de gestión, sobre el comportamiento del proceso de capacitación.
5. Sugerir mejoras en el proceso de capacitación y en el sistema de control de gestión del Servicio Público.

### **Alcance y viabilidad de la investigación.**

Este trabajo de investigación será aplicado en un Servicio Público de la Región del Maule, donde se evaluará su control de gestión en el proceso de capacitación, a través de indicadores de gestión. Se escogió una entidad del sector público, debido a que éstas trabajan para un mejor desarrollo del país y están a la disposición de la comunidad, es por esto que sus trabajadores no solo deberían ser capacitados, sino que además en dicho proceso debería existir un control de gestión el cual se indagará.

La viabilidad de la investigación es alta, ya que se ha conseguido un servicio público en la Región del Maule, específicamente en Talca, que proporcionará la información necesaria. Dicho servicio es SERVIU (Servicio de Vivienda y Urbanización), tanto la jefa de recursos humanos como el investigador cuentan con toda la disponibilidad y los recursos para desarrollar el presente trabajo, por lo tanto, la viabilidad está asegurada.

## Capítulo II

### Marco teórico

La capacitación ha existido desde hace ya mucho tiempo, comenzó siendo una actividad sin mucho compromiso para la administración de recursos humanos, pero ésta con el tiempo ha pasado a ser una necesidad, convirtiéndose en un proceso clave tanto para la organización como el trabajador que la percibe. Esto debido a que las organizaciones se van dando cuenta que lo más importante para ellas es el capital humano. Es por esto, que la capacitación hoy en día se presenta como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos, según las necesidades de cada organización. Ya que se está hablando de un proceso, éste debería contar con un control de gestión desde el momento que es planeado, pudiendo ser evaluado, a través de indicadores de control de gestión.

A continuación, se desarrolla el marco de referencia bibliográfica, en el cual se definen de manera cronológica los conceptos que son claves para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se podrá ir entendiendo de dónde nace cada uno y el por qué son importantes, además de información adicional sobre el tema.

### **Organización / Empresa**

Existen varios tipos de organizaciones, las más comunes son las de carácter privado y público. El presente trabajo de investigación será aplicado a una de organización de carácter público, ya que es un servicio que trabaja en beneficio de la comunidad. Para diferenciar una organización privada de una pública, Garza Treviño (2000) hace mención a que las organizaciones públicas son cualquier tipo de institución social, que no persigue fines de lucro, debido a que manejan recursos pero no obtienen utilidades de éstos, ya que cumplen una función social. En cambio, una organización privada sí persigue fines de lucro, se crean para producir bienes y servicios rentables, esperando generar utilidades y así aumentar su capital en el tiempo, su finalidad es netamente económica.

## Capital Humano / Recursos Humanos

El capital humano más que formar parte de una organización, es lo que da forma a ésta. Becker (1993) comenta que las personas constan de habilidades y destrezas que adquieren en el transcurso de su vida, ya sea a través de estudios formales o informales, sumada la experiencia que logran tener en el tiempo y que deben ser consideradas como un factor económico primario y el mayor tesoro con el que cuentan las organizaciones.

Existe la teoría de que el capital humano es una de las tres categorías en las que se divide el capital intelectual, define que es el conocimiento, las competencias y experiencias de los empleados, es lo que está en sus mentes y que se lo llevan consigo cuando vuelven a su casa o dejan la empresa. Esta teoría es de Valhondo (2003) y pretende que las organizaciones valoren a sus trabajadores, ya que sin ellos quedarían sin el recurso más importante que es el conocimiento. Bateman & Snell (2004) hablan del capital humano como un valor estratégico y económico que es transmitido a través de las habilidades, capacidades y conocimientos que éste posea.

Chiavenato, Mascaró, & Roa dicen *“la organización necesita de las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos”* (2007, pág. 5).

En la actualidad, la mayoría de organizaciones ya considera que lo más importante son sus trabajadores, ya que gracias a ellos es posible lograr lo que se pretende en un futuro. Entendieron que no basta con tener la mejor infraestructura, tecnología, maquinarias, si no se cuenta con un buen y adecuado personal. Para esto, la organización debe preocuparse de administrar los recursos humanos de la mejor manera posible, teniendo en cuenta factores internos y externos a la organización, por ejemplo, internamente deberían crear un buen ambiente laboral, y externamente podrían crear ventaja competitiva no sólo a través de la tecnología y avances implementados, sino que además realizando capacitaciones a sus trabajadores, manteniéndolos actualizados en las diferentes áreas de la organización, ya que la capacitación es un proceso que sirve de ayuda al fortalecimiento del capital humano.

Montenegro (2015), menciona que el capital humano son las personas que le dan a la organización su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo, para así poder encaminarla a la realización de sus objetivos. Es decir, las personas son el corazón de la organización, pero no sólo basta con tener capital humano, sino que además la organización debe contar con un área de recursos humanos que ayude a la administración de éste.

### **Administración de Recursos Humanos**

El capital humano es lo que forma la organización, pero éste sin una dirección, planificación, objetivos, un orden y control, no serviría de nada, ya que solo serían personas trabajando sin ningún sentido y que sólo les importaría recibir su remuneración. Para mantener un adecuado manejo del capital humano las organizaciones deben tener una administración de éste. Werther & Davis (1998) explican que el objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, ellos mencionan que la administración de recursos humanos debe cumplir con cuatro objetivos. Uno de ellos son los objetivos sociales, éstos tienen relación con mantener un ambiente adecuado de trabajo, no permitiendo prácticas discriminatorias y mantener el sentido de la ética. El segundo objetivo son los corporativos, que hacen mención a que el área de recursos humanos existe para ayudar a la organización a cumplir sus objetivos organizacionales. El tercer objetivo son los funcionales, que se refieren a mantener al personal en un nivel adecuado según los requerimientos de la organización, es decir, cubrir las necesidades de manera correcta y no insuficientemente o en exceso. El cuarto y último objetivo son los personales, que se refieren a mantener, retener y motivar al personal según las necesidades que éstos tengan, ya que un trabajador que no esté satisfecho con el trabajo que realiza podría no hacerlo de buena manera ocasionando problemas en la organización.

Una buena administración de recursos humanos permite resultados positivos para las organizaciones y así como se dieron cuenta que el capital humano es lo más importante, también se han dado cuenta que esto requiere de un orden y planificación, es por esto que el área de administración ya está muy implementada en las organizaciones. Según Garza Treviño (2000), la administración de recursos humanos dentro de una organización no debe

ser considerada sólo como una función administrativa, es decir, el trato hacia las personas y todo lo relacionado con el trabajo no debería ser sólo un trámite más para la organización, ya que las personas no son máquinas a las cuales les basta con una mantención, sino que esperan que las organizaciones les otorguen principios, valores y enseñanzas.

Dessler (2001) a diferencia de Werther & Davis, comenta que la administración de recursos humanos consta de cinco etapas que deben cumplir un ciclo, las cuales son, planificar, organizar, proveer, dirigir y controlar. Además se deben realizar funciones claves para que el ciclo se cumpla adecuadamente, por ejemplo, realizar análisis de los puestos, planificar las necesidades laborales, reclutar a los candidatos correctos, seleccionar a los candidatos luego del reclutamiento, orientar y capacitar a los empleados, evaluar el desempeño, dar compensaciones según corresponda y fomentar el compromiso de los empleados. Es muy importante que una organización lleve a cabo todo lo anteriormente mencionado, puesto que errores en la administración de recursos humanos pueden generar serios problemas, entre ellos se podría contratar a la persona equivocada para el puesto, generando pérdida de tiempo en entrevistas inútiles y no desarrollando de buena forma el trabajo para el que fue contratado, incluso se podrían cometer injusticias laborales entre los trabajadores.

Actualmente las organizaciones están al tanto de lo importante que es una buena administración de recursos humanos, y entendieron que el personal no sólo está para cumplir con los objetivos organizacionales, sino que ellos esperan satisfacer sus necesidades, a través de la organización, es un trabajo en equipo entre las dos partes, es decir, una relación directa entre empleado-empendedor. Por último, Rodríguez M (2005) en su libro destaca que la administración de recursos humanos debe ser considerada como una función completa, integrada completamente a la organización y debería depender de la dirección general.

## Capacitación

De a poco se van uniendo los conceptos que componen el presente trabajo de investigación, si ya se ha hablado de capital humano, organización, administración de recursos humanos, ahora el enfoque corresponde en la capacitación del personal, que es un proceso perteneciente a la administración de recursos humanos. La capacitación es considerada el proceso más importante en el área de recursos humanos, debido a que otorga a los trabajadores nuevas destrezas, habilidades y herramientas, provocando un mejor desarrollo de las actividades en la organización. Werther & Davis en su obra describen capacitación como sinónimo de entrenamiento, ellos se refieren a que la capacitación sirve de auxilio a los miembros de la organización para desempeñar su trabajo actual y además puede desarrollar nuevos conocimientos para labores futuras. Describen el proceso de capacitación como “*el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal*” (1998, pág. 208).

Anteriormente en el año 1992, Lattman & García hablan de la capacitación como una manera de formar al trabajador según lo que quería la organización, sin tomar en cuenta las necesidades que podía tener el personal, según ellos la organización en ese tiempo veía la capacitación como un trámite costoso y que no otorgaba mayores beneficios a sus empleados, ya que la utilizaban más como un molde para que el personal pudiera adaptarse a la organización y no como un proceso de crecimiento.

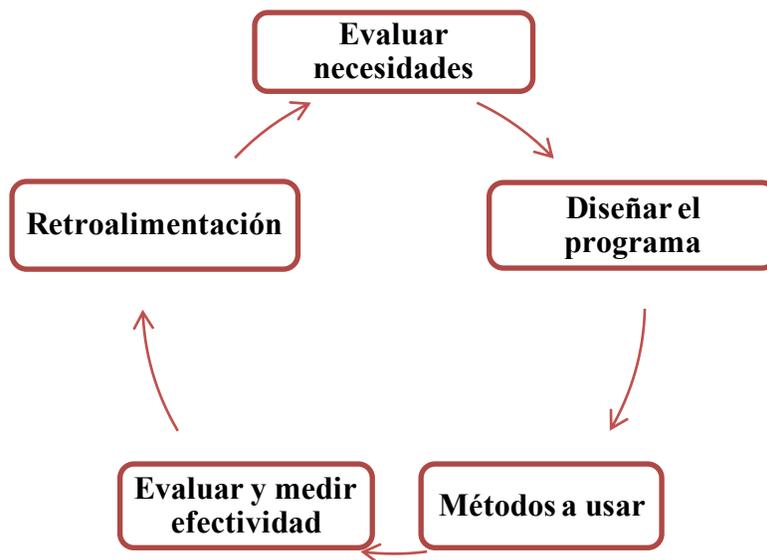
Garza Treviño (2000) está de acuerdo con lo mencionado anteriormente por Werther & Davis en 1998, y reafirme que la capacitación es el proceso que permite incrementar los conocimientos tanto académicos como técnicos del personal, con la finalidad de que éste desarrolle adecuadamente su trabajo, además de estar preparado para futuras labores y por último para lograr una satisfacción personal. Estos autores coinciden en que la capacitación orienta y desarrolla nuevas habilidades y conocimientos, algo a destacar es que ellos plantean que este proceso no sólo favorece a la organización, sino que además al trabajador, ya que provoca una satisfacción y crecimiento que con lleva a una mayor seguridad en el trabajo que está realizando. Si un personal se encuentra conforme, satisfecho y con ganas de trabajar, la organización recibirá a cambio un trabajo de calidad,

causando ventajas dentro del mercado y mayores utilidades. Si se habla de un servicio público, un personal capacitado, además de entregar un mejor servicio, sabrá cubrir correctamente las necesidades de la comunidad, y entregará una buena atención, brindando satisfacción a los servidores y favoreciendo a la labor del Estado.

Es por esto, que las organizaciones deben estar preocupadas por mantener motivado y actualizado a su personal, para que así en conjunto logren los objetivos y el trabajo sea más ameno. Bateman & Snell (2004) dicen que una buena capacitación depende de cuatro fases, en donde la fase uno es la evaluación de necesidades tanto de la organización como del personal, la fase dos es diseñar el programa de capacitación de acuerdo a los requerimientos, la fase tres se relaciona con las decisiones sobre los métodos de capacitación que se van a usar y finalmente, la fase cuatro debe evaluar la efectividad del programa en términos de reacciones de los empleados, aprendizaje, comportamiento transferido al puesto y resultados finales, o sea el resultado final del proceso debe ser medible. Siliceo, es otro autor que está de acuerdo con lo positivo que aporta la capacitación en una organización, y también describe las cuatro fases antes mencionadas, pero además agrega una quinta fase que es la de retroalimentación, ésta consiste en que después que el proceso es medible y evaluado, se deben sacar conclusiones sobre si el proceso fue bueno o no y así aplicar posibles mejoras.

Siliceo menciona *“las organizaciones deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración y compromiso en el personal de una organización”* (2006, pág. 19).

A continuación, se presenta una figura con las fases mencionadas anteriormente por los autores, en donde se puede apreciar el ciclo que debería cumplir el proceso de capacitación.



*Figura 1: Fases de la Capacitación.*

Fuente: Elaboración propia, basada en Bateman, Snell & Siliceo.

La capacitación, es un proceso que llegó para quedarse en las organizaciones y se cree que en el tiempo ésta irá tomando aún más fuerza, ya que no existe una máquina que supere el conocimiento del personal, esto es algo que se puede ir fortaleciendo en el tiempo. Es verdad que realizar capacitaciones muchas veces significa desembolsar parte de las utilidades de la organización, o en el caso de los servicios públicos es el Estado quien debe desembolsar ese dinero, pero este desembolso no debería verse como un gasto, sino que como una inversión, Quinn (2008) hace referencia a que la adquisición de habilidades para desarrollar una determinada labor no tiene precio, porque nada puede superar el beneficio de contar con un personal apto para el trabajo, se puede invertir en la mejor tecnología e infraestructura pero no servirá de nada si no se tiene un personal que sepa trabajar y desenvolverse con ella.

En el mismo año, Alles describió la capacitación como “*actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fecha y horarios conocidos y objetivos predeterminados*” (2008, pág. 219). Esta descripción también hace referencia a que se debe invertir tiempo en el proceso, porque para realizar las capacitaciones la organización tendrá que planificarla y los trabajadores tendrán que asistir, entonces lo más probable es que

asistan dentro de su horario de trabajo, lo que podría causar retrasos y alguna que otra perdida. Porque, está comprobado que, si las capacitaciones son fuera del horario de trabajo, éstas no dan buenos resultados, porque hay conflictos de interés por parte de los trabajadores. Es por esto, que las organizaciones juegan un papel clave a la hora de planificar el proceso, ya que deben buscar una manera en que no se produzcan esos problemas, y acomodar los horarios de tal manera que ninguno salga perjudicado. Y así como el dinero gastado es una inversión, lo mismo deben pensar con el tiempo, pues si se realiza una capacitación en horario de trabajo no es tiempo perdido, sino que es invertido en mejoras para el personal.

Hoy en día, la capacitación puede hacer la diferencia entre una organización y otra, esto es algo que siempre buscan entre ellas y se dieron cuenta que este proceso es un buen medio para lograrlo. Especializar a sus trabajadores en diferentes áreas puede ser algo complejo y costoso, pero con el tiempo una buena capacitación debería arrojar resultados positivos por sobre lo negativo que costó realizarlo. Según Lopez (2013), la capacitación es un proceso que mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles de la organización, también agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, contribuyendo a la formación de líderes y dirigentes, además de incrementar la productividad y calidad del trabajo realizado. Si todo eso se puede lograr con el proceso de capacitación, se podría decir que es un proceso perfecto para las organizaciones, pero no todas logran estos buenos resultados y creen que la capacitación no es buena o simplemente no saben en qué están fallando. El problema en aquellas organizaciones está en la falta de control sobre el proceso, debido a que no sólo basta con realizarlo, sino que se debe tener un control desde el momento que es planificado hasta que se da por terminado que es cuando se produce la retroalimentación, esta última no todas las organizaciones la realizan, por lo cual no saben en qué deben mejorar o qué hicieron bien, eso no pasaría si tuvieran control sobre este proceso y así poder medirlo y evaluarlo a través de indicadores de control de gestión exclusivos para el proceso de capacitación.

## Control

Según la Real Academia Española, la palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización, intervención, dominio o mando. Esta definición ayuda a entender por qué es necesario que haya control en una organización, específicamente en un proceso, debido a que sirve para mantener una fiscalización y dominio de éste, pudiendo intervenir cuando sea necesario en caso de errores o mal funcionamiento. Como bien dice Chiaventato “*el control es un proceso regulador*” (2001, pág. 211), esto quiere decir que tiene como función medir y evaluar el desempeño de las personas y además sirve para tomar la acción correctiva cuando se necesita. Anteriormente, Robbins en el año 1996 ya había definido el control como el proceso de regular actividades, o sea, este concepto no es algo que se conozca hace poco, por lo que las empresas hoy en día ya deberían conocerlo y aplicarlo.

Con el tiempo, el acto de controlar algo que se desea evaluar va teniendo mayor importancia, ya que se considera que es la fase que tiene como propósito asegurar de que las actividades se cumplan de acuerdo a lo planeado y en el caso de ocurrir percances se puedan solucionar en el momento correcto. Bateman & Snell (2004) postulan algo muy cierto, una organización sólida con unos cuantos líderes y los planes bien conformados no garantizan el éxito. Muchos gerentes no quieren admitir esto, y no se dan cuenta que los problemas en esta área pueden ocasionar daños irreparables en la organización, ya que por falta de control fracasan procesos importantes, ocasionando pérdidas. Si se quiere comparar el desempeño real de un proceso versus el estandar esperado, debe aplicarse control sí o sí. Todos los autores que definen el control, lo hacen mencionando que es un proceso clave para que otro proceso funcione, una organización sin control no lleva un orden de sus actividades, y lo más probable que sus objetivos organizacionales no estén alineados con el desempeño de sus trabajadores. No obstante, para que el control funcione, no sólo se debe implementar, sino que debe haber una gestión en conjunto con el proceso que se quiere controlar, para este caso el enfoque va hacia el control de gestión en el proceso de capacitación.

Anteriormente se explicó lo que es control, pero hay una definición que va a la par con éste, y que incluso se dice que es uno de sus sinónimos, se habla de gestión. La relación entre ambos es bajo la idea de que la gestión tiene que estar asociada a los objetivos de la organización, mientras que el control se entiende como la estrategia de un proceso para alcanzar dichos objetivos. En el año 1996 la gestión ya era un concepto conocido y definido por los autores Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, ellos mencionan que la gestión al igual que el control es un proceso llevado a cabo por la organización para coordinar funciones y actividades laborales con la finalidad de lograr resultados de calidad, que una persona, trabajando sola, no podría alcanzar, en pocas palabras, la gestión es un método de ayuda para lograr los objetivos y un trabajo óptimo.

Según Pacheco, Castañeda, & Caicedo, gestión es *“la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno”* (2002, pág. 9), esta definición es un poco diferente a lo mencionado en el párrafo anterior, pero de igual manera se relacionan, ya que para que una organización esté insertada en el mundo laboral necesita una gestión de por medio, y una vez en el mercado va a necesitar de procesos, los cuales requerirán de un control y monitoreo, éstos acompañados por una gestión en conjunto. Como se mencionó en un comienzo de este capítulo, una organización para poder lograr los objetivos organizacionales necesita de lo más importante que es el capital humano, por lo que la gestión debe estar involucrada en todos los niveles, ayudando a la toma de decisiones, evaluaciones, estrategias y la dirección del personal.

En la actualidad, las organizaciones aún no aplican mucho este concepto, pero se verán en la necesidad de comenzar a gestionar sus procesos de manera correcta, porque el mundo laboral cada día crece más y una organización que no gestiona, que no se interesa por sus procesos y sólo le importa generar utilidades, va directo al fracaso. Rementería (2008) plantea que la gestión es una actividad profesional que todas las organizaciones deberían conocer, puesto que les serviría de gran ayuda para establecer los objetivos, ser más precisos con sus procesos y ejecutar una buena gestión del personal.

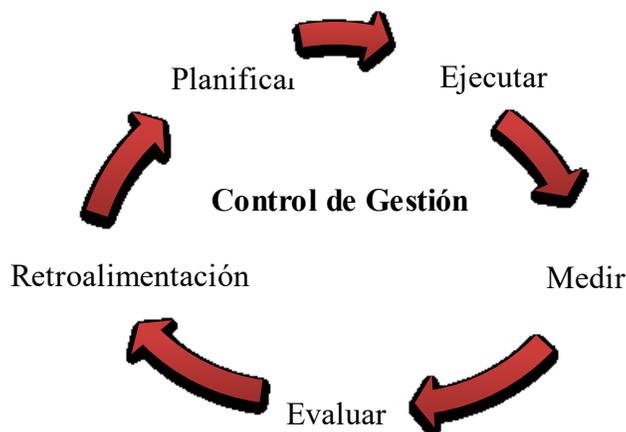
## Control de Gestión

Como ya se explicó, se entiende por control toda acción correctiva a partir de la comparación entre el estado real y una meta que se espera lograr, buscando reducir los errores que se puedan producir. El control se ejerce para medir y corregir, es decir, se debe ver como una ayuda para alcanzar los objetivos organizacionales. Si se está hablando del control como una herramienta destinada a facilitar el logro de dichos objetivos, entonces se está hablando de control de gestión.

Según Jimenez B. (1996) en una de las primeras definiciones de control de gestión, éste lo define como el proceso que consiste en revisar la gestión realizada por otro proceso, aplicando un conjunto de procedimientos para evaluar el grado de logro de los objetivos y determinar las causas de los errores, con el fin de mejorar la gestión futura. Pero esta definición no es del todo correcta, ya que no parece eficiente que después de que los errores ocurran, éstos se corrijan, lo ideal sería detectarlos antes de que vayan a ocurrir y así aplicar una corrección en el momento adecuado. Es por esto, que el control de gestión se debe definir como un proceso que ayuda a guiar la gestión hacia los objetivos de la organización, los monitorea y sirve como instrumento de evaluación. Cabe mencionar, que las organizaciones deben considerar el control de gestión de acuerdo a sus necesidades y su entorno, éste no es un modelo igualitario para todas, ya que depende de factores externos e internos que cada organización posee.

Hernández (2001) es uno de los autores que define correctamente el control de gestión, mencionando que éste desarrolla actividades de planificación, control, diagnóstico y corrección durante todo el proceso, siendo una parte integral fundamental para las organizaciones. Además, se puede decir que el control de gestión no solo sirve para evaluar el logro de objetivos, sino que también el desempeño de la organización y su personal en todos los niveles, gracias a eso el control de gestión es un medio para movilizar el talento y la energía dentro de la organización y es un medio directo para gestionar buenos y adecuados cambios. Amat (2003) hace referencia a que el control de gestión permite que el comportamiento de las personas sea el adecuado y coherente de acuerdo a los objetivos de la organización.

Lo mencionado por Amat, fue reafirmado por Anthony & Govindarajan (2008), ellos señalaron que el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influncian a los demás miembros de diferentes niveles de la organización para que logren un trabajo óptimo, a través de la motivación y así lograr los objetivos. Además, plantean que el control de gestión es un ciclo, compuesto de actividades en las cuales se destacan las siguientes:



*Figura 2: Ciclo del Control de Gestión.*

Fuente: Elaboración propia, basada en Anthony & Govindarajan.

Llevando este ciclo de control de gestión a un proceso, se observa que son las fases con las que debería cumplir todo proceso. Anteriormente, se mencionó que el control de gestión es una herramienta para poder organizar al personal y así dirigirlo al logro de objetivos. De ser así, en el proceso de capacitación que se está investigando en el presente trabajo debería existir sí o sí un control de gestión, por lo cual lo que se espera es evaluar dicha gestión, a través de indicadores de control de gestión.

Como se mencionó en la introducción de este trabajo, el libro base para esta investigación es el de Sánchez Henríquez (2014), en el cual señala que actualmente el control de gestión tiene un enfoque muy amplio en comparación a sus inicios, permitiendo a la organización tener un conocimiento sobre lo que ocurre tanto dentro como fuera de ésta, ya que una organización que cuenta con un control de gestión a nivel general y a nivel de proceso sabe perfectamente en el entorno que se está moviendo, por lo que está

preparada para ir enfrentando los cambios del mercado o bien problemas que surjan en el transcurso de las operaciones, esto ayuda a realizar mejoras en los procesos en el momento adecuado, y no cuando ya se ha causado un daño irreparable en la organización.

Dando enfoque al proceso de capacitación, el control de gestión es fundamental, ya que desde la primera fase que es la detección de necesidades debe existir una gestión pertinente y adecuada para poder identificar cuáles son las debilidades de la organización o del personal y así poder realizar las capacitaciones correctas. Debe existir no sólo un control y gestión al inicio del proceso, sino que, durante todo éste hasta llegar a la fase de retroalimentación, cumpliéndose así el ciclo de ambos procesos.

### **Indicadores de Gestión de Capacitación**

Un indicador es una herramienta de medición que sirve para evaluar si lo que se pretendía lograr, se logró. El control de gestión se realiza sobre la base del seguimiento y la medición de indicadores. Éstos son los que finalmente brindan los resultados exactos que obtuvo un proceso, facilitando las propuestas a futuro, la dirección estratégica, entre otros. Cabe mencionar, que hay indicadores internos y externos, los primeros ayudan a medir lo dicho anteriormente, y los externos sirven para la adecuación del entorno realizando análisis de la realidad del mercado en el que se desenvuelve la organización.

Pacheco, Castañeda, & Caicedo, plantean que los indicadores responden a dos principios básicos de gestión, el primero es “*lo que no es medible no es gerenciable*” y el segundo es “*el control se ejerce a partir de hechos y datos*” (2002, pág. 41), esto quiere decir que para controlar una gestión organizacional es necesario poseer indicadores, ya que de nada sirve un proceso si no se puede evaluar su desempeño. El control de gestión es un sistema de mejoramiento continuo, por lo que está basado en indicadores numéricos, que entregan la información suficiente para evaluar el desempeño a nivel organizacional y personal, así se pueden descubrir las deficiencias y debilidades para corregirlas a tiempo y con efectividad, a través de este sistema una organización puede lograr el perfeccionamiento.

Para los procesos correspondientes al área de recursos humanos, los indicadores deben ser diseñados para proporcionar información tanto cuantitativa como cualitativamente, en relación a una actividad específica de administración de capital humano, como lo es el proceso de capacitación. Según Sánchez Henríquez (2012) la utilidad de estos indicadores está en facilitar el trabajo de la alta gerencia, ya que ayuda a controlar y optimizar los recursos que se poseen en las empresas, con ellos se pueden realizar comparaciones entre periodos, o comparaciones con otras organizaciones del rubro, además ayudan a reconocer con facilidad problemas y oportunidades que se vayan presentando, algo muy importante es que ayudan a controlar la consecución de objetivos los estratégicos.

El presente trabajo de investigación trata sobre evaluar el proceso de capacitación en un servicio público, a través de indicadores de control de gestión. Cabe destacar, que el objetivo principal que persigue el proceso de capacitación es contribuir al logro de los objetivos organizaciones, mediante un personal apto y de calidad, para esto es fundamental conocer la manera adecuada de ejecutar dicho proceso en su totalidad. También, es importante dar a conocer algunos de los indicadores que se ocupan para evaluar el proceso de capacitación en cada una de sus siete etapas (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Indicadores de control de gestión según las etapas del proceso de capacitación.

<b>Etapa</b>	<b>Tipo de indicador</b>	<b>Significado</b>
Detección de necesidades	Fuente: Organización	Permite conocer las necesidades de capacitación que surgen por parte de la organización.
Determinación de objetivos	Objetivos estratégicos cubiertos por la capacitación	Permite conocer los objetivos estratégicos de la organización, cubiertos por el programa de capacitación.
Planificación del programa	Utilización del presupuesto	Permite visualizar cuánto del presupuesto de capacitación que posee la organización es utilizado en la ejecución del programa.

Ejecución del programa	Asistencia al programa	Permite conocer la asistencia de un trabajador al programa de capacitación.
Evaluación del programa	Logro de objetivos	Permite conocer si existieron variaciones en el logro de objetivos al término de la implementación del programa.
Seguimiento	Tiempo de seguimiento	Permite conocer la proporción destinada para la etapa de seguimiento con respecto al total de tiempo disponible para capacitar a los trabajadores.
Retroalimentación	Tiempo de retroalimentación	Permite conocer la proporción destinada para la etapa de retroalimentación con respecto al total de tiempo disponible para capacitar a los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia, basada en Sánchez Henríquez (2012).

### **Servicio Público en Chile**

En este capítulo ya se dieron a conocer todos los conceptos que serán utilizados en la investigación, sólo falta definir los conceptos del alcance de ésta, que como ya se sabe éste es enfocado en un servicio público de la Región del Maule.

Un servicio es la actividad desarrolla por una institución pública o privada con el fin de satisfacer una necesidad social determinada. Un servicio público es el conjunto de actividades y prestaciones permitidas, reservadas o exigidas a las administraciones públicas por la legislación en cada Estado, son de carácter gratuito, sin fines de lucro, ya que los costos están a cargo del Estado.

Las ventajas de un servicio público es que proporcionan igualdad para toda la comunidad, debido a que la provisión de los servicios por la administración pública asegura que todos los ciudadanos recibirán el mismo servicio, sin excepción, exclusiones o preferencias. Además, existe más legitimidad para el gobierno y el estado en general, como protector de los intereses de los ciudadanos y de su bienestar. Una desventaja de los

servicios públicos es que algunos de los recursos claves como las comunicaciones, recursos energéticos, entre otros, están en manos de empresas privadas, a veces hasta extranjeros, cuyos intereses no suelen coincidir con los de la población, por lo que el trabajo de los servicios públicos se vuelve un poco complicado.

Chile cuenta con varios servicios públicos que ayudan a la gestión del Gobierno, algunos de éstos se indican a continuación (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Servicios Públicos en Chile clasificados en sus respectivas áreas.

Servicios Públicos	Judicial	Medio Ambiente
Aduana	CDE	Calidad del Aire
Correos de Chile	Conservadores	Inach
Registro Civil	Contraloría	Sinia
SII	La Fiscalía Ministerio Público	Ministerio del M.A.
Archivos y Estadísticas	Sociedad	Agricultura
BCN	Chile Atiende	Conaf
Dibam	Denuncia Seguro	IFOP
INE	Fonasa	Infor
INN	Sernac SERVIU	SAG Sernapesca
Electoral	Empleo	Comercio
Servel	Asemuch	ASCC
TCE	IPS	Asexma
PTEM	Sence Directorio de Trabajo	Sernatur Inapi

Fuente: Elaboración propia, basada en el sitio web Servicios Públicos Chile (2001-2018).

Como se ha mencionado anteriormente, el presente trabajo de investigación será desarrollado en un servicio público de la Región del Maule, el cual será el Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU). Éste fue creado en 1976 en cada región del país, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes en su región asignada, a través de programas de vivienda, pavimentos, equipamientos comunitarios, subsidios, parques urbanos y vialidad urbana.

Según el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el SERVIU es una institución autónoma del Estado que se relaciona con el Gobierno a través de dicho Ministerio, este servicio posee personalidad jurídica de derecho público, con patrimonio distinto del Fisco y de duración indefinida. No obstante, la autonomía con la que cuenta SERVIU en materias de índole presupuestario y de personal, dependen del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

SERVIU tiene como misión asegurar viviendas de calidad, que favorezcan la integración social y la reducción de inequidades, mejorando el entorno barrial fortaleciendo la participación ciudadana e impulsando ciudades integradas social y territorialmente, además de ser competitivas y sustentables. Para esto, es sumamente importante que los trabajadores de dicho servicio público estén capacitados y cuenten con las aptitudes necesarias para cumplir con la misión. Es por esto, que SERVIU cuenta con un plan de capacitación durante un período de tres años correspondiente al Servicio Civil, éste es otro servicio público encargado de gestionar las capacitaciones para todos los servicios del país. Además, SERVIU realiza sus propias capacitaciones de manera interna, es decir, sus mismos funcionarios son quienes dan capacitaciones al resto de los trabajadores para que todos estén al mismo nivel profesional, éstas son gestionadas por la Jefa de Recursos Humanos.

En este trabajo de investigación se evaluará la gestión del proceso de capacitación de SERVIU, a través de indicadores de gestión de la capacitación, en un periodo de tres años, ya que la información la obtendremos del plan de capacitación 2015-2017, además de la ayuda necesaria de la Jefa de Recursos Humanos (Ver anexo 1: SERVIU).

## Capítulo III

### Metodología de la investigación

Existen cuatro tipos de investigación cuantitativa; exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa, las cuatro son igualmente validas e importantes. Para este trabajo de investigación el enfoque será descriptivo, debido a que se espera conocer propiedades y características importantes de una gestión sobre un proceso en particular, teniendo como objetivo describir las variables en estudio, centrándose en recolectar datos que describen una situación tal y cómo es, permitiendo evaluar el proceso de capacitación.

Ya se ha mencionado anteriormente que el presente trabajo de investigación se llevará a cabo en un Servicio Público de la Región del Maule, específicamente en SERVIU ubicado en la comuna de Talca. Éste fue elegido por conveniencia, debido a que se podrá tener acceso a la información que sea necesaria para el desarrollo de esta investigación, esto mediante su jefa de recursos humanos y sus respectivos trabajadores.

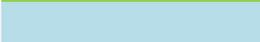
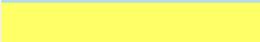
Lo que se espera evaluar es la gestión del proceso de capacitación, medido a través de indicadores de control de gestión, los cuales están divididos en siete etapas correspondientes a dicho proceso (Ver anexo 2: Detalle de indicadores por etapa). Para esto, se trabajará con datos proporcionados por el Plan de capacitación de tres años 2015-2018, dicha información será otorgada por la jefa de recursos humanos de SERVIU. La herramienta que se utilizará en esta investigación, para medir los indicadores y analizar los resultados obtenidos será una planilla Excel, en donde los indicadores están clasificados en las siete etapas correspondientes al proceso de capacitación, ésta fue elaborada para observar la variación de los indicadores durante tres años (Ver anexo 3: Ejemplo de la planilla de indicadores), se puede ver una imagen de cómo es la planilla de indicadores, y para mostrar lo que esta herramienta genera se han inventado datos en un indicador.

Cabe mencionar, que para la presente investigación no se ha formulado una hipótesis, dado que no se espera probar algún resultado obtenido.

## Parámetros de medición

Los indicadores en control de gestión para el proceso de capacitación que se utilizarán en este trabajo de investigación, serán divididos en siete etapas como ya se explicó anteriormente. Para comprender y analizar de manera correcta los resultados obtenidos por los indicadores, se usará una tabla con los parámetros de medición a utilizar (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Parámetros de medición para indicadores de gestión en procesos de capacitación.

Parámetros de medición	Porcentaje arrojado según indicador	Color indicador
Excelente	81% a 100%	
Bueno	56% a 80%	
Regular	36% a 55%	
Malo	0% a 35%	

Fuente: Elaboración propia, basada en Sánchez Henríquez (2012).

Los resultados obtenidos, a través de los indicadores según los parámetros señalados en la Tabla 3, permitirán comparar y analizar cómo se ha comportado SERVIU durante el Plan de capacitación, éste abarca tres años desde el 2015 al 2018. Para esto, la organización debe presentar información verídica y que no haya sido alterada para que los resultados sean representativos.

La recolección de datos se espera realizar entre el mes de Septiembre y Octubre, una vez que se calculen los indicadores de control de gestión, a través de la planilla Excel, se procederá a realizar las conclusiones correspondientes al comportamiento del Plan de capacitación, para que así finalmente se puedan sugerir mejoras en dicho proceso.

## Capítulo IV

### Resultados de la investigación

La idea de este trabajo de investigación fue implementarlo en un servicio público perteneciente a la Región del Maule, para esto se evaluó la posibilidad de poder trabajar con alguno mediante entrevistas, y el elegido por conveniencia fue SERVIU, ya que se pudo tener acceso a la información que fue necesaria sin inconvenientes, trabajando directamente con la jefa de recursos humanos de ésta y sus trabajadores.

#### **Descripción de la gestión del proceso de capacitación en un servicio público, específicamente en SERVIU**

La gestión de capacitación en la administración pública de nuestro país, fue impulsada en un principio por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), luego de unos años y actualmente es profundizada por el Servicio Civil<sup>1</sup>, éste ha conseguido un modelo de gestión global en función de todos los servicios públicos, a través de cuatro etapas para el programa de capacitación (Detección de necesidades de capacitación, planificación, ejecución y evaluación de la capacitación), pudiendo variar según los objetivos estratégicos y metas de cada institución. Este modelo fue orientado desde el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Sistema de Capacitación, considerando como objetivo general:

*“Desarrollar el ciclo de gestión de la capacitación, en el marco de la gestión de Recursos Humanos, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios” (2009, pág. 17).*

---

<sup>1</sup> El servicio civil es el conjunto de políticas y técnicas de gestión de los recursos humanos que trabajan para el Estado y que deben ordenarse para que su utilización sea lo más eficiente posible y responda a las necesidades de las políticas públicas diseñadas.

Entre los ejes estratégicos del Servicio Civil se encuentra el impulsar una mejora de la calidad y el impacto de la capacitación en el sector público, desde la detección de necesidades hasta la evaluación de la transferencia al desempeño en el puesto de trabajo. Para asumir este desafío, el Servicio Civil desarrolló durante el año 2012 y 2013, un proyecto piloto con 61 servicios públicos de la administración central del Estado. Cada servicio público implementó el ciclo de gestión de capacitación completo, de los 61 servicios públicos que implementaron el ciclo, 52 entre los que se encontraba SERVIU, concluyeron el proceso completo y demostraron resultados desde la fase de detección de necesidades en adelante, con reportes de avances individuales, con foco en la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo en una actividad de capacitación.

Tabla 4: Objetivos del programa piloto implementado por el Servicio Civil.

N°	Objetivo
1	Contar con una metodología de evaluación de transferencia de las actividades de capacitación, práctica, efectiva y replicable en los diversos ministerios y servicios del sector público.
2	Analizar información de la gestión de la capacitación que permita realizar mejoras o nuevos procedimientos, desde la contratación de proveedores, hasta el perfeccionamiento del rol de las jefaturas.
3	Mejorar la calidad de la capacitación que entrega el sector público, fortaleciendo su impacto sobre el desempeño de los funcionarios en el puesto de trabajo, en relación a las necesidades de la institución y las capacidades de las personas.

Fuente: Elaboración propia, basada en Servicio Civil (2014, pág. 9).

Este modelo de gestión del ciclo de capacitación que implementan los servicios públicos, incluido SERVIU, debiera demorar aproximadamente nueve meses en toda su extensión, desde la detección de necesidades hasta el registro y análisis de resultados. Cabe señalar, que éste es un tiempo estimado, y que puede variar dependiendo de la realidad de cada institución y de las actividades a evaluar.

SERVIU cuenta con un Plan de capacitación a tres años, en este trabajo de investigación se evaluará el Plan 2015-2017, teniendo en cuenta los años 2015, 2016 y 2017. La gestión del proceso de capacitación actualmente depende del Servicio Civil, éste es el encargado de realizar y llevar el control de gestión de las capacitaciones en SERVIU, desde la detección de necesidades hasta el registro de los resultados. A continuación, se detallan las etapas consideradas por el Servicio Civil para la gestión del Plan de capacitación.

### **Etapas preparatoria de la capacitación**

El foco principal de esta etapa es acotar cuál es el problema, necesidad o desafío que se espera resolver con la capacitación, el encargado de capacitación o jefe de recursos humanos asuma un rol de consultor, lo que involucra asesorar y apoyar a la unidad que tiene la necesidad de capacitación, con el objeto de determinar si el problema, necesidad o desafío es abordable, a través de capacitación y en qué medida.

La jefa de recursos humanos del servicio público, en este caso de SERVIU, trabaja con un comité Bipartito, esto quiere decir, que este comité está formado mitad autoridad (Servicio Civil) y mitad por los funcionarios de SERVIU (jefa de recursos humanos y otros). Es aquí donde la institución define y formula el plan anual de capacitación (PAC), considerando las orientaciones y asesoría por parte del Servicio Civil.

Junto con lo anterior, la jefa de recursos humanos de SERVIU debe realizar un diagnóstico de competencias laborales transversales y específicas, a través de la unidad encargada de capacitación con la asesoría del comité Bipartito, esto es requerido para lograr el mejoramiento de la gestión de la institución, y así detectar las necesidades de capacitación, para esto se utilizan algunos instrumentos (Ver anexo 4: Instrumentos para la detección de necesidades), además de otras fuentes de información. Luego, se deben identificar las líneas claves de capacitación en base a las brechas detectadas en el diagnóstico de necesidades, y finalmente en esta etapa se debe comenzar con la planificación de lo que será el Plan de capacitación.

## **Etapa de planificación y diseño**

En esta etapa se diseña el Plan Anual de capacitación, el cual debe ser aprobado por el Jefe del servicio público, en este caso de SERVIU, a través de la unidad encargada del comité Bipartito, considerando las líneas claves de capacitación y la formulación presupuestaria del año siguiente. Con esto, la institución puede elaborar un programa de capacitación, definiendo las actividades, plazos y responsables. Además diseña los mecanismos de selección de los organismos capacitadores, considerando disposiciones del Sistema ChileCompra y lo definido en el Plan Anual de Capacitación. También diseña los mecanismos de identificación y selección de beneficiarios de la capacitación. Todo lo diseña en conjunto con el Servicio Civil, además de definir los indicadores de desempeño para evaluar los resultados del Plan y diseñar los mecanismos de evaluación de los resultados de la capacitación.

Finalmente, en esta etapa SERVIU informa a todos sus funcionarios sobre el Plan anual de capacitación, así como también del programa de trabajo específico que se aplicará para su ejecución.

## **Etapa de ejecución**

En esta etapa la institución ejecuta el Plan anual de capacitación aprobado y el gasto correspondiente al presupuesto de capacitación asignado por la Ley de Presupuestos (éste se verá en profundidad más adelante). La institución ejecuta el Plan, aplicando los mecanismos de identificación y selección de beneficiarios de la capacitación, así como también de los oferentes que fueron establecidos en la etapa anterior. Luego, se miden los indicadores de desempeño elaborados para evaluar el Plan de capacitación, éstos son registrados en el SISPUBLI<sup>2</sup> por la jefa de recursos humanos e informa a los funcionarios y al comité Bipartito los resultados de la ejecución del Programa de Trabajo, incluidos el detalle de las acciones de capacitación realizadas de acuerdo al plan y el presupuesto ejecutado.

---

<sup>2</sup> SISPUBLI: Sistema Informático de Capacitación del Sector Público, es la Plataforma dispuesta por la Dirección Nacional del Servicio Civil, como el instrumento para gestionar el proceso de capacitación de cada servicio y apoyar el proceso del indicador transversal de capacitación.

## Etapa de evaluación

En esta última etapa la institución junto con el comité Bipartito, evalúan los resultados del Plan de capacitación que fue ejecutado, aplicando los mecanismos de evaluación diseñados en la etapa de planificación y considerando la medición de los indicadores de desempeño. Junto con esto, se evalúa la ejecución del programa de trabajo anual en términos de las acciones realizadas, el gasto ejecutado y los funcionarios capacitados.

La institución debe diseñar un programa de seguimiento que incluya recomendaciones, compromisos, plazos y responsables, para cerrar las brechas y debilidades detectadas por la evaluación del plan anual de capacitación y programa de trabajo.

Finalmente, la jefa de recursos humanos debe difundir a los funcionarios del servicio los resultados de la evaluación realizada y redactar algunas conclusiones sobre el plan de capacitación.

ETAPA PREPARATORIA	ETAPA DE PLANIFICACIÓN	ETAPA DE EJECUCIÓN	ETAPA DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Detección de necesidades.</li> <li>✓ Identificar líneas claves de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación.</li> <li>✓ Diseño programa de capacitación.</li> <li>✓ Ajustes a la implementación.</li> <li>✓ Informa a sus funcionarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguimiento para asegurar calidad.</li> <li>✓ Aplica los mecanismos de identificación y selección.</li> <li>✓ Medir reacción.</li> <li>✓ Medir aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tabular datos.</li> <li>✓ Identificar resultados.</li> <li>✓ Elaborar conclusiones y recomendaciones.</li> </ul>
2 MESES	2 A 6 MESES		1 MES

Figura 3: Resumen de las actividades del ciclo de capacitación por etapa.

Fuente: Elaboración propia.

## **Descripción de los resultados obtenidos de la gestión del proceso de capacitación, a través de indicadores de control de gestión en SERVIU**

Al comienzo, se mencionó que la bibliografía base para el desarrollo de esta investigación es “Auditoría y Control de Gestión de Procesos de Capacitación”, por lo que de este libro se sacaron los indicadores por etapa para el proceso de capacitación.

### **Etapa de detección de necesidades**

Esta etapa es la primera fase del proceso de capacitación, corresponde al momento en el cual se efectúan actividades para poder conocer aquellas deficiencias y dificultades que existen actualmente en la organización, y así saber cuáles de éstas requiere de capacitación. La detección de necesidades es fundamental, ya que es la base para crear y planificar el programa de capacitación de una organización. Según Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy (2001), el objetivo general de esta etapa es decidir si se necesita realmente capacitar y, en el caso de que así sea, se debe disponer de la información necesaria para diseñar el programa de capacitación, teniendo fundamentos.

Además, no sólo se necesita detectar que tipo de habilidades y capacidades son las que se requieren, sino que también se espera detectar en qué áreas de la organización se encuentran y cuáles son los efectos específicos que provocan en la entidad.

Para esta etapa, evaluamos diez indicadores de control de gestión para el proceso de capacitación en SERVIU, en donde los resultados fueron los siguientes:

#### **Indicador N°1: Fuentes utilizadas**

Permite conocer las fuentes de información utilizadas para esta etapa con respecto al total de fuentes que existen para el caso.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Fuentes utilizadas}}{\text{Fuentes disponibles}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Fuentes utilizadas	4	4	5	50%	50%	63%
Fuentes disponibles	8	8	8			

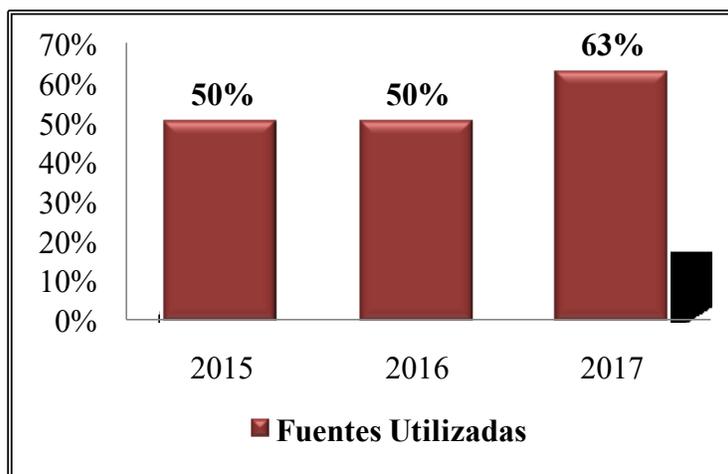


Figura 4: Resultados indicador N°1 Fuentes utilizadas.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Este indicador nos permite conocer cuántas de las fuentes disponibles para la etapa de detección de necesidades están siendo utilizadas por SERVIU, se consideran ocho fuentes de información, las cuales pueden ser: una pauta de entrevista, una ficha de resumen de detección de necesidades por área, evaluación de desempeño de los trabajadores, entrevistas con supervisores/jefes, solicitud de trabajadores, a través de la observación en el puesto de trabajo, análisis de puestos, y cuestionarios.

Los resultados indicaron que SERVIU no está ocupando todas las fuentes disponibles, ya que está ocupando cinco de las ocho que se mencionaron, es decir un sesenta y tres por ciento del total, más adelante se detallan las fuentes que están siendo utilizadas.

### Indicador N°2: Trabajador

Permite conocer las necesidades de capacitación que surgen por parte de la fuente de información: Trabajador.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Fuentes utilizadas trabajador}}{\text{Fuentes disponibles trabajador}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Fuentes utilizadas trabajador	0	1	1	0%	50%	50%
Fuentes disponibles trabajador	2	2	2			

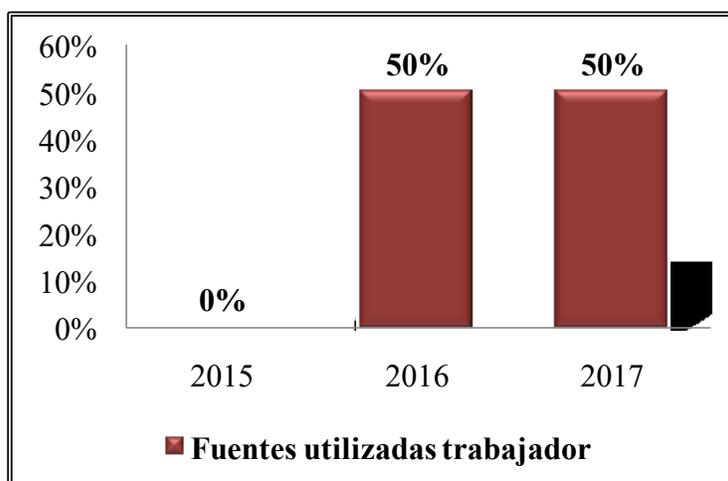


Figura 5: Resultados indicador N°2 Trabajador.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

De acuerdo con la información otorgada por la jefa de recursos humanos, para la detección de necesidades las fuentes disponibles para que el trabajador pida capacitaciones

son dos: una pauta de entrevista, la cual es solicitada por la jefa de recursos humanos, pero rellena por el trabajador, y la solicitud por parte de los trabajadores a sus supervisores o jefes. De estas fuentes disponibles, los trabajadores sólo están utilizando la pauta de entrevista, ya que es un instrumento que lo pide realizar la jefa de recursos humanos.

En el año 2015 el resultado fue muy malo, debido a que la jefa de recursos humanos no solicitaba a todos los trabajadores rellena la pauta de entrevista, pero desde el 2016 el Servicio Civil exigió que todos los trabajadores completaran este instrumento. Además, la jefa de recursos humanos mencionó que los trabajadores todavía no son muy proactivos en cuanto a pedir capacitaciones o simplemente ayuda, por lo que las solicitudes por parte de éstos casi no existen. Se espera que dentro de un año los trabajadores tomen el rol de pedir capacitaciones, que informen a sus superiores de las debilidades que están teniendo, es decir que haya una mejor comunicación y un ambiente de confianza, pudiendo llegar así al cien por ciento de las fuentes de información.

### Indicador N°3: Organización

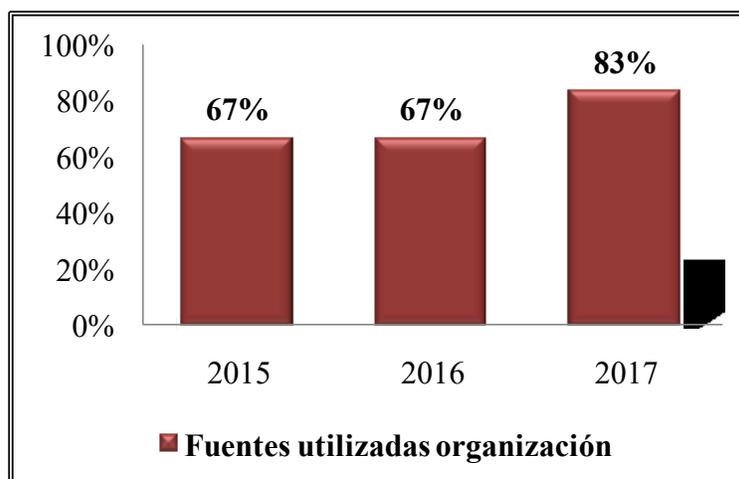
Permite conocer las necesidades de capacitación que surgen por parte de la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Fuentes utilizadas organización}}{\text{Fuentes disponibles organización}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Fuentes utilizadas organización	4	4	5	67%	67%	83%
Fuentes disponibles organización	6	6	6			



*Figura 6: Resultados indicador N°3 Organización.*

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

De acuerdo a la información otorgada por la jefa de recursos humanos, para la detección de necesidades las fuentes disponibles son seis: una pauta de entrevista, la cual es solicitada por la jefa de recursos humanos, pero rellena por el trabajador, una ficha de resumen de detección de necesidades por área, la cual es rellena por la jefa de recursos humanos (Ver anexo 4: Instrumentos para la detección de necesidades), evaluación de desempeño de los trabajadores, entrevistas con supervisores/jefes, solicitud de trabajadores y, a través de la observación con respectivos cuestionarios.

De estas fuentes disponibles, SERVIU está utilizando un promedio de cuatro, las cuales son: la pauta de entrevista, la ficha de resumen de detección de necesidades por área cabe mencionar, que estas dos son de carácter obligatorio, ya que son exigidas por el Servicio Civil como instrumentos de respaldo. Además, se utiliza la evaluación de desempeño de los trabajadores, y las entrevistas con supervisores/jefes. En el año 2017, hubo un aumento en las fuentes utilizadas, debido a que se está ocupando el método de observación acompañado de cuestionarios, éste consiste en que los supervisores y jefes están más pendientes de las necesidades de sus trabajadores y junto con esto ir realizando respectivas preguntas sobre las posibles debilidades que puedan tener.

Anteriormente, se mencionó que los trabajadores todavía no son muy proactivos en cuanto a pedir capacitaciones o simplemente ayuda, por lo que las solicitudes por parte de éstos casi no existen. Se espera que dentro de un año los trabajadores tomen el rol de pedir capacitaciones, y que la organización ocupe una fuente más de información, en este sentido el Servicio Civil debería ser más estricto, pudiendo llegar así al cien por ciento de las fuentes disponibles.

**Indicador N° 4: Necesidades cubiertas en el corto plazo**

Permite conocer las necesidades que pueden tener "solución" en el corto plazo.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Necesidades que pueden ser cubiertas en el corto plazo}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Necesidades que pueden ser cubiertas en el corto plazo	40	53	56	100%	98%	100%
Total de necesidades de capacitación	40	54	56			

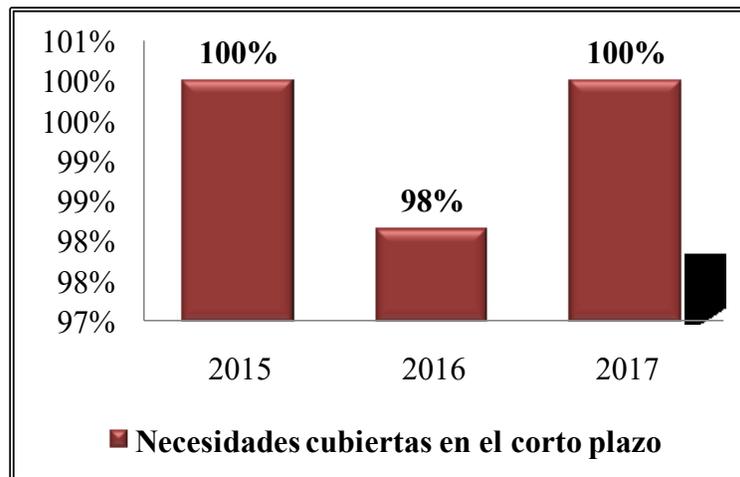


Figura 7: Resultados indicador N°4 Necesidades cubiertas en el corto plazo.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Todas las capacitaciones en SERVIU cubren necesidades en el corto plazo, ya que se esperan resultados en un tiempo inferior a un año. La jefa de recursos humanos comenta que, entre el área técnica, el área de operaciones habitacionales y el área de apoyo se realizan unas cincuenta capacitaciones en promedio, siempre se espera que al año siguiente se hagan más capacitaciones que el año actual, eso explica el aumento en la gráfica.

En el año 2016 existe una diferencia del dos por ciento, debido a que ese año se hizo una capacitación que es considerada a largo plazo, puesto que se realiza año por medio.

#### **Indicador N°5: Necesidades cubiertas en el largo plazo**

Permite conocer las necesidades que pueden tener "solución" en un largo plazo.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Necesidades que pueden ser cubiertas en el largo plazo}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Necesidades que pueden ser cubiertas en el largo plazo	0	1	0	0%	2%	0%
Total de necesidades de capacitación	40	54	56			

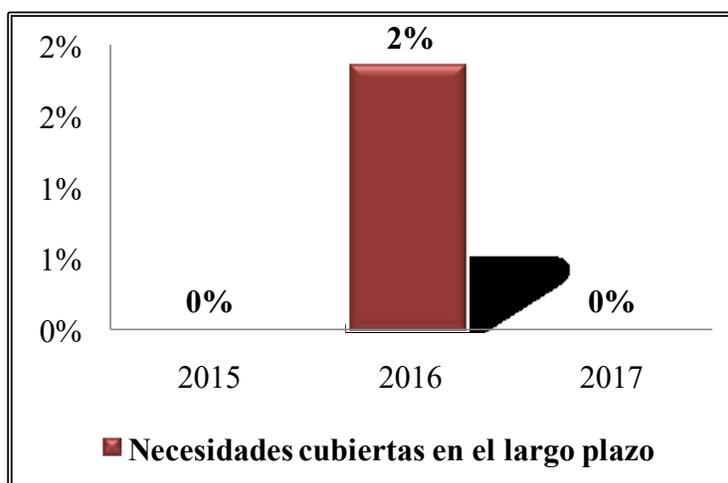


Figura 8: Resultados indicador N°5 Necesidades cubiertas en el largo plazo.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Como se mencionó anteriormente, las capacitaciones en SERVIU cubren necesidades a corto plazo, es por esto que los resultados en este indicador son cero por ciento, pero la organización realiza una capacitación llamada “MITO” año por medio, ésta consiste en explicar un manual para viviendas y así mantener actualizado al personal. Es por dicha capacitación que en el año 2016 hay un porcentaje correspondiente al dos por ciento, ya que “MITO” cubre una necesidad a largo plazo.

#### **Indicador N° 6:** Necesidades por área o departamento (Área técnica)

Permite conocer las necesidades de capacitación del área técnica con respecto al total de necesidades de capacitación de la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Necesidades de capacitación del área "X"}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Necesidades de capacitación del área técnica	31	45	46	78%	83%	82%
Total de necesidades de capacitación de la organización	40	54	56			

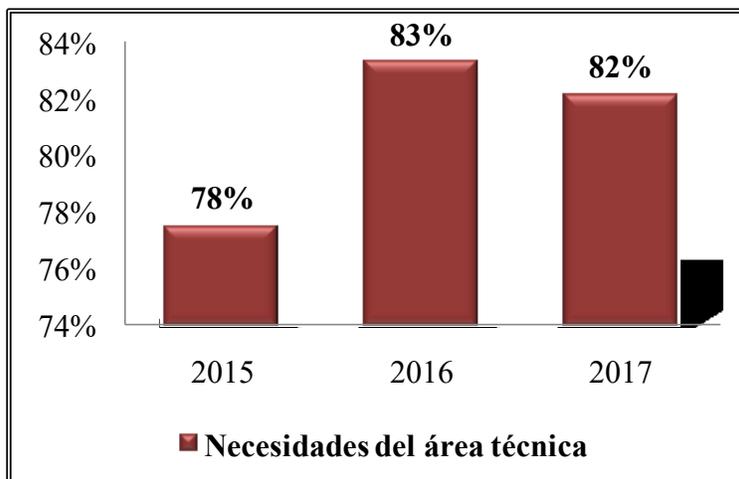


Figura 9: Resultados indicador N°6 Necesidades del área técnica.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU se clasifica en tres áreas, la primera el área técnica, seguida del área de operaciones habitacionales, estas dos son el norte de la institución y finalmente el área de apoyo, en donde se encuentra administración y finanzas, programación financiera y

jurídico. Entre todas las áreas, actualmente son doscientos noventa y cinco trabajadores, de los cuales ciento ochenta pertenecen al área técnica. El área técnica es el que requiere siempre de más capacitaciones, porque sus trabajadores deben contar sí o sí con todas las habilidades y conocimientos del rubro, y permanecer en constante actualización de acuerdo a los nuevos proyectos. También cabe destacar, que en esta área SERVIU cuenta con el apoyo del Ministerio de Vivienda y Urbanización, ya que éste otorga capacitaciones adicionales al programa y cuando una capacitación que se requiere es muy costosa, la jefa de recursos humanos se coloca en contacto con éste para que pueda gestionar dicha capacitación.

Los resultados para este indicador son muy buenos, ya que el área técnica presenta mayor necesidad de capacitación, entre los tres años evaluados el promedio es de cuarenta y un capacitaciones, lo que indica que esta área está por sobre el cincuenta por ciento del total de capacitaciones que realiza la institución, llegando en los últimos años a un ochenta y tres por ciento del total. Las capacitaciones que se realizan en SERVIU son clasificadas en dos tipos, las técnicas, y las de habilidades sociales y blandas. En las tres áreas se llevan a cabo ambos tipos de capacitación, pero en el área técnica se realizan más capacitaciones técnicas, ya que es lo requerido. Algunas de las capacitaciones que se realizan en esta área son: AUTOCAD, instalaciones domiciliarias, enfierradura, hojalatería, obras viales, recubrimiento de interiores y exteriores, soldadura, y tecnología de la construcción.

**Indicador N° 7:** Necesidades por área o departamento (Área de operaciones habitacionales)

Permite conocer las necesidades de capacitación del área de operaciones habitacionales con respecto al total de necesidades de capacitación de la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Necesidades de capacitación del área "X"}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Necesidades de capacitación del área de operaciones habitacionales	6	5	7	15%	9%	13%
Total de necesidades de capacitación de la organización	40	54	56			

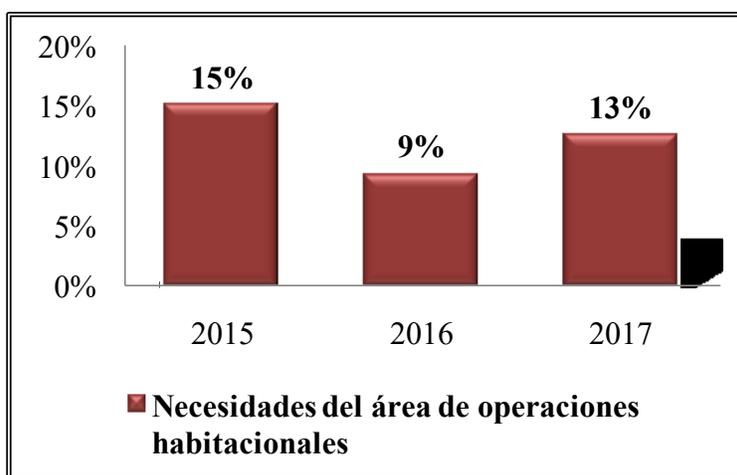


Figura 10: Resultados indicador N°7 Necesidades del área de operaciones habitacionales.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Los resultados indican que del total de necesidades de capacitación que tiene la organización, en promedio un doce por ciento pertenecen al área de operaciones habitacionales, muy por debajo del área técnica. Las capacitaciones que en ésta se realizan son muy pocas, y son de tipo técnico y habilidades sociales, algunas pueden ser: Mantención de edificios, trabajo en equipo, servicio social y bienestar.

**Indicador N° 8:** Necesidades por área o departamento (Área de apoyo)

Permite conocer las necesidades de capacitación del área de apoyo con respecto al total de necesidades de capacitación de la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Necesidades de capacitación del área "X"}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Necesidades de capacitación del área de apoyo	3	4	3	8%	7%	5%
Total de necesidades de capacitación de la organización	40	54	56			

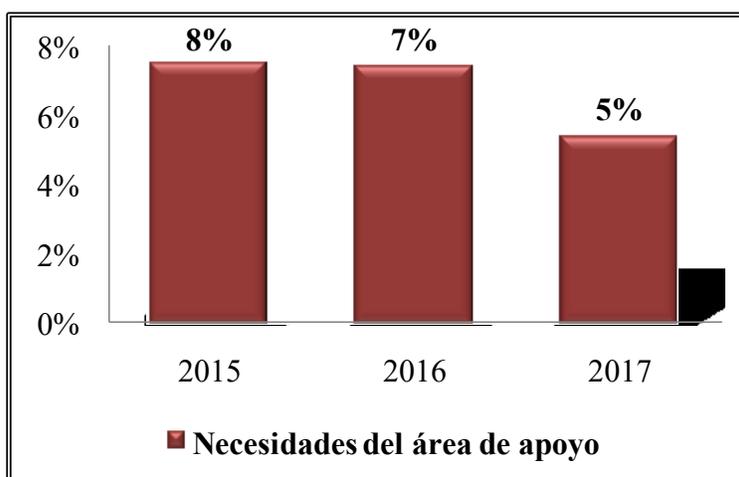


Figura 11: Resultados indicador N°8 Necesidades del área de apoyo.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Los resultados indican que del total de necesidades de capacitación que tiene la organización, en promedio un siete por ciento pertenecen al área de apoyo, quedando por debajo del área de operaciones habitacionales y muy por debajo del área técnica. Las capacitaciones que en ésta se realizan son muy pocas, según lo que da a conocer la jefa de recursos humanos los trabajadores de las últimas dos áreas no muestran deficiencias ni interés por captar nuevos conocimientos, por lo que el bajo número de capacitaciones se justifica, en esta área algunas capacitaciones pueden ser: atención al cliente, riesgos y mantenimiento.

### Indicador N°9: Desempeño del trabajador

Permite comparar el desempeño esperado de un trabajador con el desempeño real, ayudando a la decisión de una organización si desea capacitar o no, en conjunto con otras variables, tales como recursos financieros, físicos, objetivos y otros.

#### Fórmula

Desempeño esperado > Desempeño Real

Desempeño esperado < Desempeño Real

Desempeño esperado = Desempeño Real

#### Unidades de medida:

Escala de notas o porcentaje.

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Desempeño esperado	90	90	90	83%	83%	83%
Desempeño real	75	80	80			

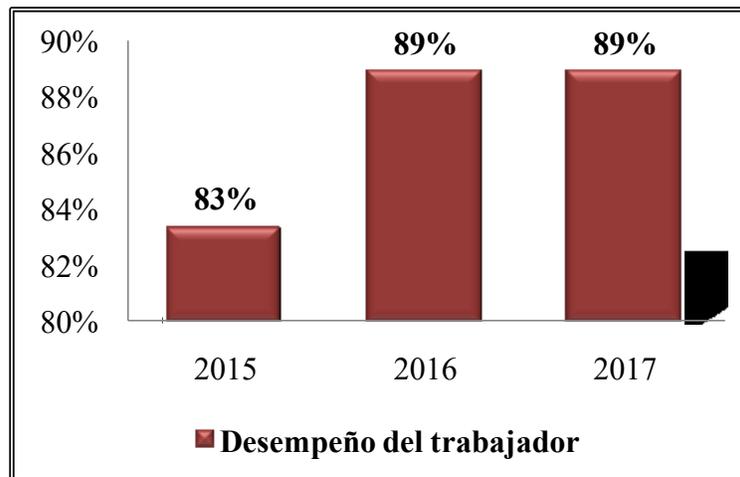


Figura 12: Resultados indicador N°9 Desempeño del trabajador.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Todos los trabajadores de SERVIU alguna vez reciben capacitaciones, ya sea de tipo técnico y/o de habilidades sociales y blandas. El departamento de recursos humanos para el desempeño esperado estima un noventa por ciento, ellos están conscientes de que siempre hay trabajadores que no están dispuestos a mejorar su desempeño, por lo tanto, deben considerar un margen del diez. Pero, el problema está en que el desempeño real de los trabajadores está por bajo de lo esperado, y muchas veces esto se mantiene luego de realizar una capacitación, ya que hay personas adultas que perciben la transferencia de conocimientos de manera muy baja, además son porfiados y quieren seguir trabajando a su manera, es decir, aunque se le realicen capacitaciones, no mejorarán su desempeño.

La realidad en SERVIU es que el desempeño real es menor al desempeño esperado, por lo que siempre va a existir la necesidad de capacitar, de preferencia a personas jóvenes que son las que están dispuestas a mejorar su desempeño y captar nuevos conocimientos.

#### **Indicador N°10: Cargos con deficiencias**

Permite conocer el o los cargos con mayores deficiencias para posibles capacitaciones.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores del cargo "X" con problemas en la ejecución del cargo}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores del cargo "X"}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° trabajadores del área técnica con problemas en la ejecución del cargo	70	55	40	40%	31%	22%
N° total de trabajadores del área técnica	175	175	180			

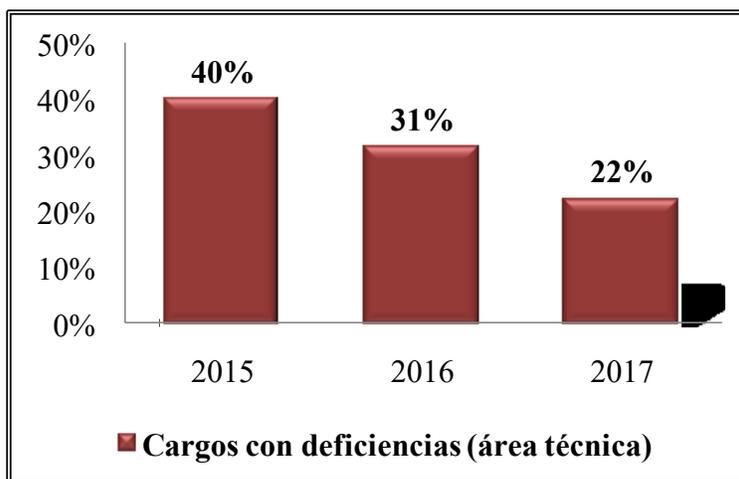


Figura 13: Resultados indicador N°10 Cargos con deficiencias (área técnica).

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Según las evaluaciones de desempeño realizadas por el departamento de recursos humanos de SERVIU a sus trabajadores, el área técnica es la que presenta mayores deficiencias en sus cargos, la jefa de recursos humanos justifica que se debe a que esta área es la que más trabajo tiene y de ella depende el norte de la institución, además tiene relación con que es el área que tiene mayor necesidad de capacitación, los pocos trabajadores que se atreven a pedir capacitaciones pertenecen a esta área.

Actualmente, esta área cuenta con ciento ochenta trabajadores, y algunos de ellos piden recibir capacitación, es ahí donde se evalúan quiénes y cuántos realmente necesitan ser capacitados, esta evaluación es realizada mediante el comité Bipartito. En promedio un treinta y uno por ciento de los trabajadores de esta área acusan problemas o deficiencias en la ejecución del cargo.

### **Etapas de determinación de objetivos**

Una vez que la organización ha detectado y priorizado las necesidades de capacitación, debe plantearse los objetivos que desea cumplir con respecto a dichas necesidades, éstos serán el punto de partida para el programa de capacitación. Mondy & Noe (2005), señalan que un programa de capacitación debe tener objetivos concisos y claros, éstos alineados con los objetivos estratégicos organizaciones, si un programa de capacitación no cuenta con sus objetivos definidos y alineados se podría producir un caos en éste, dando como resultado el fracaso del programa.

Es fundamental que los objetivos estén planteados de una manera correcta, clara y entendible para todos los trabajadores de la organización, sobre todo los involucrados en el programa de capacitación. Los objetivos deben estar basados de acuerdo con la información que entregó la etapa de detección de necesidades, la relación entre ambas etapas es muy importante, ya que si hubo una mala detección lo más probable es que los objetivos no sean los adecuados, además es importante entender los resultados otorgados por dicha etapa.

Para esta etapa, evaluamos tres indicadores de control de gestión para el proceso de capacitación en SERVIU, en donde los resultados fueron los siguientes:

### Indicador N°1: Objetivos estratégicos cubiertos por la capacitación

Permite conocer los objetivos estratégicos de la organización, cubiertos por el programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Objetivos de la organización cubiertos por la capacitación}}{\text{Objetivos estratégicos de la organización}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Objetivos de la organización cubiertos por la capacitación	5	6	6	83%	100%	100%
Objetivos estratégicos de la organización	6	6	6			

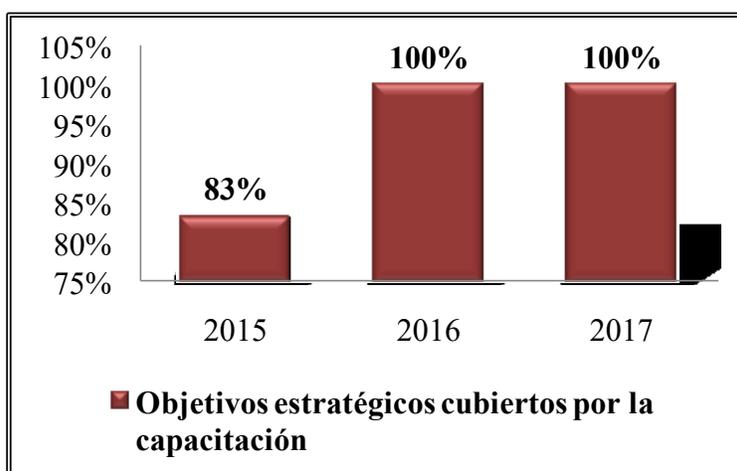


Figura 14: Resultados indicador N°1 Objetivos estratégicos cubiertos por la capacitación.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU en este indicador obtuvo muy buenos resultados, ya que todos sus objetivos estratégicos organizacionales son cubiertos por las capacitaciones. La jefa de recursos humanos mencionó que siempre las capacitaciones se realizan pensando en cumplir con los objetivos organizacionales. A continuación, se dan a conocer los objetivos estratégicos de SERVIU Maule y con qué tipo de capacitación se relaciona cada uno.

1. Contribuir a disminuir el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reduciendo la inequidad y fomentando la integración social, a través de la entrega de subsidios habitacionales.
2. Contribuir a recuperar barrios, con énfasis en los vulnerables, con deterioro habitacional y/o urbano, ejecutando y supervisando inversiones que disminuyan en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades.
3. Contribuir a promover el desarrollo de las ciudades, ejecutando la inversión en infraestructura para la conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social.
4. Proveer a la ciudadanía productos y servicios de calidad en los ámbitos de vivienda, barrio y ciudad, a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad.
5. Otorgar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos y fortalecer las instancias de participación responsable en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad.
6. Consolidar una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos institucionales, fortaleciendo las competencias, climas laborales, trabajo en equipo y los sustentos tecnológicos apropiados para la entrega de un buen servicio.

El objetivo 1, tiene directa relación con las capacitaciones técnicas, un ejemplo son las capacitaciones de decretos y normativas. El objetivo 2 y 3 están enfocados al área técnica y es aquí donde surgen más capacitaciones de tipo técnicas.

El objetivo 4 y 5, pertenecen a las áreas de operaciones habitacionales y apoyo, el tipo de capacitación que está enfocado a éstas es el de habilidades sociales y blandas, un ejemplo es la capacitación sobre atención al cliente, de igual modo estas áreas reciben capacitaciones técnicas. Finalmente, el objetivo 6 tiene directa relación con las capacitaciones de habilidades sociales y blandas, ya que se fomenta el trabajo en equipo entre los trabajadores de SERVIU.

### Indicador N°2: Presupuesto de capacitación

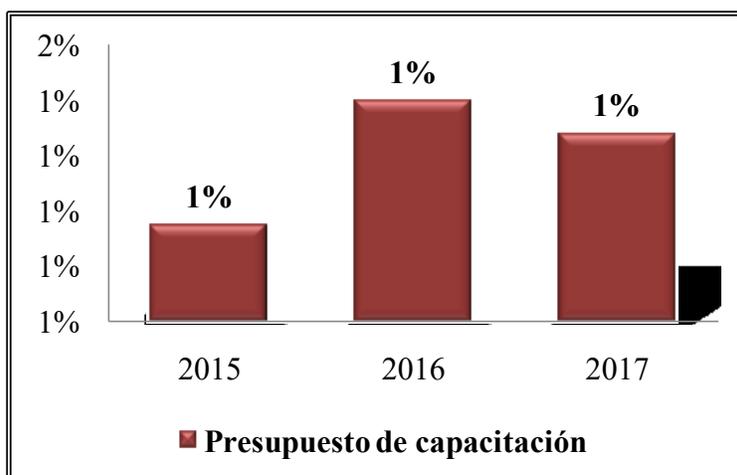
Permite conocer los recursos asignados dentro del presupuesto de la organización, para un período dedicado a la inversión en proyectos de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Presupuesto para proyectos de capacitación}}{\text{Total presupuesto de la organización}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Presupuesto para proyectos de capacitación	6.955.000	7.219.000	7.212.000	1%	1%	1%
Total presupuesto de la organización	592.508.000	516.418.000	538.562.000			



*Figura 15: Resultados indicador N°2 Presupuesto de capacitación.*

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

El sector público se rige por una Ley de Presupuesto, ésta consiste en una estimación financiera de los ingresos y una autorización de los gastos para un año determinado. Ésta existe porque es necesario compatibilizar los recursos disponibles con el logro de metas y objetivos previamente determinados. A través, de esta Ley es que todos los Ministerios y organismos públicos cuentan con sus presupuestos designados.

El Ministerio de Vivienda y Urbanización es el encargado de designar el presupuesto a sus respectivas instituciones, es así como SERVIU cuenta con su presupuesto. Por ejemplo, en el año 2017 SERVIU de la VII Región tenía un presupuesto total como organización de \$538.562.000 millones de pesos, en el cual estaba incluido el presupuesto para capacitaciones correspondiente a \$7.212.000 millones (Ver anexo 5: Presupuesto SERVIU VII Región).

Según la Ley N° 18.575 ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE BASES GENERALES (2018), 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. La capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función pública se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines, a través de programas nacionales, regionales o locales.

Cabe mencionar, que el presupuesto para capacitaciones y perfeccionamientos se realiza, a través de la institución ChileCompra<sup>3</sup>.

El total del presupuesto para capacitaciones en SERVIU VII Región, es un uno por ciento en relación con el total del presupuesto con el que cuenta la organización, la jefa de recursos humanos mencionó que es muy poco el presupuesto destinado para capacitaciones, y cuesta mucho que sea más que eso.

### Indicador N°3: Recursos físicos disponibles

Permite conocer el porcentaje de recursos físicos disponibles dentro de la infraestructura de la organización para desarrollar programas de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Recursos disponibles para capacitación}}{\text{Total de recursos de la organización}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Recursos disponibles para capacitación	3	3	3	100%	100%	100%
Total de recursos de la organización	3	3	3			

<sup>3</sup> La Dirección ChileCompra es la institución que administra la plataforma de compras públicas de Chile, y funciona con un marco regulatorio único, basado en la transparencia, la eficiencia, la universalidad, la accesibilidad y la no discriminación.

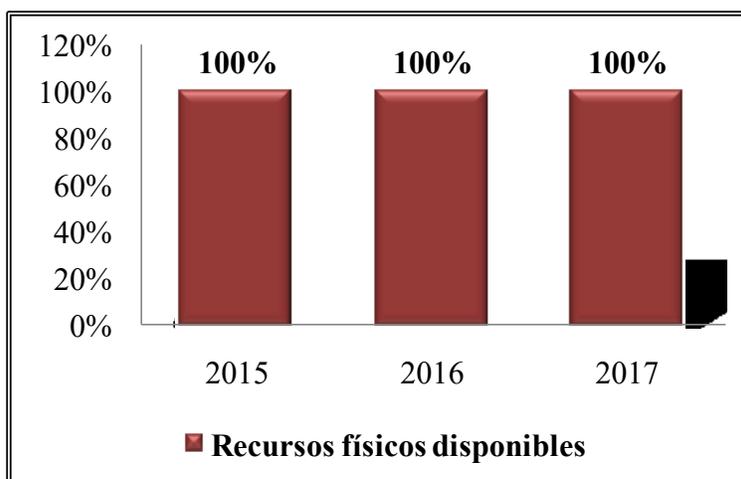


Figura 16: Resultados indicador N°3 Recursos físicos disponibles.

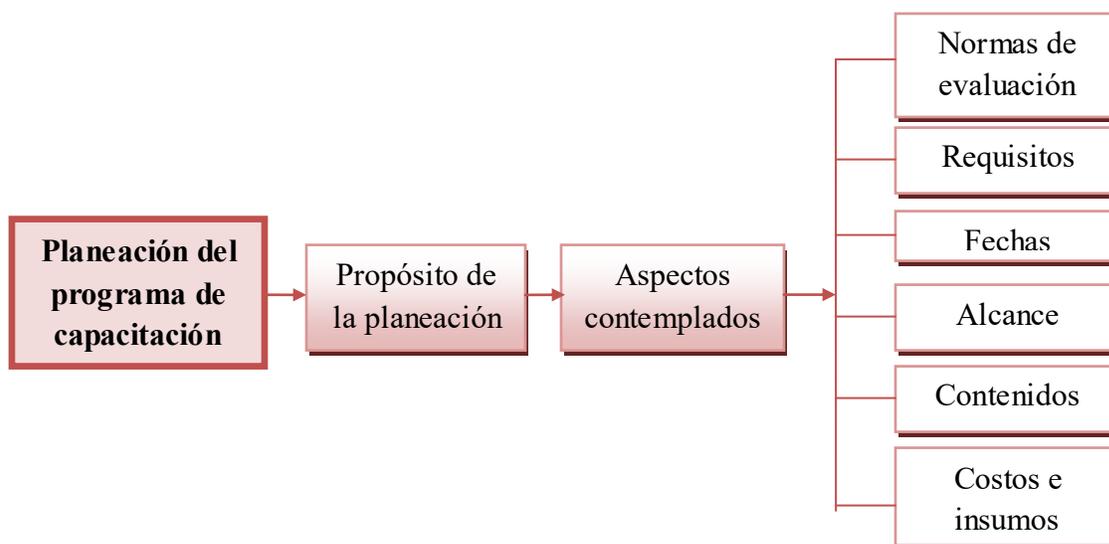
Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU para sus capacitaciones cuenta con los recursos físicos necesarios, ya que disponen de todo lo que tienen, como salas de reuniones, grandes espacios, equipos digitales, DATA y otros. Si alguna capacitación necesita algún recurso especial, éste es evaluado por el comité Bipartito y contemplado en el presupuesto, si es algo muy costoso se deriva la capacitación al MINVU y éste lo evalúa, pero este caso no se ha dado hasta ahora, ya que generalmente cuentan con todo lo requerido para las capacitaciones.

### **Etapas de planeación del programa**

Esta etapa consiste en realizar una planeación detallada del programa de capacitación, ésta debe ser acorde a las dos etapas anteriores. Tiene como propósito establecer el camino más propicio y adecuado para lograr cubrir las necesidades detectadas y cumplir con los objetivos determinados.

Aquí se dan a conocer los requisitos, las fechas, el alcance, los contenidos, los costos, los insumos y los beneficios que se esperan lograr con el programa de capacitación.



*Figura 17: Planeación del programa de capacitación.*

Fuente: Elaboración propia.

Para esta etapa, evaluamos once indicadores de control de gestión para el proceso de capacitación en SERVIU, en donde los resultados fueron los siguientes:

**Indicador N°1:** Utilización del presupuesto

Permite visualizar cuánto del presupuesto de capacitación que posee la organización es utilizado en la ejecución del programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Costo del programa de capacitación "X"}}{\text{Presupuesto para proyectos de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Costo del programa de capacitación "X"	8.346.000	8.662.800	8.870.760	120%	120%	123%
Presupuesto para proyectos de capacitación	6.955.000	7.219.000	7.212.000			

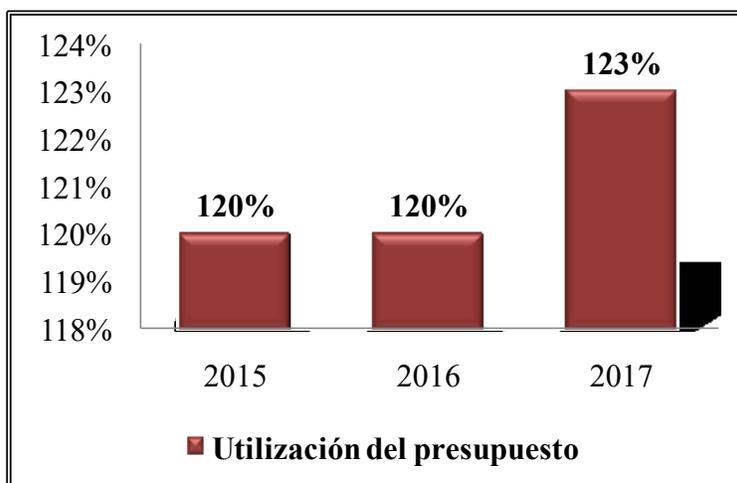


Figura 18: Resultados indicador N°1 Utilización del presupuesto.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU utiliza en su totalidad el presupuesto destinado a capacitaciones, ya que, si no es totalmente ocupado, al año siguiente se les asigna menos presupuesto, por lo que no les conviene no ocupar todo el presupuesto. Además, cabe destacar, que siempre el presupuesto para capacitaciones se ha hecho poco, teniendo que recurrir al MINVU cuando ya no queda presupuesto o son capacitaciones muy costosas. El costo del programa de capacitación siempre es superior al presupuesto en un veintiuno por ciento en promedio. Todos los años se espera que el presupuesto sea mayor, y así es, pero también van surgiendo más necesidades y las capacitaciones se hacen más costosas.

**Indicador N°2: Inversión per cápita**

Permite conocer la inversión del programa de capacitación por trabajador.

Fórmula

$$= \frac{\text{Total inversión de capacitación}}{\text{Total de trabajadores a capacitar}}$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Total inversión de capacitación	6.955.000	7.219.000	7.212.000	\$ 24.404	\$ 25.330	\$ 24.447
Total de trabajadores a capacitar	285	285	295			

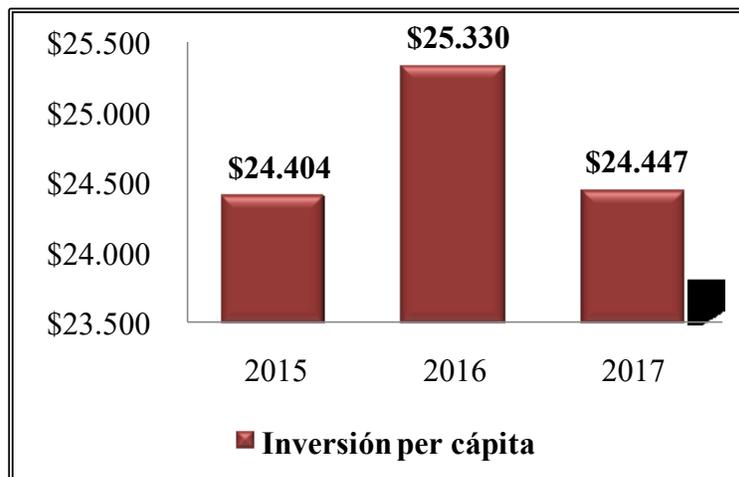


Figura 19: Resultados indicador N°2 Inversión per cápita.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Por cada trabajador SERVIU invierte en promedio \$24.727 en capacitación, cabe mencionar, que la mayoría de los trabajadores reciben más de una capacitación al año, se considera muy bajo el promedio de inversión per cápita, esto ocurre debido a que son muchos trabajadores y es muy bajo el presupuesto para capacitaciones.

### Indicador N°3: Contenidos

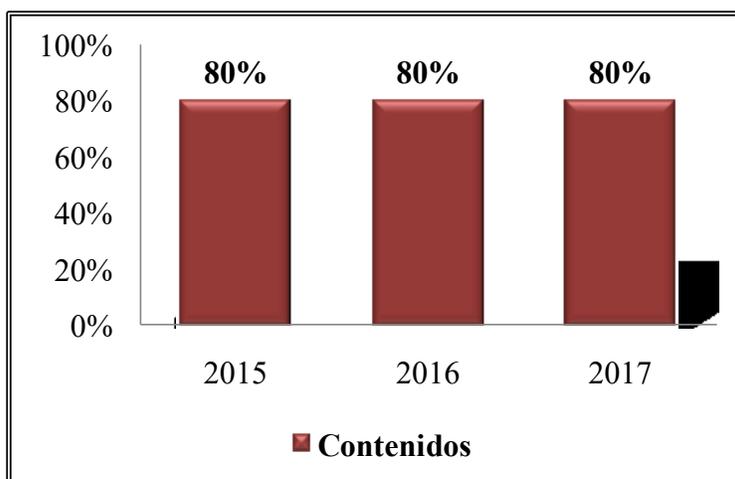
Permite conocer si los contenidos contemplados en un curso cubren los objetivos del programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Contenidos incluidos en el curso de capacitación}}{\text{Objetivos planificados en el programa de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Contenidos incluidos en el curso de capacitación	4	4	4	80%	80%	80%
Objetivos planificados en el programa de capacitación	5	5	5			



*Figura 20: Resultados indicador N°3 Contenidos.*

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Este indicador no pudo ser aplicado a cada curso de capacitación, ya que no se cuenta con toda esa información, porque la jefa de recursos humanos posee una visión más general de los contenidos, el Servicio Civil tiene los detalles de los contenidos vistos en cada curso de capacitación, por lo que este indicador está evaluando los contenidos globales.

La jefa de recursos humanos mencionó que en general los objetivos del programa de capacitación son los siguientes:

1. Ofrecer las herramientas necesarias a los trabajadores para que éstos no sientan limitados.
2. Lograr cambios de conducta en el área de trabajo, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución.
3. Incrementar la productividad y promover un ambiente más proactivo.
4. Permitir que los trabajadores brinden el mejor de sus aportes para la institución.
5. Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la institución y con los ciudadanos, a través de nuevos conocimiento, habilidades y actitudes.

Ella mencionó que los contenidos vistos en un curso de capacitación cubren el ochenta por ciento de los objetivos planificados en el programa de capacitación, ya que siempre estiman un margen de que no todos los objetivos se cumplirán. Este margen va enfocado al objetivo 2 y 3, debido a que como se mencionó anteriormente cuesta mucho lograr cambios de conducta en el área de trabajo a trabajadores de edad avanzada, y eso impide que aumenten su productividad y no promueven un ambiente proactivo. Cabe destacar, que a veces si se logran cubrir todos los objetivos planificados con los contenidos vistos un curso de capacitación es el caso por ejemplo, de cuando se les realizan capacitaciones a trabajadores nuevos, éstos están dispuestos a colocar en práctica todo lo visto en el curso.

#### Indicador N°4: Alcance

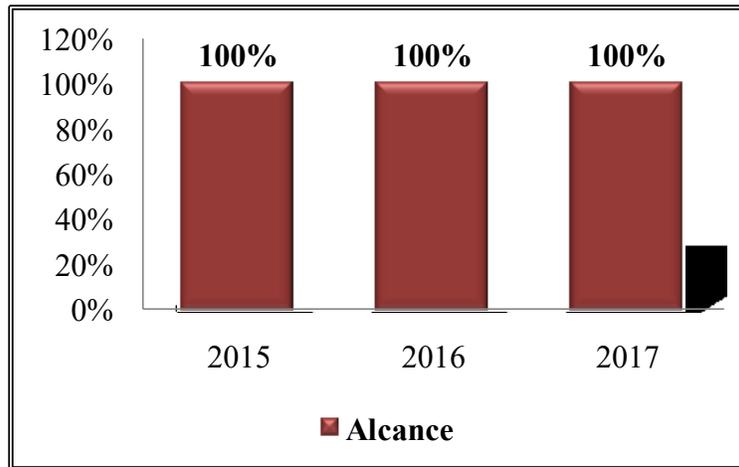
Permite conocer la proporción de trabajadores que participarán del programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Trabajadores a capacitar}}{\text{Total de trabajadores}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Trabajadores a capacitar	285	285	295	100%	100%	100%
Total de trabajadores	285	285	295			



*Figura 21: Resultados indicador N°4 Alcance.*

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Este indicador entregó muy buenos resultados obteniendo cien por ciento, ya que SERVIU siempre capacita a todos sus trabajadores, en la planeación se estima que todos serán capacitados, de hecho, algunos en más de una ocasión.

**Indicador N°5: Experiencia interna**

Permite conocer si el capacitador tiene experiencia en los cursos que ha realizado anteriormente la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N° de cursos realizados anteriormente por el capacitador "X" en la organización}}{\text{Total de capacitaciones realizadas por la organización}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Nº de cursos realizados anteriormente por el capacitador "X" en la organización	30	42	45	75%	78%	80%
Total de capacitaciones realizadas por la organización	40	54	56			

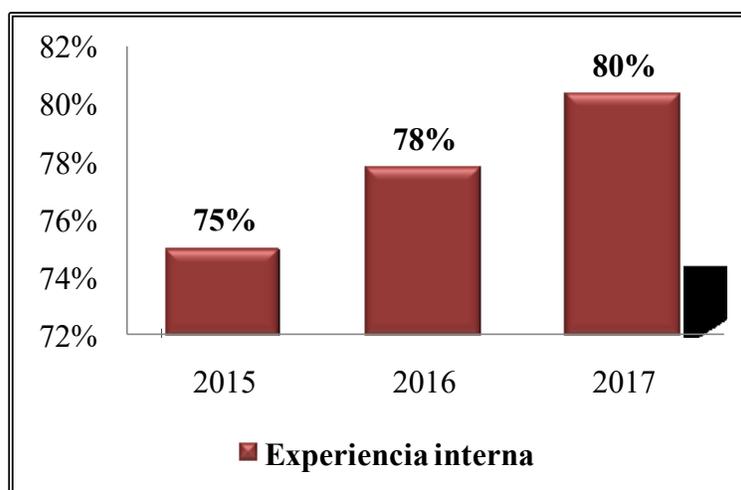


Figura 22: Resultados indicador N°5 Experiencia interna.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Los cursos de capacitación en SERVIU son realizados en casi su totalidad por sus mismos funcionarios, ya que la jefa de recursos humanos menciona que no hay mejores instructores que sus propios trabajadores, además ellos son los encargados de ir realizando las capacitaciones cada año, por lo que tienen experiencia de sobra y se encuentran muy preparados. Ella estima que un setenta y ocho por ciento en promedio son capacitaciones realizadas por sus funcionarios.

Existe una encuesta (Ver anexo 6: Encuesta de satisfacción de la actividad de capacitación), en la cual los participantes de un curso de capacitación pueden evaluar el desarrollo de ésta y además al instructor, gracias a este instrumento el comité Bipartito va evaluando el desempeño de los instructores, y hasta el momento se ha estado de acuerdo que los mejores instructores están dentro de la organización y cuenta con la experiencia necesaria.

**Indicador N°6: Experiencia externa**

Permite conocer si el capacitador tiene experiencia en el desarrollo de cursos similares fuera de la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N° de cursos similares realizados por el capacitador}}{\text{Total de capacitaciones realizadas por el capacitador}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° de cursos similares realizados por el capacitador	25	37	40	83%	88%	89%
Total de capacitaciones realizadas por el capacitador	30	42	45			

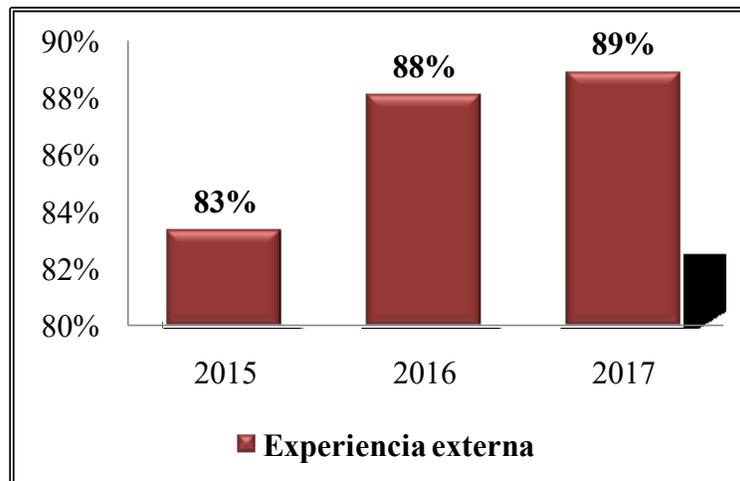


Figura 23: Resultados indicador N°6 Experiencia externa.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

La jefa de recursos humanos no cuenta con la información exacta de la experiencia externa de cada capacitador, pero ella estima que sus instructores tienen sobre un ochenta por ciento de experiencia en los cursos que realiza en la organización, por lo que son lo suficientemente capaces y cada año se van adquiriendo mayor experiencia.

#### **Indicador N°7: Capacitaciones internas**

Ayuda a conocer cuántas capacitaciones se realizan dentro de la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Capacitaciones dentro de la organización}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Capacitaciones dentro de la organización	34	47	50	85%	87%	89%
Total de capacitaciones planificadas	40	54	56			

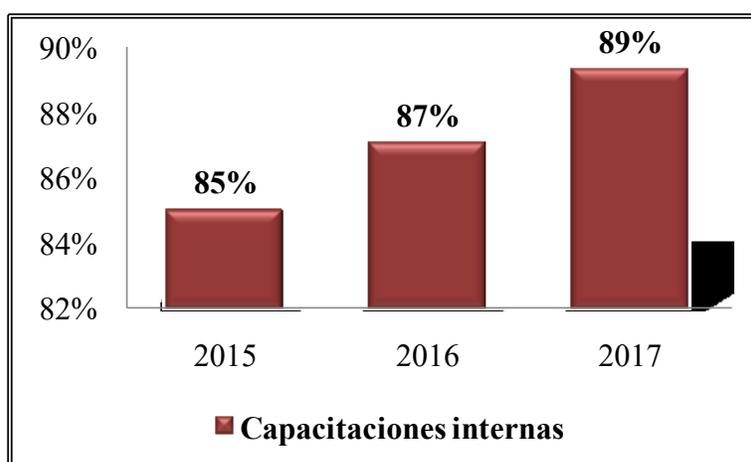


Figura 24: Resultados indicador N°7 Capacitaciones internas.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Este indicador en promedio estima que el ochenta y siete por ciento de las capacitaciones planificadas en SERVIU se realizarán de manera interna. Es decir, que organismos de la misma institución satisfacen las necesidades de capacitación, la jefa de rr.hh. menciona que el personal más idóneo para capacitar son sus mismos trabajadores.

#### **Indicador N°8: Capacitaciones externas**

Permite conocer cuántas capacitaciones se realizan de forma externa a la organización, esto quiere decir que se contratará a un tercero para que realice el curso.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Capacitaciones externas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Capacitaciones externas	6	7	6	15%	13%	11%
Total de capacitaciones planificadas	40	54	56			

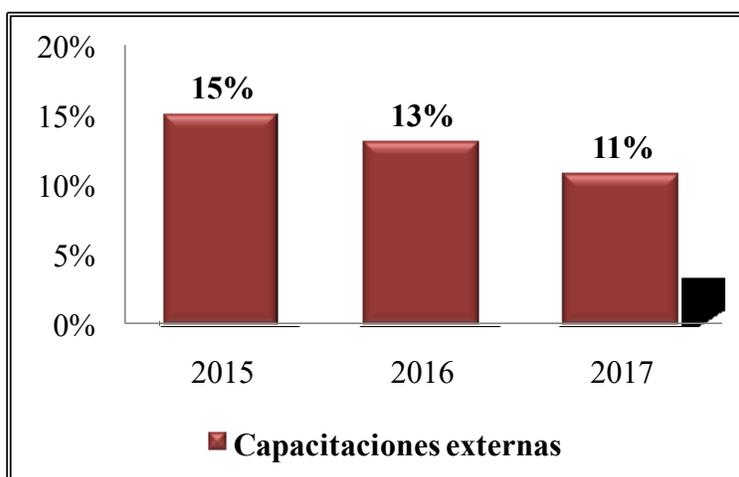


Figura 25: Resultados indicador N°8 Capacitaciones externas.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Este indicador en promedio estima que el trece por ciento de las capacitaciones planificadas en SERVIU se realizarán de manera externa. Es decir, que se contratará a organismos externos para que las realicen. Esta situación se da, por ejemplo, cuando son capacitaciones sobre nuevas normas y leyes, o de alguna técnica de trabajo que los trabajadores aún no conozcan. Pero generalmente, se prefieren las capacitaciones internas.

### Indicador N°9: Costo capacitador

Permite conocer la proporción del costo de mano de obra del capacitador con respecto al costo total del programa de capacitación, es decir, el costo de los capacitadores.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Costo capacitador}}{\text{Total costo programa}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Costo capacitador	4.868.500	5.053.300	5.048.400	70%	70%	70%
Total costo programa	6.955.000	7.219.000	7.212.000			

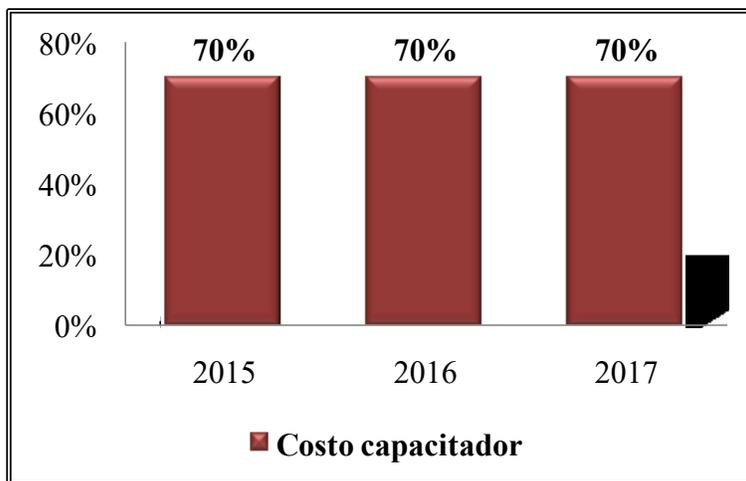


Figura 26: Resultados indicador N°9 Costo capacitador.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU dentro del costo del programa de capacitación, estima que el setenta por ciento es costo del capacitador, es decir, eso representa el costo de mano de obra del capacitador con respecto al costo total del programa, tomando en cuenta capacitaciones internas y externas.

**Indicador N°10: Costo insumos**

Permite conocer la proporción del costo de los insumos con respecto a los costos totales del programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Costo insumos}}{\text{Costo del programa}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Costo insumos	2.086.500	2.165.700	2.163.600	30%	30%	30%
Costo del programa	6.955.000	7.219.000	7.212.000			

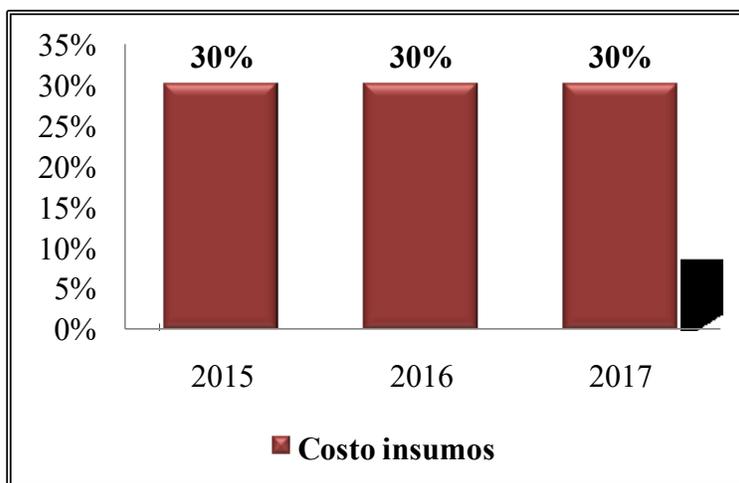


Figura 27: Resultados indicador N°10 Costo insumos.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU dentro del costo del programa de capacitación, estima que el treinta por ciento es costo para insumos requeridos para la ejecución de las capacitaciones. No son tantos los insumos que se requieren, ya que muchas veces para una capacitación los trabajadores solo necesitan un cuaderno y lápiz, lo que no requiere mayor costo.

**Indicador N°11: Planificación de supervisiones generales**

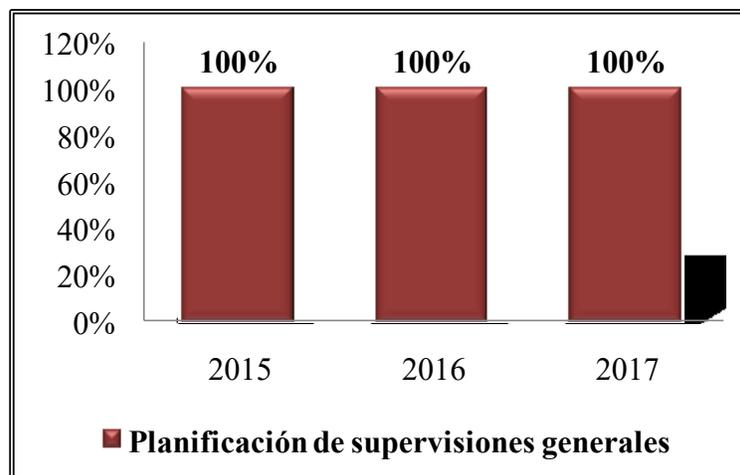
Permite conocer las supervisiones planificadas para el programa de capacitación.

Fórmula:

$$= \left( \frac{\text{Supervisiones planificadas}}{\text{Total de sesiones a supervisar}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Supervisiones planificadas	120	162	168	100%	100%	100%
Total de sesiones a supervisar	120	162	168			



*Figura 28: Resultados indicador N°11 Planificación de supervisiones generales.*

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU debe planificar por obligación tres sesiones de supervisión por cada capacitación realizada, ya que éstas son exigidas por el Servicio Civil como “Hitos” correspondientes al estado en que se encuentra la capacitación en curso.

La primera sesión de supervisión tiene que ser cuando comienza el curso de capacitación, la segunda es durante la ejecución de éste, y la tercera es cuando el curso finaliza y se espera tener las conclusiones de éste.

Los resultados otorgados por el indicador, vienen del número de capacitaciones que se planificaron realizar en el año multiplicado por las tres sesiones de supervisión correspondientes a cada una, es decir, en el año 2017 se planificaron cincuenta y seis capacitaciones, esa cantidad multiplicada por tres, da un total de ciento sesenta y ocho sesiones de supervisiones al año, éstas se deben realizar por obligación, por lo que el resultado es que se ha planificado supervisar el cien por ciento de las sesiones de supervisión.

### **Etapa de ejecución del programa**

Esta etapa consiste en implementar el plan que se definió en la etapa anterior en la organización, colocando énfasis en la transferencia de información y motivación con los trabajadores que participarán del programa de capacitación. Además, se deben considerar algunos elementos antes de la ejecución del programa, como, por ejemplo, los capacitadores internos o externos, dar a conocer el programa a los trabajadores involucrados, realizar una evaluación de los participantes antes de la implementación de éste, y así poder contar con parámetros objetivos de evaluación, luego de esto se puede ejecutar el programa y continuar con la evaluación después de implementado.

Para esta etapa, evaluamos ocho indicadores de control de gestión para el proceso de capacitación en SERVIU, en donde los resultados fueron los siguientes:

#### **Indicador N°1: Asistencia al programa**

Permite conocer la asistencia (presencial y no presencial) de un trabajador al programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Sesiones efectivas del trabajador}}{\text{Total de cursos del programa}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Sesiones efectivas del trabajador	34	49	50	85%	91%	89%
Total de cursos del programa	40	54	56			

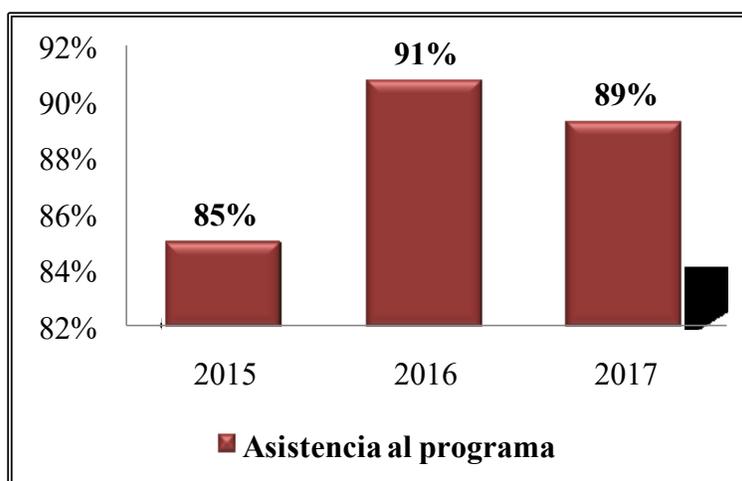


Figura 29: Resultados indicador N°1: Asistencia al programa.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Este indicador fue evaluado con los trabajadores del área técnica, ya que ellos son los que requieren más cursos de capacitaciones, ellos aparte de sus treinta un curso correspondiente al área técnica en el año 2016, asistieron también a unos tres cursos más, debido a que algunos participan de las capacitaciones del área de apoyo o de operaciones habitacionales. Éstos asistieron al ochenta y cinco por ciento de los cursos del programa de capacitación.

Lo ideal sería que todos los trabajadores de SERVIU contaran con más cursos de capacitación, pero la jefa de recursos humanos mencionó que no es necesario, ya que no todos requieren de las mismas capacidades, por lo que el enfoque de las capacitaciones siempre irá orientado a los trabajadores del área técnica.

**Indicador N°2: Asistencia al curso**

Permite conocer la asistencia de un trabajador al curso de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Asistencia del trabajador}}{\text{Total de sesiones del curso}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Asistencia del trabajador	5	5	5	83%	83%	83%
Total de sesiones del curso	6	6	6			

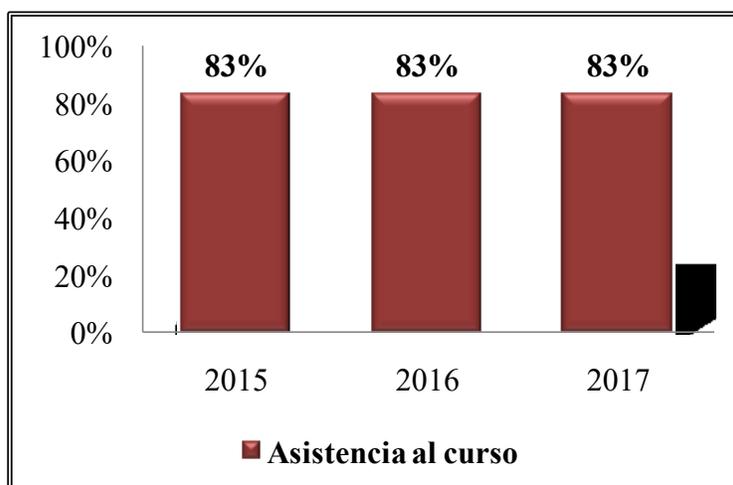


Figura 30: Resultados indicador N°2 Asistencia al curso.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

En SERVIU los trabajadores deben asistir casi por obligación a las sesiones de un curso de capacitación, debido a que sólo se les permite una inasistencia y ésta debe ser justificada con anterioridad. Si hay más de una inasistencia, puede verse complicado el curso para todos los trabajadores pertenecientes a él, ya que éstos reciben un bono como incentivo y si tienen inasistencias, pueden no recibirlo.

Este indicador fue evaluado a modo de ejemplo, con un curso que tenga seis sesiones, se escogió este número, ya que son más o menos las sesiones máximas que un curso de capacitación puede tener. Como se mencionó anteriormente, se permite una inasistencia por trabajador, por lo que tienen cinco sesiones obligatorias, dando como resultado el ochenta y tres por ciento de asistencia al curso.

### Indicador N°3: Horas presenciales

Permite conocer la cantidad de horas presenciales que debe asistir el trabajador a su curso de capacitación, en relación con el total de horas del curso.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ horas presenciales}}{\text{N}^\circ \text{ total de horas del programa}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° horas presenciales	25	25	25	83%	83%	83%
N° total de horas del programa	30	30	30			

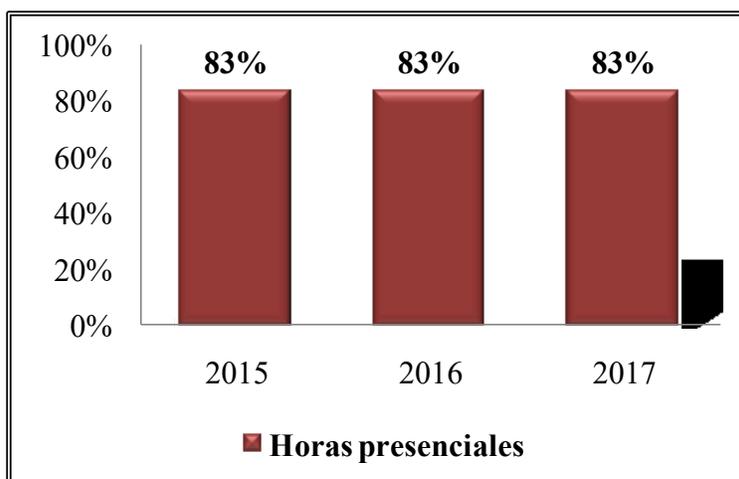


Figura 31: Resultados indicador N°3 Horas presenciales.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Siguiendo el ejemplo dado en el indicador anterior, si un curso tiene seis sesiones, éstas suelen ser de cinco horas cada una, por lo que da un total de treinta horas totales del curso de capacitación. Dado que un trabajador solamente puede faltar a una sesión, quedarían cinco sesiones, correspondientes a veinticinco horas presenciales obligatorias del curso, es decir, del total de horas de capacitación ochenta y tres por ciento son presenciales.

#### **Indicador N°4: Capacitación de corto plazo**

Permite conocer la proporción de trabajadores de la organización que asisten a cursos de capacitación de corto plazo.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que están en cursos de corto plazo}}{\text{Total de trabajadores que están en cursos de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° de trabajadores que están en cursos de corto plazo	285	285	295	100%	100%	100%
Total de trabajadores que están en cursos de capacitación	285	285	295			

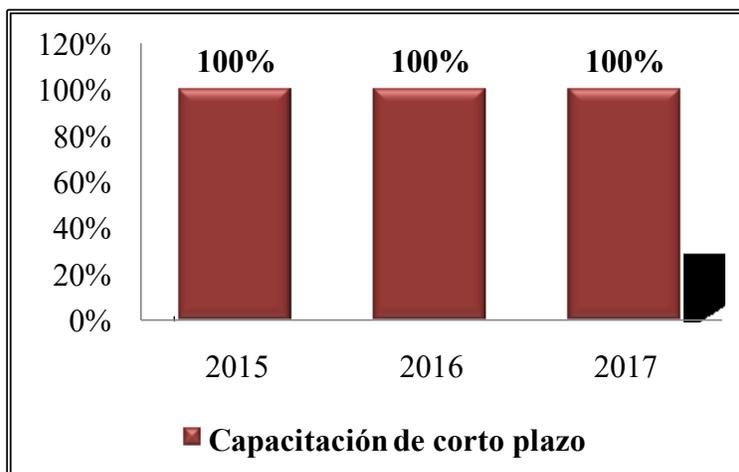


Figura 32: Resultados indicador N°4 Capacitación de corto plazo.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Este indicador dio resultados de cien por ciento en los tres años evaluados, ya que primero todos los trabajadores de SERVIU participan de algún curso de capacitación cada año, y todas las capacitaciones son a corto plazos, por lo que el cien por ciento de los trabajadores están en cursos a corto plazo.

#### Indicador N°5: Capacitación de largo plazo

Permite conocer la proporción de trabajadores de la organización que asisten a cursos de capacitación de largo plazo.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que están en cursos de largo plazo}}{\text{Total de trabajadores que están en cursos de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Nº de trabajadores que están en cursos de largo plazo	0	175	0	0%	61%	0%
Total de trabajadores que están en cursos de capacitación	285	285	295			

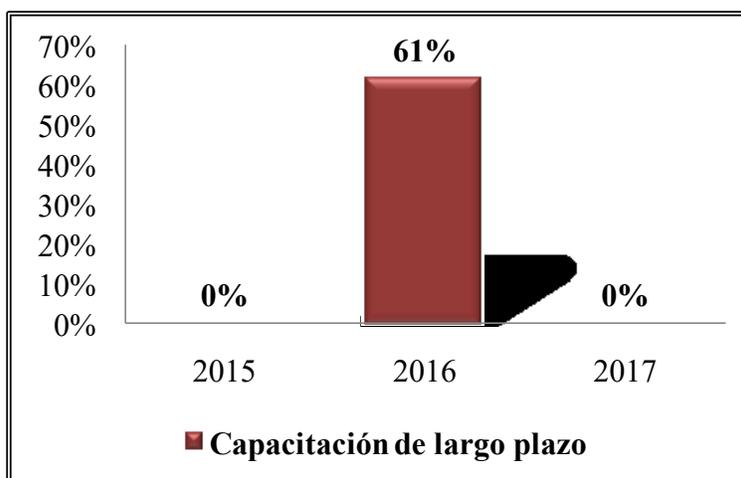


Figura 33: Resultados indicador N°5 Capacitación de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU sólo realiza una capacitación que es considerada a largo plazo, ya que se realiza año por medio. Ésta la reciben los trabajadores del área técnica, por lo que un sesenta y cuatro por ciento de los trabajadores están en un curso de largo plazo.

**Indicador N°6: Relación horas capacitación-trabajo**

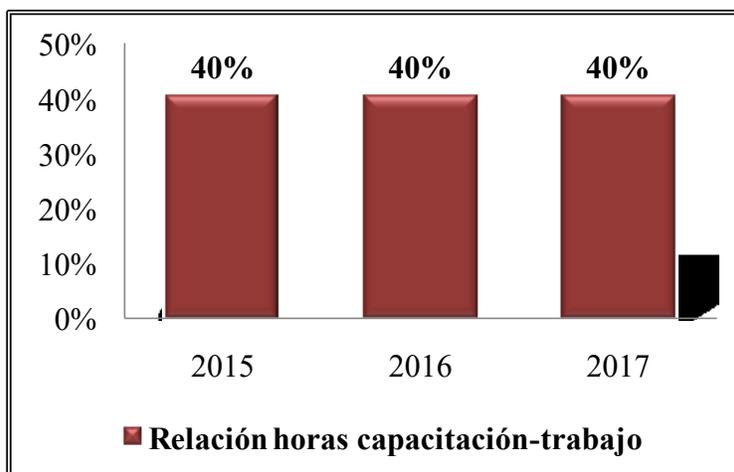
Indica las horas de capacitación que tiene un trabajador con respecto al total de horas de trabajo en un periodo.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N° horas de capacitaciones}}{\text{Total de horas trabajadas}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° horas de capacitaciones	17	17	17	40%	40%	40%
Total de horas trabajadas	42	42	42			



*Figura 34: Resultados indicador N°6 Relación horas capacitación-trabajo.*

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Los trabajadores de SERVIU tienen una jornada laboral de Lunes a Jueves de 8:30am-13:30pm y de 15:00pm-18:30pm teniendo una hora y media de colación. Y los Viernes la jornada termina media hora antes, por lo que la hora de salida es a las 18:00pm.

Este indicador fue evaluado con una jornada laboral normal de cuarenta y dos horas semanales, que son las correspondientes a una jornada laboral normal de los trabajadores de SERVIU. Según cuenta la jefa de recursos humanos, un curso de capacitación puede durar dos días de la semana o durar una jornada por semana, dependiendo del tipo de capacitación que sea. Por lo que, este indicador se calculó considerando una capacitación de dos días en la semana, dando como resultado que de las cuarenta y dos horas laborales, el cuarenta por ciento de éstas son horas de capacitación, lo que corresponde a diecisiete horas de capacitación.

### Indicador N°7: Departamentos en capacitación

Este indicador muestra los departamentos que se encuentran en algún tipo de capacitación, ya sea en cursos impartidos dentro o fuera de la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de departamentos en capacitación}}{\text{Total de departamentos de la organización}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° de departamentos en capacitación	3	3	3	100%	100%	100%
Total de departamentos de la organización	3	3	3			

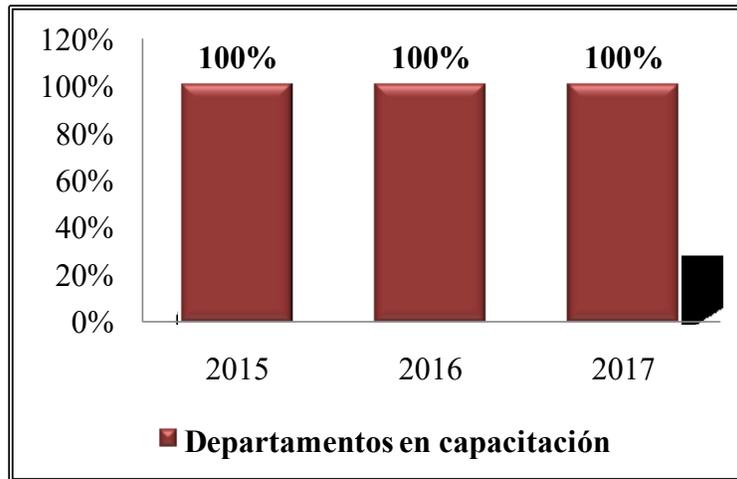


Figura 35: Resultados indicador N°7 Departamentos en capacitación.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

En SERVIU existen tres departamentos o áreas los cuales son, el área técnica, el área de operaciones habitacionales y el área de apoyo. Los tres departamentos reciben capacitaciones, unos más que otros, pero todos están en algún curso del programa de capacitación. Por lo que, este indicador es cien por ciento favorable.

#### **Indicador N°8: Trabajadores por áreas en capacitación**

Este indicador muestra a los trabajadores de un área que se encuentran en algún tipo de capacitación, ya sea dentro o fuera de la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Nº de trabajadores del departamento "X" en capacitación}}{\text{Total de trabajadores del departamento "X"}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° de trabajadores del departamento "X" en capacitación	285	285	295	100%	100%	100%
Total de trabajadores del departamento "X"	285	285	295			

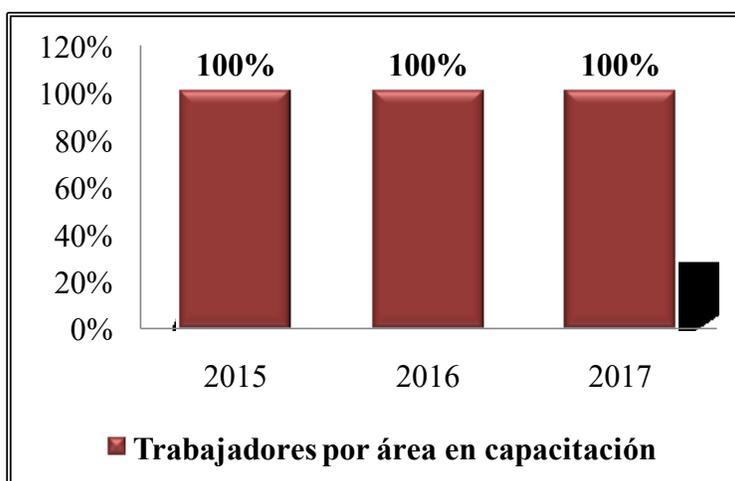


Figura 36: Resultados indicador N°8 Trabajadores por área en capacitación.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Como ya se mencionó en el indicador anterior, todas las áreas de SERVIU están en algún tipo de capacitación del programa, y junto con esto todos sus trabajadores reciben alguna vez algún tipo de capacitación. Por lo que, del total de trabajadores de cada área, el cien por ciento de éstos está en algún tipo de capacitación.

Algunos trabajadores están en más cursos, porque lo requieren, específicamente los pertenecientes al área técnica, que es el área con mayores cursos de capacitación.

## Etapa de evaluación del programa

Esta etapa permite a la organización tener una visión general de los resultados que se han obtenido una vez finalizadas las sesiones o el programa de capacitación, aquí se deben evaluar tres niveles básicos, evaluar a los participantes, evaluación a nivel organizacional y evaluación a nivel de cargos o áreas.

Según Snell & Bohlander (2013), existen cuatro criterios para evaluar la capacitación, las cuales son las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados o rendimientos después del proceso. Para esto, la capacitación en una organización debe ser considerada como una inversión, y no una pérdida de dinero y tiempo, si una institución la considera una pérdida, no hará un proceso de evaluación o si lo llegase hacer, éste no dará buenos resultados. En cambio, si la capacitación es vista como una inversión, se espera que los resultados de esta etapa, sean vistos como una retroalimentación para capacitaciones futuras.

Para esta etapa, evaluamos diez indicadores de control de gestión para el proceso de capacitación en SERVIU, en donde los resultados fueron los siguientes:

### **Indicador N°1:** Supervisión general

Permite conocer si se efectúan supervisiones al programa de capacitación, en relación a las supervisiones planificadas.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Supervisiones generales realizadas}}{\text{Supervisiones planificadas}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Supervisiones generales realizadas	120	162	168	100%	100%	100%
Supervisiones planificadas	120	162	168			

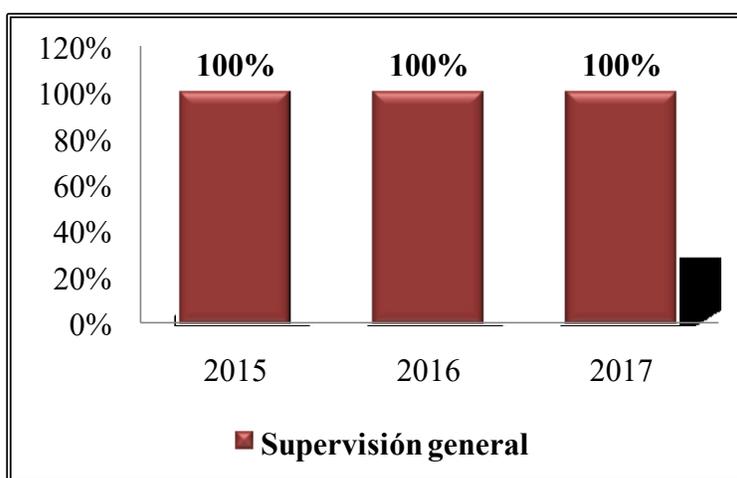


Figura 37: Resultados indicador N°1 Supervisión general.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Según la planificación de supervisiones generales, se planifican por obligación tres supervisiones por cada capacitación realizada, ya que éstas deben ser enviadas al Servicio Civil como hitos que corresponden al estado de la capacitación. Por lo que, la primera supervisión se realiza cuando comienza un curso de capacitación, la segunda es durante el curso, y la tercera es cuando éste termina y es evaluado, obteniendo las conclusiones.

Anteriormente en la etapa de planificación, por ejemplo, se planificaron ciento veinte supervisiones, tres por cada capacitación. De ese total de supervisiones planificadas, realizó el cien por ciento de éstas, ya que son exigidas por el Servicio Civil a modo de control del programa de capacitación.

**Indicador N°2: Logro de objetivos**

Permite conocer si existieron variaciones en el logro de objetivos al término de la implementación del programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos planificados}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Objetivos logrados	4	4	4	80%	80%	80%
Objetivos planificados	5	5	5			

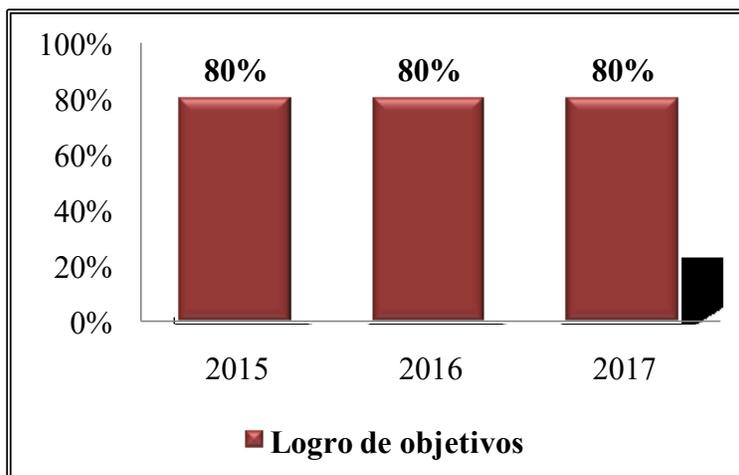


Figura 38: Resultados indicador N°2 Logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU logró un ochenta por ciento de los objetivos planificados, lo cual significa que existe un déficit del veinte por ciento a nivel de logros de objetivos. A continuación, se muestran los objetivos planteados y en cuáles hubo déficit.

1. Ofrecer las herramientas necesarias a los trabajadores para que éstos no se sientan limitados.
2. Lograr cambios de conducta en el área de trabajo, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución.
3. Incrementar la productividad y promover un ambiente más proactivo.
4. Permitir que los trabajadores brinden el mejor de sus aportes para la institución.
5. Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la institución y con los ciudadanos, a través de nuevos conocimiento, habilidades y actitudes.

El objetivo 2 es el que presenta déficit, ya que no siempre se logra que todos los trabajadores realicen cambios en su conducta en el área de trabajo, este problema va enfocado a los trabajadores de mayor edad, puesto que, ellos no están dispuestos a cambiar su forma de trabajar, no les gusta recibir sugerencias o ayuda. Esto afecta al objetivo 3, debido a que provoca que no se incremente la productividad y un ambiente más proactivo.

La jefa de recursos humanos en la etapa de planificación mencionó que siempre se estima que algún objetivo no sea cumplido, sobre todo el objetivo 2, ya que son conscientes de la conducta que tienen los trabajadores de mayor edad, por lo que los resultados de este indicador son los esperados.

### **Indicador N°3: Tiempo empleado**

Permite conocer si existieron variaciones en el tiempo empleado para la capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Tiempo empleado}}{\text{Tiempo planificado}} \right)$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Tiempo empleado	32	32	32	107%	107%	107%
Tiempo planificado	30	30	30			

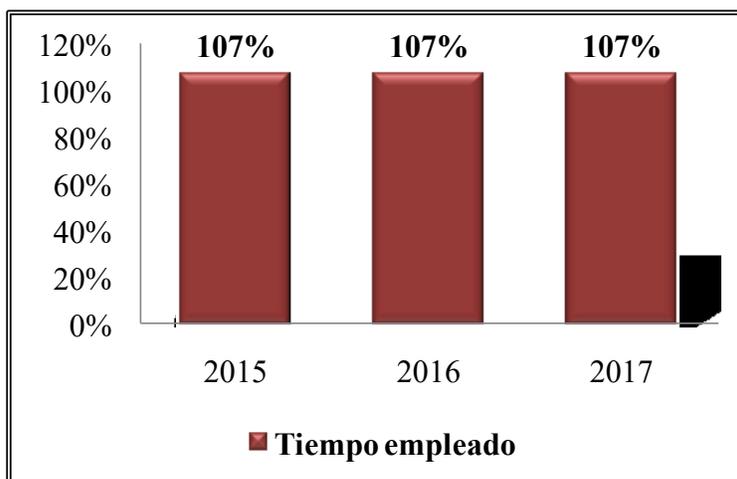


Figura 39: Resultados indicador N°3 Tiempo empleado.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

El tiempo planificado fueron treinta horas, y el tiempo empleado fueron treinta y dos horas, por lo que hubo una variación de dos horas en un curso de capacitación, correspondiente al siete por ciento más del tiempo planificado, pero este porcentaje es estimado anteriormente en la etapa de planificación, ya que no suelen haber diferencias, porque los cursos de capacitación deben cumplir con el tiempo planificado, esto bajo la supervisión del Servicio Civil. De haber diferencias, éstas deben ser justificadas con anterioridad.

#### Indicador N°4: Costos empleados

Permite conocer si existieron variaciones en los costos desembolsados en la ejecución del programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Costos empleados}}{\text{Costos presupuestados}} \right)$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Costos empleados	8.346.000	8.662.800	8.870.760	120%	120%	123%
Costos presupuestados	6.955.000	7.219.000	7.212.000			

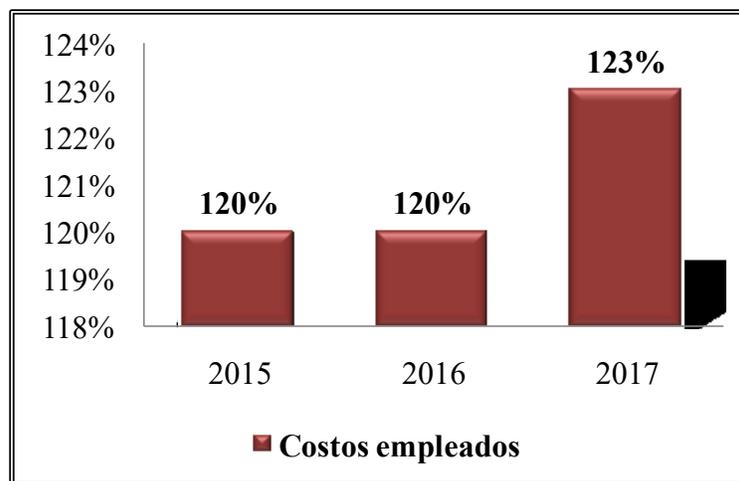


Figura 40: Resultados indicador N°4 Costos empleados.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU siempre ocupa en su totalidad el presupuesto destinado para capacitaciones, y éste se hace poco, por lo que deben recurrir al MINVU para que cubra los costos que el presupuesto no alcanza a cubrir. Los resultados del indicador muestran que hay una ineficiencia del veinte por ciento en promedio, ya que el costo presupuestado en la etapa de planificación es menor al costo empleado en el programa de capacitación. La jefa de recursos humanos siempre espera que el presupuesto para capacitaciones sea cada año mayor al anterior.

**Indicador N°5: Contenidos desarrollados**

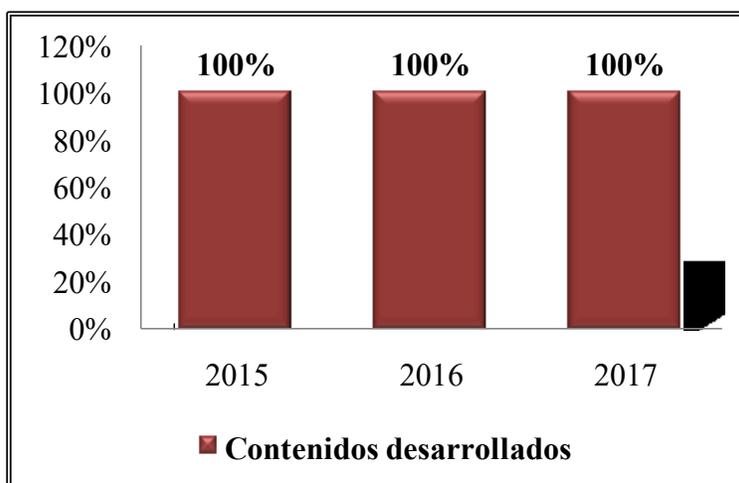
Permite conocer si existieron variaciones en el logro de contenidos al término de la implementación del programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Contenidos desarrollados}}{\text{Contenidos planificados}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Contenidos desarrollados	5	5	5	100%	100%	100%
Contenidos planificados	5	5	5			



*Figura 41: Resultados indicador N°5 Contenidos desarrollados.*

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Este indicador no pudo ser aplicado a cada curso de capacitación, ya que no se cuenta con toda esa información, porque la jefa de recursos humanos posee una visión más

general de los contenidos, el Servicio Civil tiene los detalles de los contenidos vistos en cada curso, por lo que este indicador está evaluando los contenidos globales. La jefa de recursos humanos mencionó que siempre se desarrollan todos los contenidos que fueron planificados, ya que éstos son controlados por el Servicio Civil, y si alguno no se cumple, los trabajadores no reciben el bono por capacitación.

### Indicador N°6: Competencias adquiridas

Este indicador muestra competencias (saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer otras) adquiridas en el programa de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Competencias adquiridas}}{\text{Competencias consideradas a desarrollar en el programa de capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Competencias adquiridas	4	4	4	80%	80%	80%
Competencias consideradas a desarrollar en el programa de capacitación	5	5	5			

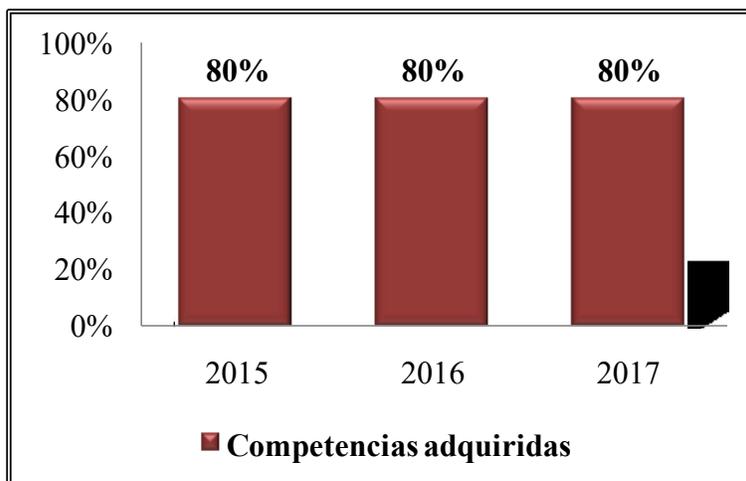


Figura 42: Resultados indicador N°6 Competencias adquiridas.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Para este indicador se consideró como competencias adquiridas el cumplimiento de los objetivos planificados, para evaluarlo de manera global, ya que la jefa de recursos humanos no contaba con la información por cada curso de capacitación realizado. Ella mencionó que suelen adquirirse todas las competencias planificadas en cada curso, pero a veces esto no se logra, ya que el objetivo 2 es el que queda en déficit, esto ocurre en la minoría de trabajadores, por lo que los resultados de este indicador de igual manera son buenos.

**Indicador N°7: Variación en el dominio de las competencias**

Este indicador está relacionado con las competencias adquiridas por un trabajador, específicamente con las variaciones, ya que ayuda a conocer que tan eficiente fue la capacitación para el logro de nuevas competencias.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Competencias después de la capacitación} - \text{Competencias antes de la capacitación}}{\text{Competencias antes de la capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Competencias después de la capacitación	5	5	5	67%	67%	67%
Competencias antes de la capacitación	3	3	3			
Competencias antes de la capacitación	3	3	3			

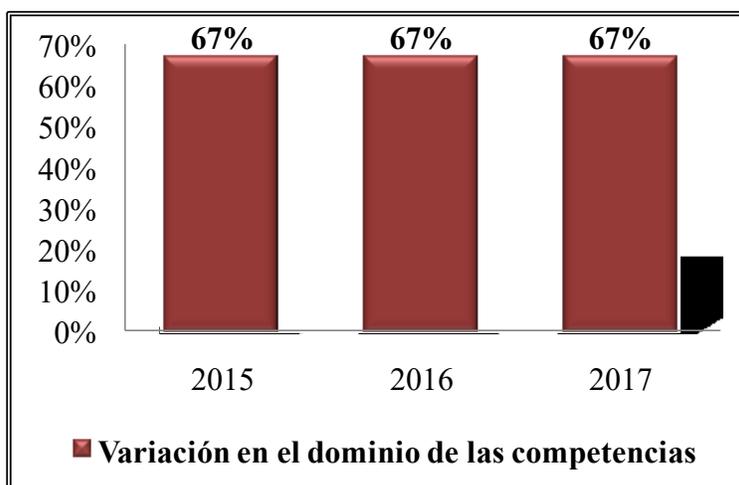


Figura 43: Resultados indicador N°7 Variación en el dominio de las competencias.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Según las evaluaciones de desempeño que SERVIU realiza a sus trabajadores, éstas indican que ellos poseen tres o cuatro competencias antes de la capacitación, y después de la capacitación, por lo general adquieren todas las competencias estimadas, en este caso son cinco. Se puede decir que después de realizar la capacitación, los trabajadores en general adquirieron un sesenta y siete por ciento más de competencias, lo que es un buen resultado.

### Indicador N°8: Desvinculación

Permite conocer a los trabajadores que fueron despedidos de la organización, ya que luego de realizada la capacitación no mejoraron su desempeño.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N° de trabajadores desvinculados}}{\text{Total trabajadores capacitados}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° de trabajadores desvinculados	0	0	0	0%	0%	0%
Total trabajadores capacitados	285	285	295			

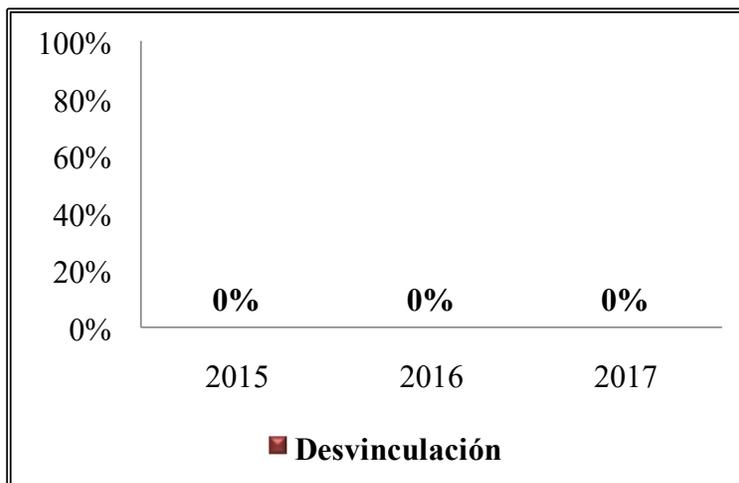


Figura 44: Resultados indicador N°8 Desvinculación.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU no desvincula a sus trabajadores por los resultados obtenidos después de la capacitación, si éstos no mejoran su desempeño se busca otra manera de que lo mejoren. Tendría que ser algo muy grave, como quizás no ir a un curso de capacitación sin justificación para que pueda ser desvinculado, pero la jefa de recursos humanos mencionó que esto no ha pasado hasta el momento.

### Indicador N°9: Traslados

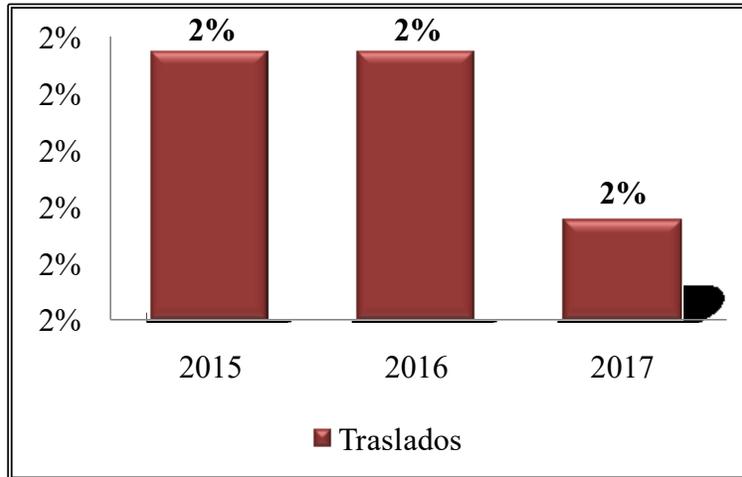
Permite conocer a los trabajadores que son trasladados después de ser capacitados. Este traslado debe ser un objetivo por el cual se envió a capacitar al trabajador.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores capacitados trasladados}}{\text{Total trabajadores capacitados}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° trabajadores capacitados trasladados	5	5	5	2%	2%	2%
Total trabajadores capacitados	285	285	295			



*Figura 45: Resultados indicador N°9 Traslados.*

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Serviu muy pocas veces capacita a sus trabajadores para trasladarlos a otro cargo o área, las capacitaciones son realizadas en base al cargo que ya ejercen. Pero, si se han dado casos en los cuales se ha capacitado a un trabajador para trasladarlo, la jefa de recursos humanos mencionó que el porcentaje no supera el dos por ciento, por lo que del total de trabajadores que participaron en el programa de capacitación, el dos por ciento fue trasladado a otro cargo o área de la organización.

**Indicador N°10: Renuncia voluntaria**

Permite conocer a los trabajadores que renuncian voluntariamente a la organización, luego de realizada la capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{N° de renuncias voluntarias}}{\text{Total trabajadores capacitados}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
N° de renuncias voluntarias	0	0	0	0%	0%	0%
Total trabajadores capacitados	285	285	295			

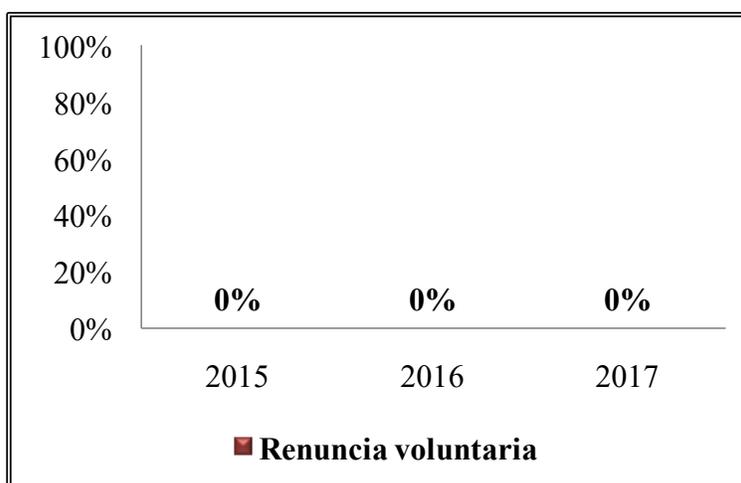


Figura 46: Resultados indicador N°10 Renuncia voluntaria.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

La jefa de recursos humanos indicó que nunca se ha dado que un trabajador renuncie luego de haber sido capacitado, de hecho en general casi no hay renuncias, si han renunciado pero después de un tiempo realizada la capacitación y por motivos personales, nada relacionado con las capacitaciones.

### Etapa de seguimiento del programa

Esta etapa es una de las últimas una vez finalizado el proceso de capacitación, es muy importante que, ya ejecutado el programa, se realice un seguimiento a éste. Con el fin de poder conocer las posibles fallas que se vayan presentando a raíz de las capacitaciones realizadas.

El seguimiento tiene como objetivo que la información que sea recaudada sea fundamental para la puesta en marcha del siguiente programa de capacitación, ya que se espera detectar tanto los errores, como los aciertos del programa pasado, y así utilizar esta información como una retroalimentación. Para esto es muy importante el tiempo que se otorga para el seguimiento y quiénes son los responsables de éste, la organización debe destinar a un o unos encargados para cumplir con esta etapa, idealmente éstos tendrán que realizar visitas a terreno para ver de cerca los resultados después de la capacitación.

Para esta etapa, evaluamos tres indicadores de control de gestión para el proceso de capacitación en SERVIU, en donde los resultados fueron los siguientes:

**Indicador N°1: Tiempo de seguimiento**

Permite conocer la proporción destinada para la etapa de seguimiento con respecto al total de tiempo disponible para capacitar a los trabajadores.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Tiempo para seguimiento}}{\text{Tiempo para capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Tiempo para seguimiento	2	2	2	25%	25%	25%
Tiempo para capacitación	8	8	8			

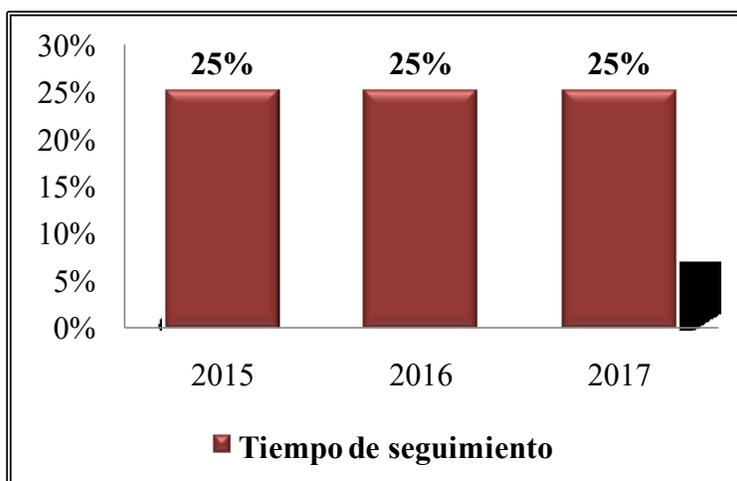


Figura 47: Resultados indicador N°1 Tiempo de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

El seguimiento del programa de capacitación es llevado a cabo por el Servicio Civil, el tiempo estimado para los procesos de capacitación es de alrededor de ocho meses, y dos meses son para realizar el seguimiento, es decir, del tiempo que dura el proceso de capacitación, el veinticinco por ciento corresponde al tiempo destinado para esta etapa.

La jefa de recursos humanos debe otorgar toda la información que sea necesaria al Servicio Civil, para que éste lleve el control del programa. Este seguimiento no sólo cuenta con un tiempo insuficiente, ya que los resultados del indicador son malos, sino que además no es realizado por la organización directamente, lo que puede indicar que la información no es la adecuada.

### Indicador N°2: Cumplimiento de objetivos

Permite conocer si se cumplieron los objetivos por los cuales se requería implementar un programa de capacitación.

Fórmula

$$= \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Objetivos cumplidos	4	4	4	80%	80%	80%
Objetivos planificados	5	5	5			



Figura 48: Resultados indicador N°2 Cumplimiento de objetivos.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

SERVIU sabe que siempre hay algún objetivo que no se cumple en su totalidad, por lo que lo mencionado en la etapa de evaluación es lo que se traspasa al Servicio Civil, por lo que los resultados indican que, del cien por ciento de los objetivos, se cumplió el ochenta por ciento, lo que es bueno.

### **Indicador N°3: Competencias aplicadas**

Permite conocer si las competencias adquiridas por los trabajadores capacitados son aplicadas a sus labores en la organización.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Competencias aplicadas}}{\text{Competencias adquiridas}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Competencias aplicadas	4	4	4	80%	80%	80%
Competencias adquiridas	5	5	5			

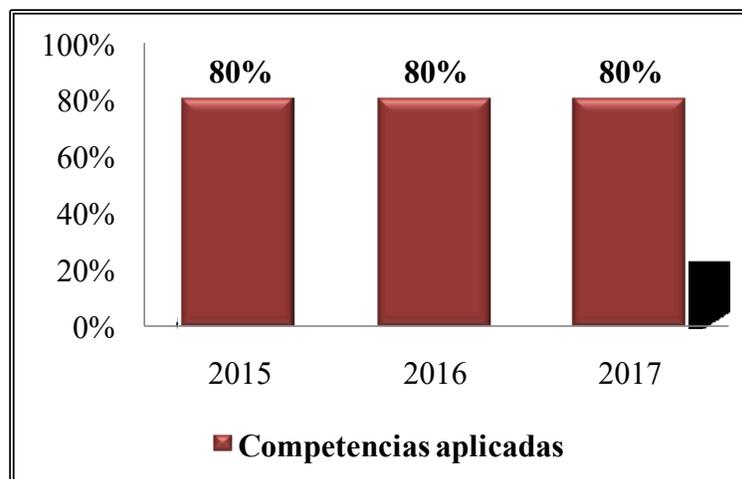


Figura 49: Resultados indicador N°3 Competencias aplicadas.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Los trabajadores en general aplican todas las competencias adquiridas en el proceso de capacitación, pero a medida que pasa el tiempo y se va realizando seguimiento éstas no son aplicadas en su totalidad, esto ocurre en los trabajadores de mayor edad que muchas veces no están dispuestos a cambiar su manera de trabajar, y si la cambian no es por un tiempo prolongado, es por esto por lo que el ochenta por ciento de las competencias adquiridas son aplicadas en el tiempo.

## Etapa de retroalimentación del programa

Una vez finalizada la etapa de seguimiento, con los resultados obtenidos y evaluados, la organización está preparada para realizar una retroalimentación del programa de capacitación, ésta le permitirá ver las fortalezas y debilidades presenciadas en el programa realizado, con esta información se pueden realizar alternativas de mejora para lo que será el nuevo programa de capacitación.

La retroalimentación consiste en compartir la experiencia, en brindar sugerencias y críticas en bases a mejoras. Sarries & Casares señalan que *“la retroalimentación favorece la motivación al demostrar a los empleados objetivamente lo que se ha hecho, si se están desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento”* (2008, pág. 216).

Para esta etapa, evaluamos dos indicadores de control de gestión para el proceso de capacitación en SERVIU, en donde los resultados fueron los siguientes:

### Indicador N°1: Tiempo de retroalimentación

Permite conocer la proporción destinada para la etapa de retroalimentación con respecto al total de tiempo disponible para capacitar a los trabajadores.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Tiempo para retroalimentación}}{\text{Tiempo para capacitación}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Tiempo para retroalimentación	1	1	1	13%	13%	13%
Tiempo para capacitación	8	8	8			

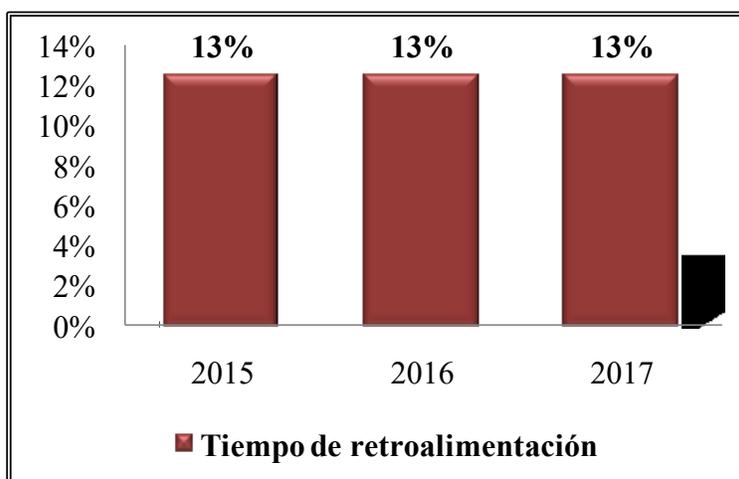


Figura 50: Resultados indicador N°1 Tiempo de retroalimentación.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

La jefa de recursos humanos menciona que del tiempo para capacitación se deja un mes para la retroalimentación del programa, lo que corresponde a un trece por ciento del tiempo total, este porcentaje es malo y así lo indica la jefa de recursos humanos, ya que el tiempo estimado para retroalimentación es insuficiente, pero es el Servicio Civil el que lo estima y es el comité Bipartito el encargado de realizar la retroalimentación.

### Indicador N°2: Acciones correctivas

Permite conocer si se generan acciones correctivas luego de realizar el proceso de capacitación.

Fórmula

$$= \left( \frac{\text{Nº acciones correctivas realizadas}}{\text{Total de acciones correctivas determinadas}} \right) * 100$$

Indicador aplicado en el Plan de capacitación 2015-2017 de SERVIU:

Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Nº acciones correctivas realizadas	1	2	2	33%	67%	67%
Total de acciones correctivas determinadas	3	3	3			

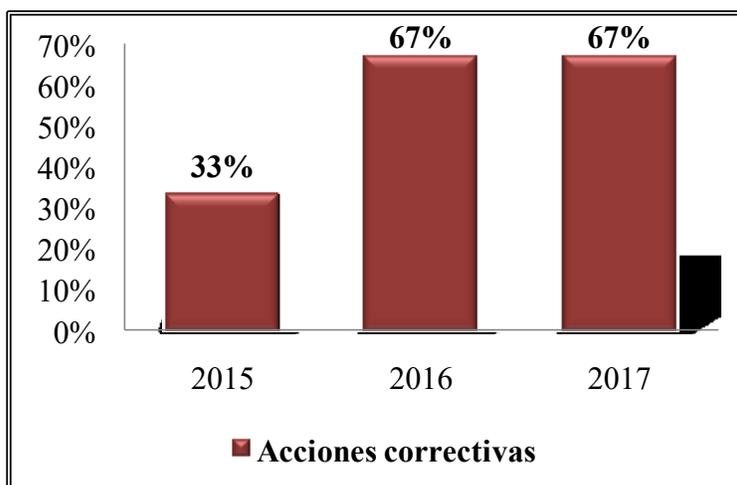


Figura 51: Resultados indicador N°2 Acciones correctivas.

Fuente: Elaboración propia, planilla de indicadores.

Una acción correctiva es aquella que se lleva a cabo para eliminar la causa de un problema. La jefa de recursos humanos mencionó que principalmente se está trabajando en tres acciones correctivas, que son las siguientes:

1. Generar un ambiente de confianza para que los trabajadores se motiven a pedir capacitaciones.
2. Que los cursos de capacitación se realicen en horario laboral y no en horario extra, respetando los días libres de los trabajadores.
3. Realizar más capacitaciones de habilidades sociales y blandas.

Todos los años se trabaja para lograr estas acciones correctivas, pero la que aún sigue pendiente es la de generar un ambiente de confianza con los trabajadores, ya que éstos todavía no son muy proactivos en pedir cursos de capacitación. Estas acciones son evaluadas por el comité Bipartito, y éste es el encargado de ir viendo nuevas acciones correctivas, pero la jefa de recursos humanos estima que éstas no son suficientes y los resultados del indicador lo demuestran.

## Conclusiones

### Conclusión etapa de detección de necesidades

En esta etapa se evaluaron diez indicadores, de los cuales la mayoría presentó déficit en sus resultados. Los tres primeros indicadores, ayudaron a conocer las fuentes utilizadas por SERVIU para detectar las necesidades de capacitación, los resultados de éstos no fueron los esperados, ya que la institución no está ocupando todas las fuentes necesarias, el indicador N°2 es el más bajo entre éstos, debido a que sus trabajadores todavía no son muy proactivos en cuanto a pedir capacitaciones o simplemente ayuda, por lo que las solicitudes por parte de éstos casi no existen.

Los indicadores N°4 y 5 tienen relación con las necesidades que se esperan cubrir en el corto y largo plazo, entre ambos hay una gran diferencia, ésta se debe a que todas las capacitaciones que se realizan en SERVIU cubren necesidades en el corto plazo, ya que se esperan resultados en un tiempo inferior a un año. En cambio, se realiza una capacitación que es considerada a largo plazo porque se realiza año por medio, a pesar de que el resultado indicado fue malo, no se considera así, ya que no es necesario que una institución tenga muchas capacitaciones a largo plazo, ésta es la que debe evaluar qué tipo de capacitaciones requiere, y SERVIU estima que sus capacitaciones deben ser en el corto plazo.

El indicador N°9 se refiere al desempeño del trabajador, y a pesar de que la gráfica indicó un excelente resultado, éste no presenta buenos resultados, ya que el desempeño real de los trabajadores es menor al desempeño esperado, aquí la conclusión es que hay trabajadores que, aunque reciban capacitación no mejoran su desempeño, sobre todo los trabajadores de mayor edad, ya que éstos no están dispuestos a cambiar su manera de trabajo.

En conclusión, la etapa de detección de necesidades obtuvo un resultado regular con un cuarenta y siete por ciento, esto se debe a que SERVIU no está realizando una buena detección de necesidades para el programa de capacitación, ellos saben cuál es el área con más deficiencias y se quedan con esa perspectiva, pudiendo utilizar nuevas fuentes de

información o descentralizando el proceso de capacitación hacia las demás áreas. Es mucha la diferencia que existe entre las tres áreas de la institución con respecto a las capacitaciones. Además, el desempeño real de los trabajadores es menor al esperado, y la institución hace mención a que esto se debe a los trabajadores de mayor edad, de ser así se debería buscar la manera de motivar e incentivar a éstos y dar el ejemplo a los trabajadores más jóvenes.

### **Conclusión etapa de determinación de objetivos**

En esta etapa se evaluaron tres indicadores, el indicador N°1 se refiere a los objetivos estratégicos organizacionales que se esperan cubrir con el programa de capacitación, aquí los resultados fueron muy buenos, ya que las capacitaciones se realizan con el fin de cubrir los objetivos estratégicos, por lo que no tendría sentido realizar capacitaciones que no tuvieran ese fin. El indicador N°3 también presentó muy buenos resultados, debido a que SERVIU cuenta con todos los recursos físicos necesarios para las capacitaciones.

En conclusión, la etapa en promedio obtuvo un resultado bueno con un sesenta y cinco por ciento, pero el gran problema de ésta lo presenta el indicador N°2 el cual da a conocer el presupuesto destinado para capacitaciones con el que cuenta SERVIU VII región, éste es muy bajo, siendo un uno por ciento en relación al total del presupuesto con el que cuenta la organización, lo malo es que todos los años se destina el mismo porcentaje y es muy difícil que éste aumente, ya que en un servicio público el presupuesto es súper limitado, habiendo más posibilidades de que para el próximo año éste se mantenga o baje.

### **Conclusión etapa de planeación del programa**

En esta etapa se evaluaron once indicadores, de los cuales hubo algunos con resultados malos, como por ejemplo los indicadores N°1 y 2 que tienen relación con la utilización del presupuesto, ya se dijo anteriormente que éste es muy bajo, por lo que el costo del programa de capacitación es mayor al presupuesto, esto además provoca que la inversión de capacitación por cada trabajador sea muy baja, esto es limitante para la gestión del proceso de capacitación.

Los indicadores N°3, 5 y 6 presentaron resultados buenos, pero en éstos la información no es exacta, ya que no se pudieron aplicar estos indicadores a cada curso de capacitación, porque la jefa de recursos humanos no contaba con dicha información, ella posee una visión más general, estimando según su criterio estos indicadores. El Servicio Civil cuenta con esta información exacta.

El indicador N°11 obtuvo excelentes resultados, éste tiene que ver con la planificación de supervisiones generales, aquí las supervisiones que se planifican deben llevarse a cabo si o si, ya que esto es controlado por el Servicio Civil, algo muy bueno para el proceso de capacitación.

En conclusión, la etapa en promedio obtuvo un resultado bueno con un sesenta y tres por ciento, teniendo indicadores muy malos y otros muy buenos. Como se mencionó anteriormente, en esta etapa hay indicadores que tuvieron que ser estimados por la jefa de recursos humanos, debido a que ésta no contaba con la información solicitada, porque esta información es manejada exclusivamente por el Servicio Civil, esto es un déficit para el área de recursos humanos de SERVIU, ya que de igual manera debería contar con esta información y estar más al tanto de la planificación del programa de capacitación, conocer más sobre la experiencia de sus capacitadores y tener claro los contenidos por cada curso.

### **Conclusión etapa de ejecución del programa**

En esta etapa se evaluaron ocho indicadores, de los cuales cabe destacar el N°5 que tiene relación con las capacitaciones de largo plazo, éste resultó mal evaluado, debido a que sólo se tomaron en cuenta los trabajadores del área técnica que son los que reciben una capacitación de largo plazo que se realiza año por medio, como se mencionó anteriormente.

Los indicadores N°7 y 8 presentaron excelentes resultados, ambos tienen relación con las áreas y el total de trabajadores que reciben capacitación, en SERVIU las tres áreas que existen reciben capacitación, y cada trabajador durante el año recibe alguna capacitación.

En conclusión, esta etapa es una de las mejores evaluadas con un promedio de setenta y siete por ciento, no presenta mayores deficiencias debido a que la ejecución del programa en general se lleva de una manera correcta, siendo supervisada directamente por el área de recursos humanos de SERVIU y de manera más indirecta por el Servicio Civil, todo lo ejecutado en el proceso de capacitación debe ser informado a esta institución.

### **Conclusión etapa de evaluación del programa**

En esta etapa se evaluaron diez indicadores, hay algunos con buenos resultados y algunos con malos resultados, por ejemplo, el indicador N°4 se refiere a los costos empleados en el programa de capacitación, éste obtuvo malos resultados, ya que como se mencionó en las conclusiones de las etapas anteriores siempre el costo empleado en el programa de capacitación será mayor al presupuestado, de hecho, esta estimación se hace en la etapa de planificación, siendo un limitante para la gestión.

Los indicadores N°5 y 6 tienen relación con los contenidos desarrollados y las competencias adquiridas, éstos no son muy fidedignos, ya que esta información no pudo ser aplicada a cada curso de capacitación y fue estimada globalmente por la jefa de recursos humanos, al igual que en la etapa de planificación, ella no contaba con esta información.

Los indicadores N°8, 9 y 10 que tienen que ver con la desvinculación, traslados o renuncia voluntaria de los trabajadores, presentaron muy buenos resultados, ya que estas situaciones no se dan luego de realizadas las capacitaciones, por lo que eso muestra una satisfacción por parte de los trabajadores, por otro lado la organización capacita a sus trabajadores con el fin de que éstos mejoren su desempeño, adquieran nuevas competencias y así lograr los objetivos estratégicos, por lo tanto desvincularlos luego de una capacitación no se ha dado hasta el momento y esperan no tener que hacerlo.

En conclusión, la etapa obtuvo un buen resultado con un sesenta y seis por ciento, y el déficit se encuentra nuevamente en la falta de información por parte del área de recursos humanos, con esto queda claro que aunque el Servicio Civil cuente con toda la información y control del proceso de capacitación, no puede darse la situación de que el área de recursos humanos de SERVIU no cuente con esta información detallada, o sea si ellos quisieran

evaluar el proceso de capacitación, lo harían a través de estimaciones y no de resultados exactos, ya que el registro de los indicadores lo posee el Servicio Civil.

### **Conclusión etapa de seguimiento del programa**

En esta etapa se evaluaron tres indicadores, el indicador N°1 tiene relación con el tiempo de seguimiento, éste resultó ser malo, ya que es muy poco el tiempo que se le da al seguimiento del programa, son dos meses de un total de casi nueve meses que dura el programa de capacitación. Los otros dos indicadores, obtuvieron buenos resultados, pero éstos fueron evaluados según la opinión de la jefa de recursos humanos, y ella no realiza un seguimiento directo al programa, por lo que no resulta muy fidedigna la información.

En conclusión, la etapa obtuvo en promedio un resultado bueno con un sesenta y dos por ciento, pero hay que dejar en claro que esta etapa prácticamente fue evaluada bajo el criterio de la jefa de recursos humanos, ya que la información certera la tiene el Servicio Civil y son ellos quienes realizan el seguimiento, que a modo de opinión no es muy confiable, ya que ellos no están directamente involucrados, esto es una debilidad en el programa de capacitación.

### **Conclusión etapa de retroalimentación del programa**

En esta etapa se evaluaron dos indicadores, el primero tiene relación con el tiempo de retroalimentación que tiene el programa de capacitación y el segundo tiene que ver con las acciones correctivas que se esperan aplicar para el siguiente programa. Ambos indicadores obtuvieron malos resultados, ya que es muy poco el tiempo que se estima para esta etapa y las acciones correctivas presentan deficiencias.

En conclusión, la etapa obtuvo un mal resultado con un treinta y cuatro por ciento, esto se debe a que el tiempo para retroalimentación no es el adecuado, pero éste lo estima el Servicio Civil, y la retroalimentación es tomada como una evaluación que es realizada por el comité Bipartito, lo que no debería ser así, ya que se debería tomar en cuenta la opinión de los trabajadores y quizás ellos tengan críticas que podrían ser tomadas como acciones correctivas, y sugerir mejoras en la gestión del proceso de capacitación.

## Conclusión final

La gestión del proceso de capacitación en SERVIU al ser evaluada a través de indicadores de control de gestión indicó ser regular, con algunos puntos muy débiles a lo largo del programa de capacitación. Como es el caso de la etapa de detección de necesidades, ya que SERVIU no está utilizando todas las fuentes de información correspondientes. También, la etapa de seguimiento, y la de retroalimentación del programa obtuvieron malos resultados, debido a que prácticamente la institución no realiza dichas etapas, sobre todo la última que fue la que obtuvo los resultados más bajos.

Sin embargo, hay etapas que presentaron buenos resultados, como es el caso de las etapas de determinación de objetivos, de planificación, y de ejecución, éstas tienen indicadores con muy buenos resultados que en general hacen que el resultado final del programa de capacitación de la institución no sea tan bajo, pero algunos de estos resultados no son fidedignos, ya que fueron estimados por la jefa de recursos humanos, por lo que no se logró saber si en realidad éstos son buenos.

Finalmente, se puede concluir que el sistema de control de gestión del programa de capacitación en SERVIU es regular, debido a que empieza mal con la etapa de detección de necesidades, seguida de las etapas que presentan buenos resultados, pero no son fidedignas en su cien por ciento, y termina con malos resultados en la etapa de retroalimentación, lo que hace pensar que el próximo programa de capacitación seguirá siendo igual o peor en sus resultados, ya que es un ciclo.

## Recomendaciones y limitaciones

Se recomienda que SERVIU tenga más autonomía en algunas etapas del programa de capacitación, para esto el área de recursos humanos tiene que estar más presente a lo largo de éste, así poder tomar más decisiones, y no depender tanto del Servicio Civil.

También, se recomienda ampliar el alcance de estudio en años, para observar si hay más cambios significativos en éstos.

Por último, se recomienda realizar una comparación de años anteriores cuando el ente encargado de las capacitaciones en el servicio público era el SENCE, con ésta se podría evaluar los cambios que han ocurrido desde que el Servicio Civil está a cargo.

La mayor limitación fue la falta de información, ya que muchos datos fueron estimados por la jefa de recursos humanos, debido a que la información exacta la tiene el Servicio Civil y no tuvimos acceso a éste.

Otra limitación fue la calidad de la información otorgada, ya que ésta era correcta según las fuentes de información, pero se pudo deducir que no era muy fidedigna. Además, cabe destacar que las conclusiones extraídas en esta tesis son exclusivamente válidas para la presente y no necesariamente para todos los servicios públicos.

### Referencia bibliográfica

1. Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos "Gestión por competencias"*. Buenos Aires: GRANICA.
2. Amat, J. (2003). *Control de Gestión "Una perspectiva de dirección"*. Barcelona, España: Gestión 2000.com.
3. Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
4. Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). *Administración: Una ventaja competitiva*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
5. Becker, G. S. (1993). *Human Capital*. Chicago: THIRD EDITION.
6. Chiavenato, I., Mascaró, P., & Roa, H. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Mc-GRAW-HILL/INTERAMERICANA.
7. Chiaventato, I. (2001). *Administración de recursos humano: El capital humano de las organizaciones*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
8. Dessler, G. (2001). *Administración del Personal*. México: PEARSON Prentice Hall.
9. English, J. (24 de Octubre de 2011). *LA TERCERA* . Recuperado el 27 de Noviembre de 2017, de <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/cifras-de-capacitacion-en-chile-son-las-mas-altas-de-america-latina/>
10. Garza Treviño, J. G. (2000). *Administración Contemporánea*. Monterrey: MCGRAW-HILL.
11. Gobierno de Chile, M. d. (Septiembre de 2009). *PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN*. Recuperado el Septiembre de 2018, de [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-70109\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-70109_doc_pdf.pdf)

12. Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Prentice Hall.
13. Hernández, M. (2001). *Acerca de la definición de Control de gestión*. Recuperado el 29 de Abril de 2018, de <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>
14. Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1996). *Gestión "Calidad y Competitividad"*. Madrid: Publicaciones IRWIN.
15. Jimenez B, P. (1996). *Control de Gestión*. Santiago, Chile: Editorial Jurídica ConoSur .
16. Lattman, C., & García E, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
17. Lopez, J. (11 de Marzo de 2013). *EOI*. Recuperado el 26 de Abril de 2018, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los-empleados/>
18. *Ministerio de Vivienda y Urbanismo*. (s.f.). Recuperado el 30 de Mayo de 2018, de [http://www.serviumaule.cl/quienes\\_somos/descripcion\\_del\\_servicio](http://www.serviumaule.cl/quienes_somos/descripcion_del_servicio)
19. Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Education .
20. Montenegro, M. (2015). *Manejo del personal en una empresa*. Panamá: Monteblock Panamá.
21. Pacheco, J. C., Castañeda, W., & Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
22. Presidencia, M. S. (15 de Febrero de 2018). *Ley N° 18.575 ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE BASES GENERALES*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de <https://www.contraloria.cl/documents/451102/1887680/PDF+Ley+18575/d624319e-31d0-4c36-adfd-8958e4d733f6>

23. Quinn, M. D. (2008). Capacitación y Desarrollo. En W. B. Werther, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de la empresa* (pág. 251). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
24. Real Academia Española. (s.f.). *RAE*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de RAE: <http://dle.rae.es/?id=AeYZ09V>
25. Rementería, A. (2008). *Políticas Bibliotecarias: Concepto de gestión*. Santiago: Editorial Universidad Bolivariana.
26. Robbins, S. (1996). *Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones*. México: Prentice Hall.
27. Rodríguez M, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. México: SA de CV.
28. Sánchez Henríquez, J. (2014). *Auditoría y Control de Gestión de Procesos de Capacitación*. Madrid: APICE.
29. Sarries, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
30. Servicio Civil, M. d. (2014). *Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos*. Recuperado el Septiembre de 2018, de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/03/GUIA-CAPACITACION-EDICION-N%C2%B0-2.pdf>
31. *Servicios Públicos Chile*. (2001-2018). Recuperado el 28 de Mayo de 2018, de <http://sitios.cl/directorio/servicios-publicos.htm>
32. Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Editorial LIMUSA, S.A.
33. Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos (16a. Ed.)*. Mexico: Cengage Learning.

34. Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento "Del mito a la realidad"*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
35. Werther, W. B., & Davis, H. (1998). *Administración del personal y recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
36. Werther, W. B., & Davis, K. (2008, pág.5). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

## Anexos

### Anexo 1: SERVIU

#### Historia del SERVIU

El 20 de febrero de 1906 se promulgó la ley para crear los Consejos de Habitaciones Obreras que funcionaban en las principales ciudades del país y cuya finalidad era construir, mejorar y normalizar la vivienda popular. La iniciativa (vigente hasta 1925) sensibilizó a la opinión pública sobre el problema habitacional, aportó las primeras estadísticas de vivienda y proporcionó antecedentes que serían la base para promulgar otras leyes posteriores.

A comienzos de la década de 1960, Chile cuenta con por lo menos 28 instituciones dependientes de ocho ministerios que intervienen en asuntos de vivienda, urbanización y equipamiento. Para enfrentar esta situación, en 1965 se crea el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo (Minvu), que junto a la Corporación de Vivienda (Corvi) y la Corporación de Servicios Habitacionales (Corhabit), es integrada por la Corporación de Mejoramiento Urbano (Cormu), empresa autónoma del Estado, cuyas principales funciones eran mejorar y renovar las áreas deterioradas de las ciudades, mediante programas de rehabilitación y desarrollo urbano.

El decreto ley 1.205 del 19 de febrero de 1976 reestructura y regionaliza el Minvu, desconcentrándose territorialmente a través de las Secretarías Regionales Ministeriales (Seremi). Además, se fusionan las cuatro Corporaciones existentes (Corhabit, Cormu, Corvi y Cou), estableciéndose un Servicio Regional de Vivienda y Urbanización (Serviu) como una institución autónoma, descentralizada y relacionada con el gobierno a través del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

#### Misión Institucional

“Contribuir a mejorar la calidad de vida de los hombres y mujeres de la Región del Maule y sus familias, respetando su diversidad y considerando sus requerimientos ciudadanos: asegurando viviendas de mejor calidad, que favorezcan la integración social y la reducción de inequidades, mejorando el entorno barrial fortaleciendo la participación ciudadana e impulsando ciudades integradas social y territorialmente, competitivas y sustentables”.

## Objetivos Estratégicos

1. Contribuir a disminuir el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reduciendo la inequidad y fomentando la integración social, a través de la entrega de subsidios habitacionales
2. Contribuir a recuperar barrios, con énfasis en los vulnerables, con deterioro habitacional y/o urbano, ejecutando y supervisando inversiones que disminuyan en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades.
3. Contribuir a promover el desarrollo de las ciudades, ejecutando la inversión en infraestructura para la conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social.
4. Proveer a la ciudadanía productos y servicios de calidad en los ámbitos de vivienda, barrio y ciudad, a través de la implementación de un sistema de gestión de calidad.
5. Otorgar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer las instancias de participación responsable en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad.
6. Consolidar una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Institucionales, fortaleciendo las competencias, climas laborales, trabajo en equipo y los sustentos tecnológicos apropiados para la entrega de un buen servicio.

## Productos Estratégicos

### *Programas y Proyectos Ámbito Vivienda:*

- Programa de Subsidios Habitacionales
  - ◆ Fondo Solidario de Vivienda I
  - ◆ Fondo Solidario de Vivienda II
  - ◆ Subsidio General (DS 40)
  - ◆ Subsidio Leasing Habitacional
  - ◆ Localización
  - ◆ Programa de Protección del Patrimonio Familiar
  - ◆ Programa de Habitabilidad Rural
  - ◆ Programa de Reactivación Económica e Integración Social

- Inversión Complementaria
  - ◆ Saneamiento de Títulos
  - ◆ Saneamiento de Poblaciones
- Instrumentos de Apoyo a los Programas y Proyectos Ámbito Vivienda
  - ◆ Plan de Aseguramiento de la Calidad
- Proyectos Adulto Mayor
  - ◆ Centros de Larga Estadía

*Programas y Proyectos Ámbito Barrio:*

- Programas Concursables
  - ◆ Pavimentos Participativos
  - ◆ Mejoramiento Condominios Sociales
  - ◆ Programa de Recuperación de Barrios

*Programas y Proyectos Ámbito Ciudad:*

- Proyectos y Programas Urbanos
  - ◆ Proyectos Urbanos Integrales
  - ◆ Vialidad Urbana
  - ◆ Infraestructura Sanitaria
- Programas Concursables
  - ◆ Programa de Espacios Públicos

**Departamento Técnico**

Gestionar, revisar, aprobar, postular y fiscalizar la materialización de proyectos vinculados a los distintos Programas Habitacionales del MINVU. Gestionar, fiscalizar, aprobar pago de los servicios y evaluar el desempeño del rol de EGIS y PSAT en la Región. Revisar, aprobar y/o diseñar proyectos Urbanos. Llevar a cabo todo el proceso de licitación, ejecución, fiscalización y recepción de los proyectos Urbanos en la Región. Autorizar, fiscalizar y recepcionar obras de rotura de pavimento, ya sea, reposición o repavimentación.

### **Departamento de Operaciones Habitacionales**

Llevar a cabo todas aquellas gestiones pertinentes a la postulación y asignación de subsidios habitacionales y demás beneficios que otorgue el Servicio a personas naturales y jurídicas, coordinando y supervisando las actividades del Departamento en relación con las normas y decretos de los programas habitacionales vigentes.

Gestionar los pagos de subsidios por término de obras y anticipos por avance de obras, desbloques y autorización de giros de ahorro previo, control de garantías, tramitar ampliación de plazo a la vigencia de subsidios, duplicados, sustituciones, reemplazos, renunciaciones y rectificaciones.

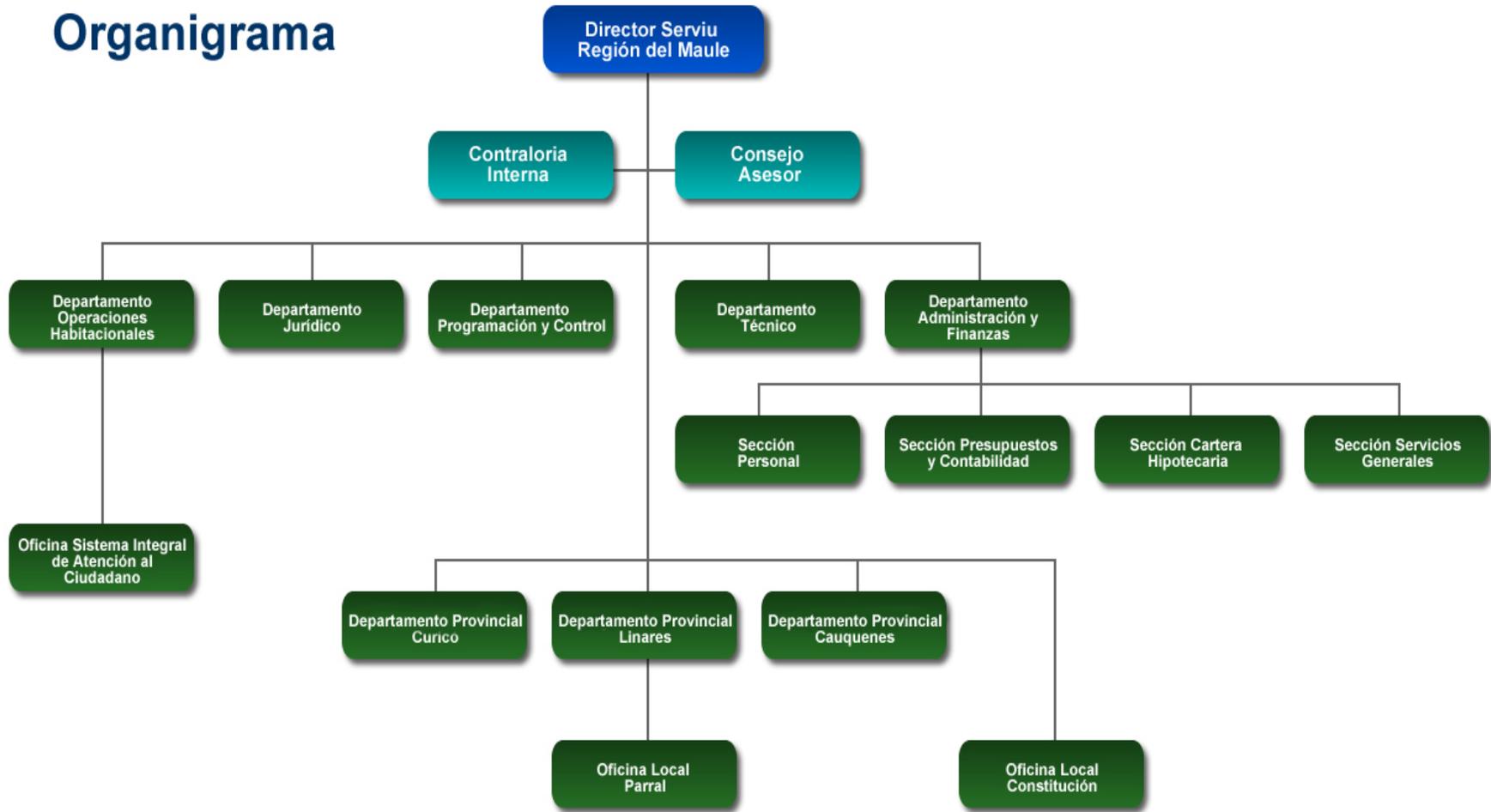
### **Departamento de Administración y Finanzas**

Le corresponde velar por las relaciones del Servicio con su personal, cautelando que cumpla correctamente sus deberes y preservando, al mismo tiempo, sus derechos, su bienestar, recreación y capacitación.

Deberá, además, mantener un servicio de adquisiciones y aprovisionamiento que asegure el oportuno abastecimiento de bienes muebles necesarios al funcionamiento del Servicio, atender el ingreso y egreso de correspondencia, archivo general e inventarios.

Se encargará además de velar por la optimización y correcta utilización de los recursos financieros, cumpliendo la planificación y gestión financiera del Servicio. Asesorará a la Dirección en las materias de su competencia.

# Organigrama



**Anexo 2: Detalle de indicadores por etapa.**

INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN POR ETAPA	
<b>Etapa 1: Detección de necesidades</b>	
<u>Nombre indicador</u>	<u>Fórmula indicador</u>
<i>Fuentes utilizadas</i>	$= \left( \frac{\text{Fuentes utilizadas}}{\text{Fuentes disponibles}} \right) * 100$
<i>Trabajador</i>	$= \left( \frac{\text{Fuentes utilizadas trabajador}}{\text{Fuentes disponibles trabajador}} \right) * 100$
<i>Organización</i>	$= \left( \frac{\text{Fuentes utilizadas organización}}{\text{Fuentes disponibles organización}} \right) * 100$
<i>Necesidades cubiertas en el corto plazo</i>	$= \left( \frac{\text{Necesidades que pueden ser cubiertas en el corto plazo}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} \right) * 100$
<i>Necesidades cubiertas en el largo plazo</i>	$= \left( \frac{\text{Necesidades que pueden ser cubiertas en el largo plazo}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} \right) * 100$

<i>Necesidades por área o departamento</i>	$= \left( \frac{\text{Necesidades de capacitación del área "X"}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} \right) * 100$
<i>Desempeño del trabajador</i>	<p>Desempeño esperado &gt; Desempeño Real  Desempeño esperado &lt; Desempeño Real  Desempeño esperado = Desempeño Real</p> <p><b>Unidades de medida:</b>  Escala de notas o porcentaje.</p>
<i>Cargos con deficiencias</i>	$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores del cargo "X" con problemas en la ejecución del cargo}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores del cargo "X"}} \right) * 100$
<b>Etapas 2: Determinación de objetivos</b>	
<i>Objetivos estratégicos cubiertos por la capacitación</i>	$= \left( \frac{\text{Objetivos de la organización cubiertos por la capacitación}}{\text{Objetivos estratégicos de la organización}} \right) * 100$
<i>Presupuesto de capacitación</i>	$= \left( \frac{\text{Presupuesto para proyectos de capacitación}}{\text{Total presupuesto de la organización}} \right) * 100$
<i>Recursos disponibles</i>	$= \left( \frac{\text{Recursos disponibles para capacitación}}{\text{Total de recursos de la organización}} \right) * 100$

<b>Etapa 3: Planeación del programa</b>	
<i>Utilización del presupuesto</i>	$= \left( \frac{\text{Costo del programa de capacitación "X"}}{\text{Presupuesto para proyectos de capacitación}} \right) * 100$
<i>Inversión per cápita</i>	$= \frac{\text{Total inversión de capacitación}}{\text{Total de trabajadores a capacitar}}$
<i>Contenidos</i>	$= \left( \frac{\text{Contenidos incluidos en el curso de capacitación}}{\text{Objetivos planificados en el programa de capacitación}} \right) * 100$
<i>Alcance</i>	$= \left( \frac{\text{Trabajadores a capacitar}}{\text{Total de trabajadores}} \right) * 100$
<i>Experiencia interna</i>	$= \left( \frac{\text{Nº de cursos realizados anteriormente por el capacitador "X" en la organización}}{\text{Total de capacitaciones realizadas por la organización}} \right) * 100$
<i>Experiencia externa</i>	$= \left( \frac{\text{Nº de cursos similares realizados por el capacitador}}{\text{Total de capacitaciones realizadas por el capacitador}} \right) * 100$

<i>Capacitaciones internas</i>	$= \left( \frac{\text{Capacitaciones dentro de la organización}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} \right) * 100$
<i>Capacitaciones externas</i>	$= \left( \frac{\text{Capacitaciones externas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} \right) * 100$
<i>Costo interno</i>	$= \left( \frac{\text{Costo capacitador}}{\text{Total costo programa}} \right) * 100$
<i>Insumos</i>	$= \left( \frac{\text{Costo insumos}}{\text{Costo del programa}} \right) * 100$
<i>Planificación de supervisiones generales</i>	$= \left( \frac{\text{Supervisiones planificadas}}{\text{Total de sesiones a supervisar}} \right) * 100$
<b>Etapa 4: Ejecución del programa</b>	
<i>Asistencia al programa</i>	$= \left( \frac{\text{Sesiones efectivas del trabajador}}{\text{Total de cursos del programa}} \right) * 100$

<i>Asistencia al curso</i>	$= \left( \frac{\text{Asistencia del trabajador}}{\text{Total de sesiones del curso}} \right) * 100$
<i>Horas presenciales</i>	$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ horas presenciales}}{\text{N}^\circ \text{ total de horas del programa}} \right) * 100$
<i>Capacitación de corto plazo</i>	$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que están en cursos de corto plazo}}{\text{Total de trabajadores que están en cursos de capacitación}} \right) * 100$
<i>Capacitación de largo plazo</i>	$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que están en cursos de largo plazo}}{\text{Total de trabajadores que están en cursos de capacitación}} \right) * 100$
<i>Relación horas capacitación-trabajo</i>	$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ horas de capacitaciones}}{\text{Total de horas trabajadas}} \right) * 100$
<i>Departamentos en capacitación</i>	$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de departamentos en capacitación}}{\text{Total de departamentos de la organización}} \right) * 100$
<i>Trabajadores por departamentos en capacitación</i>	$= \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores del departamento "X" en capacitación}}{\text{Total de trabajadores del departamento "X"}} \right) * 100$

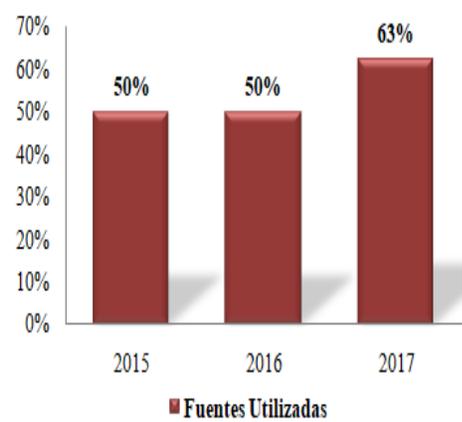
<b>Etapas 5: Evaluación del programa</b>	
<i>Supervisión general</i>	$= \left( \frac{\text{Supervisiones generales realizadas}}{\text{Supervisiones planificadas}} \right) * 100$
<i>Logro de objetivos</i>	$= \left( \frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos planificados}} \right) * 100$
<i>Tiempo empleado</i>	$= \left( \frac{\text{Tiempo empleado}}{\text{Tiempo planificado}} \right)$
<i>Costos empleados</i>	$= \left( \frac{\text{Costos empleados}}{\text{Costos presupuestados}} \right)$
<i>Contenidos desarrollados</i>	$= \left( \frac{\text{Contenidos desarrollados}}{\text{Contenidos planificados}} \right) * 100$
<i>Competencias adquiridas</i>	$= \left( \frac{\text{Competencias adquiridas}}{\text{Competencias consideradas a desarrollar en el programa de capacitación}} \right) * 100$

<p><i>Variación en el dominio de las competencias</i></p>	$= \left( \frac{\text{Competencias después de la capacitación} - \text{Competencias antes de la capacitación}}{\text{Competencias antes de la capacitación}} \right) * 100$
<p><i>Desvinculación</i></p>	$= \left( \frac{\text{Nº de trabajadores desvinculados}}{\text{Total trabajadores capacitados}} \right) * 100$
<p><i>Traslados</i></p>	$= \left( \frac{\text{Nº trabajadores capacitados trasladados}}{\text{Total trabajadores capacitados}} \right) * 100$
<p><i>Renuncia voluntaria</i></p>	$= \left( \frac{\text{Nº de renunciaciones voluntarias}}{\text{Total trabajadores capacitados}} \right) * 100$
<p><b>Etapa 6: Seguimiento del programa</b></p>	
<p><i>Tiempo de seguimiento</i></p>	$= \left( \frac{\text{Tiempo para seguimiento}}{\text{Tiempo para capacitación}} \right) * 100$
<p><i>Cumplimiento de objetivos</i></p>	$= \left( \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}} \right)$

<p><i>Competencias aplicadas</i></p>	$= \left( \frac{\text{Competencias aplicadas}}{\text{Competencias adquiridas}} \right) * 100$
<p><b>Etapas 7: Retroalimentación del programa</b></p>	
<p><i>Tiempo de retroalimentación</i></p>	$= \left( \frac{\text{Tiempo para retroalimentación}}{\text{Tiempo para capacitación}} \right) * 100$
<p><i>Acciones correctivas</i></p>	$= \left( \frac{\text{Nº acciones correctivas realizadas}}{\text{Total de acciones correctivas determinadas}} \right) * 100$

**Anexo 3: Ejemplo de la planilla de indicadores.**

**INDICADORES PARA LA ETAPA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES**

Indicador	Significado	Fórmula	Variables	Plan de Capacitación 2015 -2017			Resultado			Gráfico de Tendencia
				2015	2016	2017	2015	2016	2017	
<i>Fuentes utilizadas</i>	Permite conocer las fuentes de información utilizadas para esta etapa con respecto al total de fuentes que existen para el caso.	$= \left( \frac{\text{Fuentes utilizadas}}{\text{Fuentes disponibles}} \right) * 100$	Fuentes utilizadas	4	4	5	50%	50%	63%	
			Fuentes disponibles	8	8	8				

## Anexo 4: Instrumentos para la detección de necesidades.

### INSTRUMENTO N°1

#### PAUTA DE ENTREVISTA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

NOMBRE ENTREVISTADO		
CARGO		
NOMBRE ENTREVISTADOR		
CARGO		
FECHA ENTREVISTA		
ETAPA ENTREVISTA	PREGUNTA	RESPUESTA
PASO N°1: IDENTIFICAR NECESIDAD	<p>¿Cuál es la necesidad/problema/desafío que lo ha llevado a hacer el requerimiento de capacitación?</p> <p><i>Ejemplos de necesidad/problema/desafío:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva normativa</li> <li>- Adquisición de tecnología, equipamiento.</li> <li>- Necesidad estratégica.</li> <li>- Bajos indicadores.</li> </ul>	
PASO N°2: CONOCER CAUSAS	<p>¿Cuáles serían a su juicio las causas de este problema? (busca determinar si la necesidad es de capacitación)</p> <p><i>Se sugiere dar libertad a los entrevistados para que expresen su opinión de forma abierta. Según las respuestas de él o los entrevistados, se debe indagar sobre los puntos relacionados o que no hayan sido tratados)</i></p>	
PASO N°3: RECOLECTAR EVIDENCIAS	<p>¿Qué evidencia tiene para definir esas causas?</p> <p><i>Ejemplos de evidencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación directa del desempeño.</li> <li>- Reporte de otros (usuarios, colaboradores, etc.)</li> <li>- Evaluaciones de desempeño.</li> <li>- Indicadores de la unidad</li> </ul> <p>Y para esa evidencia, ¿La información disponible es suficiente para tomar decisiones en base a ella?</p>	
PASO N°4: CONOCER IMPACTO EN NEGOCIO	<p>¿Cómo afecta este problema/necesidad/desafío a los resultados del negocio?</p> <p>¿Qué impacto tiene el problema/necesidad/desafío en la organización?</p> <p>¿Qué puede pasar si no se interviene?</p>	
PASO N°5: EXPECTATIVAS	<p>¿Cómo cree Ud. que la capacitación puede ayudar a resolver la necesidad/problema/desafío?</p> <p>¿Ha considerado otras soluciones? ¿Cuáles?</p>	
DEFINICIÓN N°1: CONSENSO NECESIDAD	<p>Consensuar necesidad y causas percibidas: "Entonces, según lo que entiendo, y la evidencia que Ud. señala, el problema es el siguiente....."</p> <p>Si es más de una situación, se deben priorizar con el entrevistado.</p>	

PASO Nº6: IDENTIFICAR BRECHAS DE DESEMPEÑO	Identificar conductas esperadas. ¿Qué es lo que la gente debiera hacer para un desempeño efectivo?	
	<i>Identificar conductas de desempeño (no habilidades, conocimientos, motivaciones)</i>	
	Definir conductas actuales ¿Qué está haciendo la gente hoy? (Para identificar brechas de desempeño)	
	Competencias asociadas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades o competencias asociadas a las conductas esperadas?	
PASO Nº7: IDENTIFICAR PERFIL DE PARTICIPANTES	¿Cuáles son las características (perfil) de los participantes de esta actividad?	
	Considerando la respuesta anterior, ¿Quiénes deben ser los asistentes a la actividad de capacitación?	
DEFINICIÓN Nº2: ACUERDO EN OBJETIVOS PRELIMINARES DE DESEMPEÑO Y CONDUCTAS ESPECIFICAS	Definir qué se quiere lograr conductualmente como criterio final. Que conductas se quieren cambiar o desarrollar.	

## INSTRUMENTO N°2

### FICHA RESUMEN DETECCIÓN NECESIDADES

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN:	
FECHA ESTIMADA DE REALIZACIÓN:	
RELATORES EXTERNO/INTERNO:	
LUGAR DE REALIZACIÓN:	

**NOMBRE Y CARGO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS**

NOMBRE	CARGO

**NECESIDAD, PROBLEMA O DESAFÍO QUE DA ORIGEN A LA ACTIVIDAD:**  
*(Resumen de información obtenida en la Definición N° 1 de la/s entrevista/s)*

**EVIDENCIAS DE LA NECESIDAD, PROBLEMA O DESAFÍO QUE DA ORIGEN A LA ACTIVIDAD:**  
*(Resumen de información obtenida en paso N° 3 de la/s entrevista/s)*

**¿CÓMO LA CAPACITACIÓN AYUDARÁ A RESOLVER LA NECESIDAD, PROBLEMA O DESAFÍO?**  
*(Resumen de información obtenida en paso N° 5 de la/s entrevista/s)*

**OBJETIVO/S DE DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION:**  
*(Resumen de información obtenida en la Definición N° 2 de la/s entrevista/s)*

**CONDUCTAS QUE SE EVALUARÁN EN TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO:**  
*(Del Objetivo/s de Desempeño deben definirse conductas observables en el puesto de trabajo)*

1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	

**PERFIL Y NÚMERO DE PARTICIPANTES:**

*(Resumen de información obtenida en paso N° 7 de la/s entrevista/s)*

**PERFIL JEFATURAS INVOLUCRADAS EN LA ACTIVIDAD:**

*(Si hubiese varias jefaturas intermedias involucradas en la actividad)*

**MODALIDAD DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (presencial, e-learning, otro)**

**TIPO DE ACTIVIDAD (curso, taller, seminario, otros):**

**EVALUACIONES QUE SE REALIZARÁN:**

TIPO DE EVALUACIÓN		MARCAR CON UNA CRUZ
DE REACCIÓN		
DE APRENDIZAJE	PRE- TEST (INICIAL)	
	FINAL	
DE TRANSFERENCIA		

**OBSERVACIONES:**

Fecha:

Persona y Unidad responsable de elaboración del presente formulario:

Anexo 5: Presupuesto SERVIU VII Región.

MINISTERIO DE VIVIENDA  
Y URBANISMO  
Serviu VII Región  
Serviu VII Región (01)

PARTIDA : 18  
CAPÍTULO : 27  
PROGRAMA : 01

Sub-Título	Ítem Asig.	Denominaciones	Glosa N°	Moneda Nacional Miles de \$
		INGRESOS		189.746.132
08		OTROS INGRESOS CORRIENTES		64.358
	01	Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas		48.111
	99	Otros		16.247
09		APORTE FISCAL		181.996.678
	01	Libre		181.996.678
12		RECUPERACIÓN DE PRÉSTAMOS		7.072.512
	02	Hipotecarios		7.072.512
13		TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL		589.584
	03	De Otras Entidades Públicas		589.584
	001	De Municipalidades para Pavimentos Participativos		574.737
	003	De Municipalidades para Programa Rehabilitación de Espacios Públicos		14.847
15		SALDO INICIAL DE CAJA		23.000
		GASTOS		189.746.132
21		GASTOS EN PERSONAL	02	2.676.968
22		BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	03	538.562
26		OTROS GASTOS CORRIENTES		10
	02	Compensaciones por Daños a Terceros y/o a la Propiedad		10
29		ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS		692.985
	02	Edificios		667.544
	04	Mobiliario y Otros		16.480
	05	Máquinas y Equipos		8.961
31		INICIATIVAS DE INVERSIÓN		41.060.039
	02	Proyectos	04	41.060.039
32		PRÉSTAMOS		33.608.898
	02	Hipotecarios		33.608.898
	003	Préstamos Subsidio Habitacional		33.608.898
33		TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		111.168.013
	01	Al Sector Privado		111.168.013
	023	Subsidios Fondo Solidario de Vivienda		1.535.730
	025	Sistema Subsidio Habitacional		22.286
	028	Subsidio de Protección del Patrimonio Familiar		32.227.443
	127	Subsidios Leasing		8.882
	132	Sistema Integrado de Subsidio		22.380.960
	133	Fondo Solidario de Elección de Vivienda		14.374.679
	136	Programa de Habitabilidad Rural		9.997.853
	137	Subsidio Extraordinario de Reactivación		30.620.180
34		SERVICIO DE LA DEUDA		657
	07	Deuda Flotante		657

GLOSAS :

01	Dotación máxima de vehículos	8
02	Incluye :	
a)	Dotación máxima de personal	128
b)	Horas extraordinarias año	
	- Miles de \$	13.234

c) Autorización máxima para gastos en viáticos	
- En territorio nacional, en Miles de \$	43.298
e) Autorización máxima para cumplimiento artículo septuagésimo tercero de la Ley N° 19.882, Asignación por Funciones Críticas:	
- N° de personas	2
- Miles de \$	12.394
03 Incluye :	
Capacitación y perfeccionamiento, Ley N° 18.575	
- Miles de \$	7.212
04 Incluye parques urbanos	

### Anexo 6: Encuesta de satisfacción de la actividad de capacitación.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION											
Nombre del curso- seminario – taller						Fecha de realización					
Fecha de la presente evaluación				Lugar en que se realizó la actividad							
<p>Su opinión es muy importante para nosotros, por ello, le solicitamos que responda esta breve encuesta que nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas, podamos considerar sus aportes, lo que nos permitirá mantener y/o mejorar su implementación. Por favor, responda a cada afirmación utilizando la siguiente escala, marcando con una X la alternativa que mejor represente su opinión. Si usted considera que la afirmación NO aplica, favor marque el casillero correspondiente.</p>											
1		2		3		4		5			
En total desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		En total acuerdo			
<b>Experiencia de capacitación</b>						1	2	3	4	5	N/A
La información previa sobre sala, horarios y objetivos fue clara y oportuna											
El lugar donde se realizó la capacitación fue adecuado (tamaño, temperatura, equipos)											
<b>Instructor/relator</b>						1	2	3	4	5	N/A
Demuestra dominio del tema, argumentando con evidencia y respondiendo preguntas complejas											
Demuestra habilidades de comunicación, explicando con claridad y ayudando a comprender											
Estimula la participación, generando un ambiente cálido y motivante.											
Demuestra cómo aplicar los contenidos al puesto de trabajo.											
<b>Programa de la actividad</b>						1	2	3	4	5	N/A
Los objetivos de aprendizaje fueron claros, desafiantes y alcanzables.											
Los contenidos fueron presentados de forma lógica y coherente.											
La metodología fue desafiante, manteniéndome involucrado(a) y activo (a).											
Las evaluaciones fueron adecuadas a la forma de enseñar los contenidos											
La duración de la actividad fue adecuada a los objetivos de aprendizaje											