

**CONSULTORIA PARA ACTUALIZACIÓN DE PERFILES Y DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL ESTAMENTO
ADMINISTRATIVO DE LABORATORIOS DE INVESTIGACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE**



INFORME EJECUTIVO

ABRIL 2022



DEPARTAMENTO DE
**DESARROLLO DE
PERSONAS**
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



CONTENIDO

I.	INTRODUCCION.....	2
II.	ANTECEDENTES QUE ENMARCAN LA PROPUESTA	3
III.	TRABAJO DE CAMPO	7
	1.-OBJETIVOS DEL ESTUDIO	7
	1.1.- OBJETIVO GENERAL.....	7
	1.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
	2.- PARTICIPANTES DEL ESTUDIO	8
	3.- ASPECTOS METODOLOGICOS	9
	3.1.- Acciones de Coordinación.....	9
	3.2.- Plan Comunicacional.....	9
	3.3.- Análisis y estudio de antecedentes de orden institucional.....	9
	3.4.- Conversatorio y fundamentación del perfil	10
	3.5.- Confección y/o actualización de perfiles de puestos	11
	3.6.- Evaluación de Brechas y Plan de Capacitación: Levantamiento de datos e instrumento de evaluación de brechas.....	14
	3.7.- Malla de Capacitación.....	22
	4.- CONCLUSIONES SOBRE LA EJECUCIÓN DEL ESTUDIO	24
	ANEXO PERFILES DE CARGO Y COMPETENCIAS	27



I. INTRODUCCION

El Departamento de Desarrollo de Personas de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del “Plan de Fortalecimiento de las Universidades Estatales en Chile” USA 1999, se ha propuesto, entre otros desafíos, potenciar la docencia de pregrado por medio de la capacitación del personal de laboratorio, para ello decidió contratar una consultoría que le permitiera actualizar los perfiles asociados a los cargos de laboratorio y realizar una detección de necesidades de capacitación del personal del estamento administrativo de los laboratorios de investigación.

El estudio fue encargado, a través de licitación pública, a EUODOO Consultores, quien ejecutó la consultoría a través de una metodología participativa para la recolección y sistematización de información, ya que consideró el levantamiento de los datos desde distintas fuentes, por una parte los antecedentes entregados por el Departamento de Desarrollo de Personas, quien actuó como contraparte técnica; y por otra, desde los propios funcionarios ocupantes de los cargos en estudio, ya que han sido informantes de primera mano para la actualización de la información contenida en lo perfiles.

La ejecución de este Estudio se dividió en 3 etapas, la primera de ellas consistió en la Actualización de los Perfiles de los puestos en estudio en cuanto a funciones, competencias y conocimientos requeridos; la segunda etapa consideró el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación e identificación de brechas de competencias de los ocupantes de los puestos de laboratorio y la elaboración de una propuesta de Plan de Capacitación; y la tercera etapa consideró la elaboración de una Malla y Módulos de Formación a partir de las competencias levantadas.

El Presente Informe Ejecutivo da cuenta de las actividades realizadas para la obtención de los productos asociadas a las tres etapas contempladas en el Estudio.



II. ANTECEDENTES QUE ENMARCAN LA PROPUESTA

A. Planificación Estratégica Institucional de la Universidad de Santiago de Chile

Se presenta a continuación la Planificación Estratégica de la Universidad de Santiago de Chile, la cual -desde lo más macro- nos entrega un marco de referencia para una adecuada bajada de la misión, visión, y valores institucionales, con el fin de que las modificaciones en el ámbito del desarrollo de las personas tengan coherencia interna con estas definiciones institucionales.

En la Política de Desarrollo de Personas institucional se establece que “el Plan Estratégico de la Universidad, mediante sus definiciones y objetivos, aborda los principales desafíos de mediano y largo plazo de la institución, estableciendo sus prioridades de desarrollo, en ámbitos concernientes al área de Pregrado, Postgrado, Investigación, Vinculación con el Medio y Gestión Institucional”.

Misión

La Universidad de Santiago de Chile es una institución de educación pública superior estatal, con goce de autonomía y heredera de una centenaria tradición al servicio del progreso del país.

Su propósito es crear, preservar, difundir y aplicar el conocimiento para el bienestar de la sociedad a través de la docencia, investigación y vinculación con el medio. Su misión es generar las condiciones, capacidades y oportunidades que posibiliten a las generaciones futuras hacerse cargo del avance del conocimiento, su transferencia y retroalimentación para el crecimiento y desarrollo del país en una sociedad global.

En el cumplimiento de su quehacer institucional, la Universidad genera los más altos estándares de calidad, innovación y pertinencia en un ambiente de mutuo respeto, libertad de pensamiento, diversidad e inclusión social; abre espacios de discusión y proposición en un diálogo multidisciplinario y pluralista, aportando al fortalecimiento del capital cultural de las personas, su compromiso social y comprensión del entorno nacional e internacional.

Visión

La Universidad de Santiago de Chile, protagonista permanente del progreso del país, se proyecta como una comunidad universitaria inclusiva, referente nacional e internacional de excelencia, que crece y se desarrolla en áreas claves y pertinentes, necesarias para la construcción de una sociedad democrática, equitativa y con desarrollo sustentable.



Objetivos Estratégicos

- a) Mejorar la Calidad, Cantidad y Gestión de Recursos.
- b) Consolidar la cultura de excelencia en todos los procesos universitarios.

Valores

- a) Excelencia
- b) Libertad de pensamiento y expresión
- c) Respeto a las personas
- d) Diversidad y pluralismo
- e) Cooperación
- f) Orientación a las nuevas generaciones
- g) Inclusión y responsabilidad social
- h) Transparencia y probidad

B. Política de Desarrollo de Personas de la Universidad de Santiago de Chile

La institución, en su Política de Desarrollo de Personas, señala que ésta constituye una de las principales manifestaciones de la cultura organizacional de toda institución, involucrando aquello que cada organización declara, valora y compromete; estableciendo además un elemento diferenciador que la distingue de otras instituciones. Un ordenamiento en dicho contexto permite aportar con objetividad y claridad en el trabajo cotidiano, estableciendo acciones definidas que contribuyan al desarrollo de las personas, el fortalecimiento del rol del servidor público y a la consecución de los objetivos institucionales de manera estratégica e inclusiva, involucrando a la totalidad de los actores comprometidos.

La Política de Desarrollo de Personas de la Universidad se enmarca en el conjunto de definiciones que la institución ha precisado a partir de sus objetivos estratégicos, estableciendo directrices que ubican a las personas en el centro del quehacer institucional, promoviendo prácticas y acciones para su desarrollo personal, alineando los objetivos organizacionales con el desempeño de las personas. Se espera favorecer el desarrollo de las competencias y habilidades en los/as funcionarios/as, además de promover adecuadas condiciones laborales para la realización de su trabajo.

La Política de Desarrollo de Personas de la Universidad busca constituirse en los compromisos, principios y criterios que guían el Desarrollo y Gestión de Personas de la Universidad, estableciendo orientaciones generales que contribuyan al desarrollo de los/as funcionarios/as y al logro de los objetivos y desafíos institucionales.



Mediante protocolos y procedimientos atinentes a los distintos subsistemas que componen el Desarrollo y Gestión de Personas, se precisarán acciones concretas que posibiliten la implementación y ejecución de los lineamientos establecidos.

Objetivos de la Política de Desarrollo de Personas

- a) Gestionar la incorporación de personas idóneas, con las competencias requeridas, orientadas a lograr altos estándares de desempeño, en la consecución de los propósitos institucionales.
- b) Facilitar la incorporación y adaptación de las personas a la administración pública, a la institución, y a su puesto de trabajo, según corresponda nueva incorporación, o bien proceso de selección interno.
- c) Establecer una estructura de cargos equitativa, congruente con la estructura de remuneraciones, acorde a la realidad interna, al plan estratégico y a los planes de desarrollo de las unidades académicas, considerando el perfil del puesto.
- d) Generar procedimientos de incrementos de remuneraciones transparentes, definidos y fundamentados en criterios técnicos y factores vinculados al desempeño, la capacitación y la antigüedad.
- e) Promover condiciones laborales saludables, en un ambiente de cooperación, no discriminación y respeto a la dignidad de las personas, contribuyendo así a la calidad de vida laboral de los funcionarios (as).
- f) Promover un sistema de formación orientado al desarrollo de competencias en búsqueda de una mejora constante en el desempeño del puesto de trabajo, el perfeccionamiento para la promoción laboral y valores institucionales.
- g) Gestionar el proceso de evaluación de desempeño, de acuerdo con estándares de calidad y conforme a los procedimientos establecidos.
- h) Promover la carrera funcionaria mediante los mecanismos de ascenso que establece la normativa, la provisión de cargos de planta a través de concursos públicos.
- i) Promover instancias de participación con los funcionarios (as), y con las asociaciones gremiales, en materias atinentes al desarrollo de personas.
- j) Proveer información actualizada, oportuna y transparente a los (as) funcionarios (as), respecto a las oportunidades de desarrollo y bienestar.
- k) Gestionar el proceso de Egreso, bajo condiciones de respeto, transparencia y de manera informada, acompañando el proceso de cierre de la vida laboral del funcionario (a), mediante instancias de apoyo, orientación y formación en aspectos relacionados con la etapa post laboral.



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

Políticas Específicas de Desarrollo de Personas

En el marco de la Política de Desarrollo de Personas de la Universidad de Santiago de Chile se detallan una serie de políticas específicas que se desprenden de sus lineamientos. Estas se presentan a continuación:

- a) Política de Ingreso
- b) Política de Remuneraciones
- c) Política de Capacitación y Desarrollo de Habilidades
- d) Política de Evaluación de Desempeño
- e) Política de Promoción y Movilidad Interna
- f) Política de Gestión de Ambientes Laborales
- g) Política de Egreso
- h) Política de Inducción
- i) Política de Bienestar y Calidad de Vida Laboral
- j) Política de Gestión de la Participación funcionaria



III. TRABAJO DE CAMPO

1.-OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1.- OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la consultoría fue la actualización de perfiles y detección de necesidades de capacitación para el personal del estamento administrativo de los laboratorios de investigación de la Universidad de Santiago de Chile.

1.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para cumplir con el Objetivo General, junto a los objetivos específicos solicitados por la Universidad, nuestra empresa se planteó el cumplimiento de los siguientes propósitos:

- a) Realizar acciones comunicacionales sobre el alcance del Estudio a todos los involucrados.
- b) Analizar antecedentes institucionales y levantar información sobre las funciones del personal de laboratorios.
- c) Actualizar los perfiles de cargos en estudio.
- d) Identificar las competencias asociadas a cada perfil.
- e) Actualizar el Diccionario de Competencias Institucional.
- f) Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación mediante la evaluación de competencias e identificar las brechas existentes entre el perfil definido y el nivel de dominio de cada funcionaria/o.
- g) Elaborar un Plan de Capacitación de acuerdo a las brechas identificadas y prioridades institucionales.
- h) Elaborar una Malla Curricular y Módulos de Formación.
- i) Realizar una Transferencia de conocimientos a la contraparte sobre la metodología y productos obtenidos del estudio.



2.- PARTICIPANTES DEL ESTUDIO

El universo de funcionarias y funcionarios contemplados en el Estudio es de 129, pertenecientes a los estamentos administrativos de la Universidad de Santiago de Chile, distribuidos en 11 unidades de orden mayor y 29 unidades de orden menor dependientes, con el siguiente detalle:

UNIDAD MAYOR RESPONSABILIDAD	CENTRO DE COSTOS	PUESTO								Total general
		ASISTENTE DE LABORATORIO	ENCARGADA/O TECNICA/O DE LABORATORIO	ENCARGADA/O DE LABORATORIO	JEFA/E DE LABORATORIO	PROFESIONAL ESPECIALIZADA/O DE LABORATORIO	PROFESIONAL DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	TECNICO/A DE LABORATORIO	TECNICO/A ESPECIALIZADO DE LABORATORIO	
FACULTAD DE CIENCIA	DPTO. DE FISICA	3	1	1	2			1		8
	DPTO. DE MAT. Y CS. DE LA COMP.	2								2
FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS	ESCUELA DE MEDICINA	1						4		5
	FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS			1						1
FACULTAD DE HUMANIDADES	ESCUELA DE PERIODISMO		2	2						4
	ESCUELA DE PSICOLOGIA							1		1
FACULTAD DE INGENIERIA	DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	5	1		5			2		13
	DPTO. DE INGENIERIA EN MINAS	1		1						2
	DPTO. DE INGENIERIA GEOGRAFICA			1				2		3
	DPTO. DE INGENIERIA INDUSTRIAL							3		3
	DPTO. DE INGENIERIA INFORMATICA							1		1
	DPTO. DE INGENIERIA MECANICA		1							1
	DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA			2	5			3		10
	DPTO. DE INGENIERIA OBRAS CIVILES	1	1		3					5
	DPTO. DE INGENIERIA QUIMICA		1	1			1			3
	FACULTAD DE INGENIERIA				2					2
FACULTAD DE QUIMICA Y BIOLOGIA	DETECCION CLINICA COVID-19				1				1	2
	DPTO. DE BIOLOGIA			1	1	1		2	2	7
	DPTO. DE CIENCIAS DEL AMBIENTE					1		4		5
	DPTO. DE QUIMICA DE LOS MATERIALES		1			1		2	3	7
FACULTAD TECNOLÓGICA	FACULTAD DE QUIMICA Y BIOLOGIA	1		1		5	1	2	1	11
	DPTO. DE CIENCIA Y TEC. DE LOS ALIM.			5						5
	DPTO. DE PUBLICIDAD E IMAGEN		1							1
	DPTO. DE TECNOLOGIAS GENERALES		1							1
PRORRECTORIA	DPTO. DE TECNOLOGIAS INDUSTRIALES	3			1					4
	UNIDAD DE COORDINACION INSTIT.					3				3
VR. ACADEMICA	ESCUELA DE ARQUITECTURA	1	1							2
VR. DE INVEST. DESARR E INNOVACION	CECTA	1		1	2	1	3	2		10
	CENTRO INNOVO ENVASES EMBALAJE							1		1
VR. DE VINCULACION CON EL MEDIO	CEUS LLANQUIHUE USACH	2		2						4
	VR. DE VINCULACION CON EL MEDIO			2						2
Total general		21	11	21	22	12	5	30	7	129

Del universo original 4 funcionarios/as fueron bajados del estudio, 1 por encontrarse jubilado y 3 que, tras el análisis de sus funciones, se identificó que no desempeñan labores en Laboratorio.



3.- ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1.- Acciones de Coordinación

Consistió en reuniones de coordinación, a través de las cuales el jefe del Proyecto de PSICUS y el Líder del proyecto por parte del CLIENTE coordinaron los aspectos necesarios para la marcha administrativa y técnica del proyecto. Estas reuniones fueron los mecanismos de control que permitieron evaluar el cumplimiento de la metodología, los plazos y los productos comprometidos.

3.2.- Plan Comunicacional

Se refiere al desarrollo de las actividades que buscan dar a conocer el proyecto a los funcionarios y funcionarias involucradas en él. El objetivo buscado fue lograr su participación y compromiso con las actividades del proyecto.

Dado las condiciones sanitarias no fue posible realizar todas las actividades previstas, principalmente el hecho que gran parte de los participantes del estudio se encontraran en teletrabajo dificultó la posibilidad de reunir a todos los involucrados para presentarles el proyecto.

El Departamento de Desarrollo de Personas envió un email informativo a los funcionarios y funcionarias involucradas en el estudio.

3.3.- Análisis y estudio de antecedentes de orden institucional.

Con el propósito de contextualizar la ejecución del Estudio en el marco estratégico y organizacional de la Universidad, EUODOO revisó los siguientes documentos.

- Ley N° 16744 Establece Normas Sobre Accidentes Del Trabajo Y Enfermedades Profesionales.
- Plan Estratégico Institucional 2020/ 2030.
- Políticas Institucionales de Desarrollo de las Personas para el Estamento Administrativo de la Universidad de Santiago de Chile.
- Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo.
- Manuales de Puestos.
- Diccionario de Competencias.
- Base de datos de todo el personal participante del estudio, agrupados por Unidad de Mayor Responsabilidad, Centro de costo, puesto, posición, datos sociodemográficos, de contacto y calificación entre otros.



3.4.- Conversatorio y fundamentación del perfil

Con la participación directa de los funcionarios, EUODOO recopiló y sistematizó la información para la actualización de los Perfiles de Cargo y las Competencias asociadas a su adecuado desempeño.

Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- a) Se seleccionó a funcionarios y/o funcionarias que representaran a todos los puestos. Para la selección se utilizó los siguientes criterios:
 - Para cada Centro de Costo se seleccionó un representante por cada Puesto de trabajo.
 - Las funcionarias o funcionarios seleccionados fueron los que presentaban mejor evaluación según la Calificación de Desempeño del año 2019, la que fue entregada por la contraparte.

El total de funcionarias y funcionarios seleccionados fue de 58.

- b) Se realizó Grupos Focales que tuvieron como propósito revisar la pertinencia de los Perfiles de Puesto existentes en la USACH y proponer las modificaciones que se consideraran necesarias. Se realizó un grupo focal por cada perfil a revisar.
- c) Las fechas de realización y los asistentes a los grupos focales se detallan continuación.

Fecha de Ejecución de Grupos Focales

PUESTO	FECHA GRUPO FOCAL	HORA GRUPO FOCAL
ASISTENTE DE LABORATORIO	17-05-2021	15:00
ENCARGADA/O TECNICA/O DE LABORATORIO	17-05-2021	16:00
ENCARGADA/O DE LABORATORIO	18-05-2021	15:00
JEFA/E DE LABORATORIO	18-05-2021	16:00
PROFESIONAL ESPECIALIZADO/A DE LABORATORIO	19-05-2021	15:00
PROFESIONAL INVESTIGACION Y DESARROLLO	29-07-2021	09:30
TECNICA/O DE LABORATORIO	20-05-2021	15:00
TECNICA/O ESPECIALIZADA/O DE LABORATORIO	20-05-2021	16:00

- d) Los grupos focales fueron dirigidos por un profesional de EUODOO Consultores. En ellos se presentó a los asistentes el Perfil del Puesto y se revisó cada uno de sus componentes. Los asistentes discutieron y acordaron las modificaciones necesarias para actualizar el perfil al desempeño actual. Específicamente se revisó:
 - Misión
 - Funciones principales
 - Competencias



- Formación
- Experiencia
- Conocimientos Requeridos

3.5.- Confección y/o actualización de perfiles de puestos

Una vez recogida la información discutida en los grupos focales o por correo electrónico, los consultores realizaron el análisis funcional, homologación e integración de funciones con el Diccionario de Competencias y, a partir de ello, se elaboró una propuesta de Perfiles.

a) Validación de Perfiles.

Los perfiles elaborados fueron presentados a un Panel de Expertos para su validación. A la constitución de este panel fueron convocados las Jefas/es de Laboratorio o Encargadas/os o Encargadas/os Técnicos de cada uno de las unidades en estudio. La reunión de validación se realizó en forma virtual el 2 de julio del 2021 a las 10:00.

b) Diccionario de Competencias

El trabajo de actualización de competencias se basó en el Diccionario de Competencias de la Universidad de Santiago de Chile 2013. El cual se estructura de la siguiente forma:

- Competencia: Nombre de la Competencia y su definición
- Conductas o Acciones Claves: criterios de desempeño u operacionalización conductual de la competencia.

Cabe señalar que en el presente estudio se entiende por **COMPETENCIAS**, al conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y herramientas que debe dominar una persona para desempeñar eficientemente las funciones del cargo que ocupa.

Pese a no ser un requerimiento para este proyecto, los consultores de EUODOO realizaron una revisión del Diccionario y una adecuación a la siguiente estructura, tanto para las competencias ya contenidas en el Diccionario como para las competencias levantadas en el trabajo de actualización de perfiles.

Competencia : Nombre de la Competencia necesaria para el desempeño eficiente de las funciones

Nivel de Dominio Requerido : Nivel de Dominio de la competencia que debe tener la persona que ocupa el cargo.



1.- Desarrolla la competencia a un nivel de aprendiz, conoce aspectos generales de ella y requiere supervisión permanente para aplicarla en sus funciones en forma general.

2.- Desarrolla la competencia a un nivel junior, conoce algunos aspectos básicos de ella y es capaz de aplicarla en sus funciones en forma general. Para aplicaciones más específicas requiere consultar o solicitar la participación de un tercero.

3.- Desarrolla la competencia en un nivel intermedio. Aplica eficientemente algunos aspectos específicos de la materia en forma oportuna y eficaz.

4.- Desarrolla la competencia en un nivel de experto, conoce a cabalidad todos sus aspectos y los aplica con eficacia en el desempeño de sus funciones. Puede transferir sus conocimientos a otros integrantes del grupo. Es capaz de hacer observaciones o corregir la aplicación de conocimiento empleado por otros. Puede ser considerado un referente en la materia cuando así corresponda.

Criterio Conductual : Expresión conductual o de conocimiento asociada a la competencia, que permiten la clasificación de cada ocupante de un cargo en un nivel de dominio determinado. La clasificación en niveles de las distintas competencias, constituye una herramienta vital para la determinación y evaluación de competencias, ya que entrega criterios objetivos y expresados en conductas observables.

c) Validación de Competencias

Realizada la validación de las funciones y actualizado el Diccionario, el paso a seguir fue la validación de las COMPETENCIAS asociadas a cada perfil. Al panel de validadores fueron invitados Jefes/as de Laboratorio, Encargadas/os de Laboratorio o Encargadas/os Técnicos, en el entendido que ellos son quienes mejor conocen el ejercicio diario de los Laboratorios. Se realizó el Panel de Validadores de Competencias el 30 de julio a las 11:00. Los convocados y asistentes fueron los siguientes:

Los asistentes a la reunión de validación de competencias tuvieron como misión, revisar y validar la pertinencia de cada una de las competencias asignadas a los perfiles de cargo y del nivel de dominio señalado como requerido. Durante la ejecución del Panel los consultores presentaron los perfiles de sistematizados a partir de los paneles de



actualización de perfiles y la posterior revisión por parte de los consultores. Con la conducción de los consultores los asistentes al panel revisaron y discutieron sobre la pertinencia de las competencias contenidas en cada uno de los perfiles. Este trabajo arrojó como resultado una actualización, en la que principalmente se agregó competencias como requisitos para algunos cargos y se eliminó competencias para algunos perfiles; además se definió el nivel de desarrollo requerido en cada una de las competencias de los cargos.

A partir de la información procesada se elaboraron los Perfiles de Cargo y Competencias, los que fueron cargados en una base de datos para facilitar el manejo de toda esta información.

Los perfiles de cargos y competencias actualizados en este estudio permitieron identificar un total de 23 competencias:

Tipo de Competencias	Competencias
Competencias	Aprendizaje Continuo
	Capacidad de Planificación y Organización
	Compromiso con los Valores Institucionales
	Comunicación
	Iniciativa y proactividad
	Orientación a la Excelencia
	Orientación a los Resultados
	Orientación al Servicio
	Pensamiento Analítico
	Tolerancia a la Presión
	Trabajo en Equipo
Conocimientos Específicos	Elaboración de informes y artículos científicos
	Inglés
	Manejo de las bases de datos científicas (WOS, Scifinder, etc.)
Formación Deseable	Coordinación de Equipos
	Desarrollo de proyectos de investigación básica o aplicada en el área
	Formulación y Evaluación de Proyectos
	Gestión de Personas
	Gestión de Recursos
	Innovación
	Manejo de Extintores
	Prevención de Riesgos
	Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales



3.6.- Evaluación de Brechas y Plan de Capacitación: Levantamiento de datos e instrumento de evaluación de brechas.

La evaluación de competencias consistió en medir el nivel actual de dominio que poseen los ocupantes de los cargos con respecto a cada una de las competencias definidas para el perfil de su cargo. Para evaluar las competencias se aplicó una metodología de evaluación de 90°, puesto que se consideró la valoración que tiene la jefatura directa respecto de las fortalezas o debilidades del funcionario/a, en el entendido que es una fuente primaria de información con respecto al desempeño y nivel de entrenamiento de los que ocupan cada puesto que está bajo su dependencia.

Para ello se diseñó un Formulario de Evaluación de Competencia, el que contenía las competencias asociadas a cada cargo y a cada funcionaria/o, la definición de cada competencia y los criterios de desempeño (conductas o conocimientos) de cada nivel de dominio, en una escala de 1 a 4. A través de un correo electrónico enviado por el Departamento de Desarrollo de las Personas, se solicitó a las jefaturas que realizaran la evaluación de las competencias, asignando en el Formulario, el nivel de dominio real en que consideraban se encontraba cada funcionario/a, para cada competencia.

Acceso al formulario electrónico

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

EuOdoO
CONSULTORES

**ACTUALIZACION DE PERFILES Y DIAGNOSTICO DE
NECESIDADES DE CAPACITACION
LABORATORIOS DE INVESTIGACION**

Usuario

Clave

Estimado Funcionario y Funcionaria le recordamos que su nombre de usuario y clave corresponden a su rut, sin puntos y con guion. Ejemplo 9999999-9.

Entrar

Copyright © 2021. EUODOO Resolución Recomendada 1024x768



Ejemplo Nómina de funcionarios a Evaluar



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE



A CONTINUACION ENCONTRARA LA NOMINA DE FUNCIONARIAS Y
FUNCIONARIOS QUE DEBE EVALUAR EN CUANTO AL DESARROLLO DE SUS
COMPETENCIAS. LE RECORDAMOS QUE EL PROPOSITO ES IDENTIFICAR BRECHAS
PARA PODER DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACION ACORDE A ELLAS

FUNCIONARIO/A A EVALUAR	REALIZADO	
VALENZUELA BASCUNAN XIMENA DEL CARMEN	<input type="checkbox"/>	Entrar
QUIJADA SOTO CAROLINA ANDREA	<input type="checkbox"/>	Entrar
VERDUGO MEDINA LIDIA	<input type="checkbox"/>	Entrar
YANEZ CATALAN LINA KATY	<input type="checkbox"/>	Entrar
ALVAREZ GUERRERO FABIOLA ANDREA	<input type="checkbox"/>	Entrar
KESSI PEREZ EDUARDO IGNACIO	<input type="checkbox"/>	Entrar

Ejemplo Formulario de Evaluación



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE



Jefe que Evalúa	MARTINEZ FERNANDEZ CLAUDIO ANDRES
Funcionario/a a Evaluar	VALENZUELA BASCUNAN XIMENA DEL CARMEN
Puesto	Asistente de Laboratorio

COMPETENCIA		Nivel de Dominio	EVALUACIÓN			
			1	2	3	4
Competencias	Orientación a la Excelencia	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias	Compromiso con los Valores Institucionales	3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias	Orientación al Servicio	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias	Capacidad de Planificación y Organización	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias	Comunicación	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias	Iniciativa y proactividad	2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias	Orientación a los Resultados	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias	Trabajo en Equipo	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos/Técnicas	Manejo de Extintores	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos/Técnicas	Prevención de Riesgos	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimientos/Técnicas	Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales	1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[GRABAR](#)



La información recogida fue sistematizada en una Base de Datos de Brechas de Competencia. Para el cálculo de la brecha se consideró el Nivel de Dominio Real que el funcionario tiene de la competencia, es decir, el que nivel que le asignó su jefatura, el cual se comparó con el Nivel de Dominio Requerido por el cargo, según la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de competencia} = \text{Nivel de Dominio Real} - \text{Nivel de Dominio Requerido}$$

Si el resultado es negativo, existe una BRECHA DE COMPETENCIA, lo que quiere decir que el funcionario tiene un nivel de dominio menor al requerido por el cargo, por lo que requiere capacitación. Si el resultado es positivo, existe un SUPERAVIT, lo que quiere decir que el funcionario tiene un nivel de dominio mayor al requerido por el cargo. Si el resultado es CERO, quiere decir que el funcionario se encuentra en el mismo nivel de dominio que el cargo requiere. Este análisis se realizó respecto de cada una de las competencias evaluadas y funcionarios evaluados, lo que permitió determinar las Brechas de Competencias.

a) Brechas de Competencias

En este estudio se realizó el diagnóstico de brechas de los funcionarios y funcionarias pertenecientes a los Laboratorios de la Universidad. Del universo inicial de 129 funcionarias/os, sólo se realizó la evaluación de competencias a 117, ya que durante la ejecución del estudio se descubrió que algunos participantes no estaban desempeñando funciones de laboratorio o se encontraban jubilados (cuadro detalle en el punto 2. PARTICIPANTES DEL ESTUDIO), además de 8 funcionarios que no fueron evaluados por sus jefaturas.

Los resultados del estudio indican que sumadas las competencias de los 117 funcionarios/as evaluados, tenemos un universo total de 1691 competencias, de las cuales fueron evaluadas 1683.

De las 1683 competencias, un 17% presenta brechas (281) y el 83% restante está dentro o por sobre los niveles requeridos (1402) para el buen desempeño de las funciones de los cargos en estudio. Este porcentaje de brechas está dentro de lo esperable para estudio de este tipo en el que se incorporan competencias blandas, es decir que no se desarrollan en la formación académica, sino que a través de la experiencia (iniciativa, trabajo en equipo, etc.) y que son las más difíciles de formar. Si analizamos además la distribución de estas brechas en los distintos niveles de desarrollo de las competencias vemos que la gran mayoría se concentra en una brecha de -1 nivel (205), lo que es bastante bueno, porque indica que la diferencia que tienen los funcionarios respecto del nivel necesario es mínima, tal como se aprecia en la siguiente tabla.



Competencia	Competencias evaluadas con brecha			Total de competencias con brecha	Competencias evaluadas sin brecha				Total de competencias sin brecha	Total de competencias evaluadas
	-3	-2	-1		0	1	2	3		
Total general	6	70	205	281	645	483	184	90	1402	1683
	0%	4%	12%	17%	38%	29%	11%	5%	83%	100%

A continuación se presenta el total de competencias ordenadas descendientemente desde la que presenta mayor a menor % de brechas, cabe señalar que la frecuencia equivale al número de funcionarios que presenta la brecha detectada:

Cuenta de Competencias	Brecha de competencia				
	-3	-2	-1	Total general	
Competencias					
Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales	2	16	21	39	14%
Capacidad de Planificación y Organización		2	28	30	11%
Iniciativa y proactividad	2	4	20	26	9%
Comunicación		6	16	22	8%
Inglés		7	14	21	7%
Gestión de Personas		6	12	18	6%
Compromiso con los Valores Institucionales		2	15	17	6%
Orientación a la Excelencia		3	13	16	6%
Pensamiento Analítico	1	6	8	15	5%
Elaboración de informes y artículos científicos		4	9	13	5%
Tolerancia a la Presión	1	5	6	12	4%
Manejo de las bases de datos científicas (WOS, Scifinder, etc.)		5	6	11	4%
Orientación al Servicio		2	7	9	3%
Aprendizaje Continuo		2	5	7	2%
Coordinación de Equipos			7	7	2%
Orientación a los Resultados			6	6	2%
Formulación y Evaluación de Proyectos			3	3	1%
Desarrollo de proyectos de investigación básica o aplicada en el área			2	2	1%
Innovación			2	2	1%
Trabajo en Equipo			5	5	2%
Total general	6	70	205	281	

En adelante se presenta una tabla que agrupa la cantidad de funcionarios que presentan brechas por competencia y centro de costos. El detalle de las brechas de cada funcionario se entregó en una Base de Datos de Brechas de Competencias en formato Excel adjunto a este Informe, para que el Departamento de Desarrollo de Personas pueda tomar gestión la capacitación en base a la información contenida en ella.



Competencias	Brecha de competencia	Centro de Costos	Funcionarios con brecha
Aprendizaje Continuo	-2	CECTA	2
	-1	DETECCION CLINICA COVID-19	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	2
		DPTO. DE QUIMICA DE LOS MATERIALES	1
Capacidad de Planificación y Organización	-2	DETECCION CLINICA COVID-19	1
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
	-1	CECTA	4
		DPTO. DE BIOLOGIA	1
		DPTO. DE CIENCIAS DEL AMBIENTE	2
		DPTO. DE FISICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	6
		DPTO. DE INGENIERIA EN MINAS	1
		DPTO. DE INGENIERIA GEOGRAFICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA INDUSTRIAL	2
		DPTO. DE MAT. Y CS. DE LA COMP.	2
		ESCUELA DE ARQUITECTURA	2
		FACULTAD DE QUIMICA Y BIOLOGIA	3
		UNIDAD DE COORDINACION INSTIT.	2
Compromiso con los Valores Institucionales	-2	DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
		ESCUELA DE ARQUITECTURA	1
	-1	CEUS LLANQUIHUE USACH	1
		DETECCION CLINICA COVID-19	1
		DPTO. DE CIENCIAS DEL AMBIENTE	1
		DPTO. DE FISICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	5
		DPTO. DE INGENIERIA EN MINAS	1
		DPTO. DE INGENIERIA GEOGRAFICA	1
		ESCUELA DE PERIODISMO	2
FACULTAD DE INGENIERIA	1		
Comunicación	-2	DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	3
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
		ESCUELA DE ARQUITECTURA	1
		FACULTAD DE INGENIERIA	1
	-1	CECTA	3
		CEUS LLANQUIHUE USACH	2
		DPTO. DE FISICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	3
		DPTO. DE INGENIERIA QUIMICA	2
ESCUELA DE MEDICINA	1		
DPTO. DE QUIMICA DE LOS MATERIALES	1		



Competencias	Brecha de competencia	Centro de Costos	Funcionarios con brecha
Coordinación de Equipos	-1	CECTA	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	3
		FACULTAD DE INGENIERIA	1
Desarrollo de proyectos de investigación básica o aplicada en el área	-1	CECTA	2
Formulación y Evaluación de Proyectos	-1	CECTA	3
Gestión de Personas	-2	DPTO. DE FISICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA GEOGRAFICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	2
		ESCUELA DE PERIODISMO	2
	-1	CECTA	2
		CEUS LLANQUIHUE USACH	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA EN MINAS	1
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA QUIMICA	1
		FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS	1
		FACULTAD DE INGENIERIA	2
		FACULTAD DE QUIMICA Y BIOLOGIA	1
Inglés	-2	CECTA	1
		DETECCION CLINICA COVID-19	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	4
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
	-1	CECTA	3
		DPTO. DE BIOLOGIA	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	2
		DPTO. DE PUBLICIDAD E IMAGEN	1
		ESCUELA DE ARQUITECTURA	1
FACULTAD DE INGENIERIA	1		
VR. DE VINCULACION CON EL MEDIO	1		
DPTO. DE QUIMICA DE LOS MATERIALES	3		
Iniciativa y proactividad	-3	CECTA	1
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
	-2	DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		ESCUELA DE ARQUITECTURA	1
		FACULTAD DE INGENIERIA	1



Competencias	Brecha de competencia	Centro de Costos	Funcionarios con brecha
Iniciativa y proactividad	-1	CECTA	4
		CEUS LLANQUIHUE USACH	2
		DETECCION CLINICA COVID-19	1
		DPTO. DE FISICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	3
		DPTO. DE INGENIERIA GEOGRAFICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA INDUSTRIAL	2
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA QUIMICA	1
		ESCUELA DE PERIODISMO	1
		DPTO. DE QUIMICA DE LOS MATERIALES	1
Innovación	-1	CECTA	2
Manejo de las bases de datos científicas (WOS, Scifinder, etc.)	-2	DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	5
	-1	CECTA	2
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	3
Orientación a la Excelencia	-2	CECTA	1
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
		ESCUELA DE ARQUITECTURA	1
	-1	CECTA	1
		DETECCION CLINICA COVID-19	1
		DPTO. DE FISICA	3
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	4
		DPTO. DE INGENIERIA QUIMICA	2
		DPTO. DE MAT. Y CS. DE LA COMP.	1
		FACULTAD DE INGENIERIA	1
		DETECCION CLINICA COVID-19	2
DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2		
DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1		
FACULTAD DE INGENIERIA	1		
Orientación a los Resultados	-1	DETECCION CLINICA COVID-19	2
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
		FACULTAD DE INGENIERIA	1
Orientación al Servicio	-2	DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
	-1	CECTA	1
		CEUS LLANQUIHUE USACH	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	3
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
DPTO. DE QUIMICA DE LOS MATERIALES	1		
Pensamiento Analítico	-3	DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
	-2	CECTA	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	3
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
		FACULTAD DE INGENIERIA	1
	-1	CEUS LLANQUIHUE USACH	1
		DETECCION CLINICA COVID-19	1
		DPTO. DE FISICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		ESCUELA DE ARQUITECTURA	1
ESCUELA DE PERIODISMO		1	



Competencias	Brecha de competencia	Centro de Costos	Funcionarios con brecha
Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales	-3	DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
	-2	CECTA	1
		DPTO. DE FISICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	6
		ESCUELA DE ARQUITECTURA	1
		ESCUELA DE PERIODISMO	3
		FACULTAD DE INGENIERIA	1
	-1	CECTA	3
		CENTRO INNOVO ENVASES EMBALAJE	1
		CEUS LLANQUIHUE USACH	1
		DETECCION CLINICA COVID-19	1
		DPTO. DE BIOLOGIA	1
		DPTO. DE FISICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA INDUSTRIAL	2
		DPTO. DE INGENIERIA INFORMATICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA MECANICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
		DPTO. DE INGENIERIA QUIMICA	2
DPTO. DE TECNOLOGIAS GENERALES		1	
ESCUELA DE PERIODISMO	1		
DPTO. DE QUIMICA DE LOS MATERIALES	3		
Tolerancia a la Presión	-3	DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
	-2	CECTA	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
		FACULTAD DE INGENIERIA	1
	-1	CECTA	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	3
DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA		2	
Trabajo en Equipo	-1	DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
		ESCUELA DE PERIODISMO	1
		FACULTAD DE INGENIERIA	1
Elaboración de informes y artículos científicos	-2	DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	3
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	1
	-1	CECTA	2
		DETECCION CLINICA COVID-19	1
		DPTO. DE INGENIERIA ELECTRICA	2
		DPTO. DE INGENIERIA METALURGICA	3
		FACULTAD DE INGENIERIA	1
Total funcionarios con brecha			281



3.7.- Malla de Capacitación.

Los consultores diseñaron y elaboraron una malla curricular, que organiza con una visión integrada el curso de las acciones de capacitación para el desarrollo de las competencias y la profesionalización de las personas en los cargos que ocupan.

La propuesta de MALLA CURRICULAR DE CAPACITACIÓN desarrollada tiene por objetivo presentar de forma gráfica, coherente y simple un modelo o flujo grama de entrenamiento y capacitación, que proporcione medios para desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes en una forma planificada. Además se elaboraron Módulo de Formación para cada competencia contenida en la malla, los módulos contienen la descripción de la competencia a desarrollar y las características y requisitos que deben cumplir. Cada módulo contiene:

- a) Descripción del módulo de desarrollo, describe el objetivo de aprendizaje esperado.
- b) Línea curricular, describe el tipo de competencia que aborda.
- c) Horas, propuesta de horas necesarias para desarrollar la acción de capacitación.
- d) Perfiles asociados, se refiere a los puestos o perfiles de cargo que tienen incorporada la competencia referida del módulo.
- e) Perfil de egreso, señalan los conocimientos, acciones y actitudes que se espera desarrolle el capacitado.
- f) Contenidos de Aprendizaje, señala los contenidos sugeridos a tratar en la acción formativa.
- g) Método de Aprendizaje, señala los métodos o prácticas de transferencia de conocimientos sugeridos.
- h) Estrategia evaluativa, señala los instrumentos o métodos de evaluación sugeridos y la condición de aprobación.
- i) Perfil docente, describe las características como formación, competencias y experiencia previa solicitada al relator o facilitador.

En Anexo Malla de Capacitación se detalla cada Módulo de Formación Desarrollado.

Los módulos se clasificaron en líneas que agrupan a competencias con características similares. Se distinguen las siguientes líneas de trabajo:

- a) Línea competencias genéricas
- b) Línea habilidades socio-laborales
- c) Línea gestión eficiente y calidad
- d) Línea competencias de gestión directivas
- e) Línea competencias específicas



La Malla de Capacitación desarrollada es la siguiente:

MALLA CURRICULAR PUESTOS DE LABORATORIOS





4.- CONCLUSIONES SOBRE LA EJECUCIÓN DEL ESTUDIO.

El trabajo de revisión y actualización de los perfiles de cargo y competencias a través de focus group y paneles de expertos, permitió tener una visión de los cargos desde el universo total de ocupantes de los cargos y desde las jefaturas. Lo que permitió una mirada desde la práctica y expertise en las funciones, de modo que las competencias identificadas constituyen claramente la base de conocimientos, habilidades y herramientas necesarias de desarrollar, para que las funciones asignadas a cada uno de los puestos de trabajo de los laboratorios se desempeñen con un nivel de eficiencia adecuado.

Tener un referente contra el cual poder comparar facilita enormemente la tarea de evaluar. Este fue el aporte de los niveles de dominio y el diccionario de competencias, los que sirvieron de base objetiva de comparación en el momento que cada jefatura evaluó a sus colaboradores directos. Nuestra experiencia en múltiples procesos de evaluación de brechas de competencias, indica que esta modalidad tiende a ser representativa de la realidad, sobre todo con perfiles de competencias que son específicos y están validados. El 17% de brechas detectadas en el universo total de competencias, está por debajo de los promedios de otros estudios similares realizados en el sector público, lo que nos da un buen pronóstico de desarrollo para cubrir la demanda total.

Sin embargo, este proceso de definición de perfiles de cargo y competencias, así como de evaluación de brechas debiese transformarse a partir de este estudio, en un ciclo que está en permanente actualización, conforme a las nuevas tecnologías, procesos, desafíos y líneas de desarrollo y trabajo que la institución vaya asumiendo en el futuro, por lo que no representan un producto estático y definitivo. Será misión del área de Gestión de Personas el mantener estos perfiles de cargo y competencia al día y promover la aplicación del diagnóstico de competencias.

En este sentido quisiéramos destacar que estos Perfiles de cargo y Competencias representan un insumo fundamental no solo para este estudio, sino que sirve de base para otros sistemas de RRHH (estructura, selección, desempeño, etc). Por lo tanto, en una herramienta básica para la gestión de personas, por lo mismo requiere una política y procedimiento que regule su actualización, y defina su uso como un instrumento de gestión que impactará a algunos procesos relevantes de administración de personal de la institución, como por ejemplo:

a) Selección de Personal:

Los Perfiles de cargo y competencias levantados son una descripción detallada de funciones y competencias requeridas por los ocupantes de los cargos actuales, por lo que deben ser la guía para todo proceso de reclutamiento y selección interno y externo, cuando el Servicio necesite proveer un cargo vacante.



Esto contribuirá a un proceso de selección más objetivo, ya que la idoneidad de los candidatos se debe relacionar con el mayor cumplimiento de las competencias necesarias definidas para cada cargo. Con esto se puede poner como requisitos de entrada algunas competencias básicas y seleccionar conforme a aquellas más específicas, en la medida que son consideradas determinantes de un buen desempeño del puesto vacante, evitando de esta manera incorporar a la institución personal que trae brechas significativas.

Lo que redundaría en una mejora del capital humano, aseguraría el mejor desempeño en el nuevo puesto y reduciría los futuros gastos de capacitación de las personas contratadas.

b) Estructura de Cargos

Es muy importante mantener los perfiles de cargo actualizados, para darle continuidad a este instrumento, que además de estar actualizado, está validado, lo que significa que cada vez que un cargo sufre alguna modificación es necesario reflejarlo en el perfil, especialmente si se agregan nuevas funciones.

c) Gestión del Desempeño

El perfil de competencias permite contar con una guía objetiva de los conocimientos, habilidades y herramientas que debe dominar cada funcionario para desempeñarse eficientemente en su puesto. Esta es una información que sirve de retroalimentación directa tanto al funcionario, como a su jefatura, ya que muestra claramente los aspectos débiles y fuertes que podrían influir en su desempeño, contribuyendo con ello a los procesos de supervisión y desarrollo de los equipos de trabajo.

Permite orientar las acciones destinadas a mejorar el desempeño de los funcionarios, centrándose en el fortalecimiento de competencias deficitarias de manera más clara, a través de un plan personal de entrenamiento de las brechas, que incluso puede ser autogestionado por el propio funcionario, y obviamente por su jefe directo sin necesidad de derivar todo al Área de Capacitación para cubrirlas.

d) Capacitación

Con la evaluación de brechas y la formulación de un Plan de desarrollo de Competencias se migra de un sistema de capacitación basado fundamentalmente en demanda y oferta de cursos, según los intereses de las personas, a un sistema de desarrollo y certificación de competencias claramente asociadas al buen desempeño de las funciones de los cargos y las necesidades prioritarias de la organización.

Cabe destacar que lo relevante en este estudio fue evaluar las competencias que necesita cada persona para desempeñar cada puesto en específico y no las competencias que cada uno tiene en particular o que todos debiesen tener en general. Con esto aseguramos una



inversión de capacitación focalizada en las necesidades reales de la institución y no en las expectativas de las áreas que cuentan con más presupuesto o más poder de negociación interna para conseguir esos recursos, lo que permite una distribución del presupuesto más objetivo y transparente.

Permite además alinear la capacitación institucional a las necesidades y objetivos estratégicos institucionales que sirven de filtro para priorizar la inversión en aquellas brechas más determinantes en la consecución de las metas y desafíos institucionales en cada año. En este sentido se focalizan las acciones de capacitación solo en competencias que presentan brechas.

Se entregan las Nóminas de participantes para cada curso, en ellas se identifican claramente a las personas que deben asistir a cada acción de capacitación, con lo cual se facilita la labor de la Unidad de Capacitación, la que a partir de ahora cuenta con una completísima base de datos con la que puede administrar, consultar y alimentar la gestión de competencias que realice en el futuro.

Finalmente queremos precisar que el presente informe representa una síntesis de la abundante información sistematizada en las Base de Datos resultantes de este proyecto, y que es entregada en los anexos digitales, por lo que los cruces de datos y tablas aquí presentadas pueden ser ampliadas y complementadas con nuevos y diferentes análisis de los datos. Del mismo modo los criterios para ir construyendo los productos de cada etapa del estudio se fundan en nuestra experiencia técnica y conocimiento profundo de la realidad organizacional y de gestión de las instituciones públicas, no obstante será la contraparte de este estudio quien deberá validar y/o solicitarnos los ajustes que estime conveniente para complementar lo expresado en este Informe ejecutivo, al tiempo que con esta entrega se inicia el periodo de Tutoría y asistencia a la contraparte para la aplicación de los resultados de este importante proyecto.



ANEXO PERFILES DE CARGO Y COMPETENCIAS

1. Puesto: Asistente de Laboratorio

Misión:

Colaborar en la mantención y cuidado del laboratorio en el cual se desempeña, con el fin de contribuir que los elementos se encuentren disponibles para el desarrollo de las actividades que ahí se realizan.

Funciones principales:

1. Mantener ordenados y disponibles los insumos, equipos, maquinarias y computadores, en condiciones que permitan que los estudiantes puedan hacer uso de ellos cuando lo requieran.
2. Registrar y ejecutar la asignación de los insumos, equipos, maquinarias y computadores con el fin de llevar un control de usuarios.
3. Mantener actualizado permanentemente el inventario de insumos, equipos, maquinarias y computadores.
4. Estar permanentemente atentos a la necesidad de insumos, mantención de equipo y maquinarias e informar a la jefatura las necesidades de compras o mantenciones.

5. Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que su jefatura le requiera.

Competencias

Institucionales

- Compromiso con los Valores Institucionales
- Orientación a la Excelencia
- Orientación al Servicio

Genéricas

- Capacidad de Planificación y Organización
- Iniciativa y proactividad
- Comunicación
- Orientación a los Resultados
- Trabajo en Equipo



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

Educación (Certificado de Estudios Formales)

Deseable Licencia de Enseñanza Media Técnico Profesional, con especialidad según el área de desempeño.

Formación (Certificado de los Diplomas o Cursos apropiados) Deseables cursos en:

- Prevención de Riesgos
- Primeros auxilios
- Manejo de Extintores

Experiencia (CV o contratos de trabajo que acrediten experiencia)

Deseable un año de experiencia en funciones similares.



2. Puesto: Encargado(a) Técnico(a) de Laboratorio

Misión:

Organizar, equipar y supervisar los procesos técnicos y administrativos del laboratorio en el cual se desempeña, con el fin de contribuir al desarrollo de las actividades que ahí se planifican.

Funciones principales:

1. Implementar las actividades programadas de los laboratorios, relativas al funcionamiento de los mismos.
2. Prestar apoyo a los usuarios del laboratorio, para que lo utilicen de acuerdo a lo programado y dar cumplimiento a las normas de seguridad vigente.
3. Proponer y apoyar la elaboración de procedimientos e instructivos que describan las operaciones relativas a la utilización de equipamiento y actividades de control de calidad.
4. Verificar el correcto funcionamiento del equipamiento de la Unidad, para contribuir con el desarrollo de las actividades laboratorio.
5. Mantener actualizado el inventario de insumos y equipamiento e informar para la compra respectiva.
6. Mantener en condiciones óptimas el laboratorio para entregar un buen servicio.
7. Realizar cotizaciones de insumos y equipamientos para futuras compras del laboratorio a cargo.
8. Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que su jefatura le requiera.

Competencias:

Institucionales

- Compromiso con los Valores Institucionales
- Orientación a la Excelencia
- Orientación al Servicio

Genéricas

- Aprendizaje Continuo
- Capacidad de Planificación y Organización
- Comunicación



- Iniciativa y proactividad
- Orientación a los Resultados
- Pensamiento Analítico
- Trabajo en Equipo

Educación (Certificado de Estudios Formales)

Título Técnico de Nivel Superior otorgado por una institución de educación reconocida por el Estado (Universidad, Centro de Formación Técnica o Instituto Profesional), según el área de desempeño.

Formación (Certificado de los Diplomas o Cursos apropiados) Deseables cursos en:

- Sistemas de Gestión de Personas
- Inglés
- Manejo de Extintores
- Prevención de Riesgos
- Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales

Experiencia (CV o contratos de trabajo que acrediten experiencia)

Deseable dos años de experiencia en funciones similares.



3. Puesto: Jefe(a) de Laboratorio

Misión:

Controlar, supervisar y verificar los procesos e integrantes del laboratorio en el cual se desempeña, con el fin de contribuir al desarrollo de las actividades que ahí se realizan.

Funciones principales:

1. Colaborar en la realización de actividades de investigación, asistencia técnica y proyectos para la Unidad o Unidad Mayor, según corresponda.
2. Apoyar en las actividades de laboratorio de estudiantes regulares, memoristas y docentes, a fin de que las actividades se desarrollen acorde a lo establecido en programas de estudios.
3. Supervisar a quienes realizan actividades en el laboratorio en la preparación de material, proporcionando ayuda si lo requiere.
4. Apoyar a las jefaturas directas en los aspectos de gestión, con el fin de lograr el desarrollo y funcionamiento del área.
5. Dirigir y controlar la labor de los técnicos del laboratorio, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las actividades encomendadas.
6. Velar por el cumplimiento del reglamento interno del Laboratorio.
7. Implementar y desarrollar nuevas metodologías, de acuerdo a las necesidades de la Unidad y/o requerimientos de académicos.
8. Asegurar condiciones de uso y funcionamiento de los elementos, instrumental y equipos necesarios para realizar actividades en el laboratorio.
9. Asegurar el correcto abastecimiento y funcionamiento del laboratorio, mediante solicitud de cotizaciones, coordinación o ejecución de mantenciones.
10. Elaborar el plan de compras del laboratorio y realizar la recepción conforme de ellos.
11. Prestar asistencia técnica y/o asesorías a clientes internos y externos del laboratorio.
12. Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que su jefatura le requiera.



Competencias:

Institucionales

- Compromiso con los Valores Institucionales
- Orientación a la Excelencia
- Orientación al Servicio

Genéricas

- Iniciativa y proactividad
- Orientación a los Resultados
- Pensamiento Analítico
- Tolerancia a la Presión
- Trabajo en Equipo

Educación (Certificado de Estudios Formales)

Título profesional otorgado por una Universidad reconocida por el Estado, según el área de desempeño.

Formación (Certificado de los Diplomas o Cursos apropiados) Deseables cursos en:

- Coordinación de Equipos
- Elaboración de informes y artículos científicos
- Gestión de Personas
- Gestión de Recursos
- Inglés
- Manejo de Extintores
- Manejo de las bases de datos científicas (WOS, Scifinder, etc.)
- Prevención de Riesgos
- Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales

Experiencia (CV o contratos de trabajo que acrediten experiencia)

Deseable dos años de experiencia en funciones similares.



4. Puesto: Profesional de Investigación y Desarrollo

Misión:

Realizar investigación, formulación y desarrollo de proyectos, con el fin de contribuir al logro de los objetivos y metas propuestas por la Unidad.

Funciones principales:

1. Ejecutar y/o controlar todas las actividades asociadas al desarrollo de proyectos de investigación. Implica la búsqueda y propuesta de proyectos de interés a los objetivos de la unidad, análisis de factibilidad, formulación del proyecto y control de su ejecución.
2. Definir o apoyar en la definición de los objetivos y contenidos asociados a la investigación de los proyectos y velar porque estos se alineen con los objetivos de la Unidad.
3. Establecer y mantener relación y comunicación con el sector público y privado, con el objeto de levantar en forma oportuna necesidades de Investigación y Desarrollo que puedan ser cubiertas por las capacidades de la unidad.
4. Facilitar la alianza con investigadores y beneficiarios pertinentes a las líneas de proyecto que desea fortalecer la unidad, manteniendo el contacto permanente con ellos.
5. Establecer relación y comunicación con investigadores de la universidad que, por sus capacidades científico-técnicas, puedan contribuir a diseñar/postular/ejecutar proyectos de investigación con el sector público y privado
6. Apoyar el diseño, organización y participación de talleres o cursos en el marco de los proyectos en ejecución.
7. Realizar acciones de difusión de investigaciones y temáticas relacionadas con el ámbito de trabajo.
8. Coordinar y colaborar en labores de trabajo en equipo al interior de la Unidad.
9. Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que su jefatura le requiera.

Competencias:

Institucionales

- Compromiso con los Valores Institucionales
- Orientación a la Excelencia
- Orientación al Servicio



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

Genéricas

- Comunicación
- Iniciativa y proactividad
- Orientación a los Resultados
- Pensamiento Analítico
- Tolerancia a la Presión
- Trabajo en Equipo

Educación (Certificado de Estudios Formales)

Título profesional y grado académico otorgado por una Universidad reconocida por el Estado, según el área de desempeño.

Formación (Certificado de los Diplomas o Cursos apropiados) Deseables cursos en:

- Desarrollo de proyectos de investigación básica o aplicada en el área
- Elaboración de informes y artículos científicos
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Inglés
- Innovación
- Manejo de Extintores
- Manejo de las bases de datos científicas (WOS, Scifinder, etc.)
- Prevención de Riesgos
- Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales

Experiencia (CV o contratos de trabajo que acrediten experiencia)

Experiencia Laboral mayor a 3 años en instituciones educacionales en Docencia Universitaria, Actividades de Investigación y Difusión Científica.



5. Puesto: Profesional Especializado(a) de Laboratorio (Equipamiento Mediano y Mayor)

Misión:

Planificar, coordinar y ejecutar los procesos y análisis del laboratorio en el cual se desempeña, con el fin de contribuir al desarrollo de las actividades docentes, de asistencia técnica e investigación que ahí se realizan.

Funciones principales:

1. Colaborar en la adquisición de material, equipos e insumos para el correcto funcionamiento del Laboratorio.
2. Preparar y evaluar los programas de manutención de equipos, dependencias y servicios, controlando su ejecución, junto con la planeación y ejecución de programas de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos especializados.
3. Colaborar en las actividades del laboratorio, respecto de los estudiantes regulares, memoristas (pregrado y postgrado) y docentes, a fin de que las actividades se desarrollen acorde a lo establecido en programas de estudios.
4. Supervisar a quienes realizan actividades en el laboratorio en la preparación de material, proporcionando ayuda si lo requieren.
5. Apoyar a las jefaturas directas en los aspectos de gestión, con el fin de asegurar el normal funcionamiento y desarrollo del laboratorio.
6. Proporcionar apoyo técnico a la generación de proyectos de investigación y/o aplicación en el área relativa a los instrumentos de su experticia.
7. Generar proyectos de investigación y/o aplicación en el área relativa a los instrumentos de su experticia.
8. Entregar informes periódicos del manejo y funcionamiento de los equipos.
9. Analizar y ejecutar proyectos de asistencia técnica según su área de experticia cuando sea requerido.
10. Actuar como contraparte técnica en la supervisión de los equipos y sistemas entregados en convenio a empresas del área, en caso que se requiera.
11. Analizar datos, redactar o colaborar en la redacción de artículos científicos.
12. Participar en proyectos de investigación y divulgación.
13. Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que su jefatura le requiera.



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

Competencias:

Institucionales

- Compromiso con los Valores Institucionales
- Orientación a la Excelencia
- Orientación al Servicio

Genéricas

- Aprendizaje Continuo
- Capacidad de Planificación y Organización
- Comunicación
- Iniciativa y proactividad
- Orientación a los Resultados
- Pensamiento Analítico
- Trabajo en Equipo

Educación (Certificado de Estudios Formales)

Título profesional otorgado por una Universidad reconocida por el Estado, según el área de desempeño.

Formación (Certificado de los Diplomas o Cursos apropiados) Deseables cursos en:

- Inglés
- Manejo de Extintores
- Prevención de Riesgos
- Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales

Experiencia (CV o contratos de trabajo que acrediten experiencia)

Deseable dos años de experiencia en manejo de equipos similares.



6. Puesto: Técnico(a) de Laboratorio

Misión:

Ejecutar los procesos técnicos y administrativos del laboratorio en el cual se desempeña, con el fin de contribuir al desarrollo de las actividades docentes, o bien a las actividades que ahí se realizan.

Funciones principales:

1. Apoyar a la jefatura directa en aspectos de gestión del laboratorio, planificando y coordinando las actividades relativas al buen funcionamiento del mismo.
2. Supervisar a quienes realizan actividades en el laboratorio en la preparación de material, proporcionando ayuda si lo requiere.
3. Cumplir con los instructivos que describan en detalle las operaciones relativas a la utilización de equipamiento.
4. Verificar el correcto funcionamiento de instrumentos, a fin de contribuir con el desarrollo de las actividades del laboratorio, realizar los ajustes requeridos e informar cuando sea necesario.
5. Participar en reuniones periódicas con el equipo de trabajo, para planificar los procedimientos relativos a los laboratorios.
6. Mantener actualizado el inventario de insumos, materiales y equipos.
7. Realizar la solicitud para compra de insumos, materiales y equipos del laboratorio, señalar las especificaciones técnicas y solicitar cotizaciones para estos.
8. Operar equipos o maquinarias de baja, mediana y alta complejidad.
9. Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que su jefatura le requiera.

Competencias:

Institucionales

- Compromiso con los Valores Institucionales
- Orientación a la Excelencia
- Orientación al Servicio



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

Genéricas

- Aprendizaje Continuo
- Capacidad de Planificación y Organización
- Comunicación
- Iniciativa y proactividad
- Orientación a los Resultados
- Trabajo en Equipo

Educación (Certificado de Estudios Formales)

Licencia de Enseñanza Media Técnico Profesional, con especialidad según el área de desempeño.

Formación (Certificado de los Diplomas o Cursos apropiados) Deseables cursos en:

- Manejo de Extintores
- Prevención de Riesgos
- Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales

Experiencia (CV o contratos de trabajo que acrediten experiencia)

Deseable dos años de experiencia en funciones similares.



7. Puesto: Técnico(a) Especializado(a) de Laboratorio

Misión:

Organizar, ejecutar y supervisar los procesos técnicos y administrativos del laboratorio en el cual sedesempeña, con el fin de contribuir al desarrollo de las actividades docentes, o bien a las actividades que ahí se realizan.

Funciones principales:

1. Apoyar a la jefatura directa en la coordinación y administración del laboratorio para su correcto funcionamiento.
2. Preparar el laboratorio para su utilización diaria, (limpieza y desinfección de pisos y áreas comunes).
3. Preparar el material diario e instrumentos para el correcto funcionamiento de las actividades realizadas en el laboratorio.
4. Realizar mantención y limpieza periódica de los equipos del laboratorio.
5. Llevar registro de las actividades diarias realizadas.
6. Colaborar con la elaboración de instructivos de equipos y actividades varias realizadas en el laboratorio.
7. Realizar inventario mensual de insumos.
8. Colaborar a la jefatura directa en cualquier actividad de índole similar que esta requiera.

Competencias:

Institucionales

- Compromiso con los Valores Institucionales
- Orientación a la Excelencia
- Orientación al Servicio



Genéricas

- Aprendizaje Continuo
- Capacidad de Planificación y Organización
- Comunicación
- Iniciativa y proactividad
- Orientación a los Resultados
- Pensamiento Analítico
- Trabajo en equipo

Educación (Certificado de Estudios Formales)

Título Técnico de Nivel Superior otorgado por una institución de educación reconocida por el Estado (Universidad, Centro de Formación Técnica o Instituto Profesional), según el área de desempeño.

Formación (Certificado de los Diplomas o Cursos apropiados) Deseables cursos en:

- Inglés
- Manejo de Extintores
- Prevención de riesgos
- Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales

Experiencia (CV o contratos de trabajo que acrediten experiencia)

Deseable dos años de experiencia en funciones similares.



8. Puesto: Encargado(a) de Laboratorio

Misión:

Organizar y supervisar los procesos técnicos y administrativos del laboratorio en el cual se desempeña, con el fin de contribuir el desarrollo de las actividades planificadas.

Funciones principales:

1. Implementar las actividades programadas de los laboratorios, relativas al funcionamiento de los mismos.
2. Colaborar y/o gestionar la adquisición de material, equipos e insumos para el correcto funcionamiento del Laboratorio.
3. Preparar y evaluar los programas de mantenimiento de equipos, dependencias y servicios, controlando su ejecución, manteniendo registro de proveedores.
4. Supervisar a quienes realizan actividades en el laboratorio en la preparación de material y la utilización de equipos y dependencias, proporcionando ayuda si lo requieren.
5. Apoyar a las jefaturas directas en los aspectos de gestión y organización, con el fin de lograr el desarrollo y funcionamiento del laboratorio.
6. Mantener una estrecha comunicación con los docentes y ayudantes de las experiencias, a fin que éstas se desarrollen de manera óptima.
7. Prestar apoyo a los usuarios del laboratorio, para que lo utilicen de acuerdo a lo programado y dar cumplimiento a las normas de seguridad vigente.
8. Proponer y apoyar la elaboración de procedimientos e instructivos que describan las operaciones a la utilización de equipos.
9. Mantener actualizado el inventario de insumos y equipamiento e informar para la compra respectiva.
10. Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que su jefatura le requiera.



UNIVERSIDAD
DE SANTIAGO
DE CHILE

Competencias:

Institucionales

- Compromiso con los Valores Institucionales
- Orientación a la Excelencia
- Orientación al Servicio

Genéricas

- Capacidad de Planificación y Organización
- Comunicación
- Iniciativa y proactividad
- Orientación a los Resultados
- Pensamiento Analítico
- Trabajo en Equipo

Educación (Certificado de Estudios Formales)

Título profesional otorgado por una Universidad reconocida por el Estado, según el área de desempeño.

Formación (Certificado de los Diplomas o Cursos apropiados) Deseables cursos en:

- Gestión de Personas
- Inglés
- Manejo de Extintores
- Prevención de Riesgos
- Sistemas de Gestión de la Calidad Basados en Normas Internacionales

Experiencia (CV o contratos de trabajo que acrediten experiencia)

Deseable dos años de experiencia en funciones similares.