



Análisis Descriptivo Gestión Capacitación en Servicios Públicos 2012 - 2016

www.serviciocivil.cl

EQUIPO RESPONSABLE:

Consultora Externa:

Consultora Grupo GBE

Contraparte Servicio Civil:

Daniela Triantafilo Torres. Psicóloga. Consultora Especialista de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas.

Paola Herrera Tobar. Ingeniera Comercial. Consultora de Información y Reportabilidad de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas.

Daniel Triviño Guerrero. Administrador Público. Consultor Especialista de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas.

**Equipo Consultores Especialistas
Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas
Dirección Nacional del Servicio Civil
2018**

Índice

1. Antecedentes Preliminares	5
2. Caracterización Sociodemográfica y Presupuestaria de Equipos de Capacitación	8
2.1 Distribución de la Muestra.....	8
2.2 Caracterización Estructura del Área de Capacitación	11
2.3 Caracterización Encargados del Área de Capacitación	12
2.4 Caracterización Equipos del Área de Capacitación	14
2.5 Caracterización del Presupuesto Administrado por el Área de Capacitación	16
3. Plan de Análisis	19
3.1 Cuánto se Invierte	19
3.1.1 Tasa de Inversión por Personal (Subt21) según Años	19
3.1.2. Monto de Inversión por Personal según Años	20
3.1.3. Inversión por Tipo de Actividad según Años	21
3.1.4. Inversión por Actividades con o sin Evaluación de Reacción según Años	22
3.1.5. Inversión por Actividades con o sin Evaluación de Aprendizaje según Años.....	23
3.1.6. Inversión por Actividades con o sin Evaluación de Transferencia según Años.....	24
3.1.7 Inversión por Modalidad de Compra según Años.....	25
3.1.8. Inversión por Participantes (Efectivos de la Capacitación) según Años.....	26
3.1.9. Inversión por Modalidad de Ejecución según Años	27
3.1.10. Ranking de 24 proveedores con mayor compra	28
Principales Conclusiones Obtenidas en ítem Cuánto se Invierte	30
3.2 En quiénes se Invierte	31
3.2.1 Participantes según Género por años	31
3.2.2 Participantes según Estamento por años.....	32
3.2.3 Participantes según Calidad Jurídica por años	33
3.2.4 Participantes según Región por años	34
Principales Conclusiones Obtenidas en ítem en Quiénes se Invierte.....	34
3.3 En qué se Invierte	35
3.3.1 Según Especialidad por años.....	35
3.3.2 Especialidad según Rango de Horas Pedagógicas	37
3.3.3 Especialidad según Tipo de Curso	38
3.3.4 Especialidad según Estamento	39

3.3.5 Especialidad según Calidad Jurídica	40
3.3.6 Especialidad según N° de Actividades	41
3.3.7 Especialidad según N° de Participantes	41
Principales Conclusiones Obtenidas en ítem en Qué se Invierte	43
4. Levantamiento de Prácticas	44
3.1 Contexto / Estructura.....	44
3.2 Planificación (DNC, PAC, Presupuesto)	44
3.3 Ejecución (Gestión de Compra y Evaluación).....	46
3.4 Gestión de la Información.....	47
5. Principales Conclusiones del Análisis.....	48
5.1 Inversión del 1% de las remuneraciones imponibles en Capacitación	48
5.2 Registro y Tratamiento de Información de Gestión de Capacitación	49
5.3 Foco de Inversión Capacitación y/o Formación en Servicios Públicos.....	50
5.4 Gestión de los Procesos Evaluativos de las Actividades de Capacitación.....	51
5.5 Composición, Estructura y Gestión de las Unidades de Capacitación en Servicios Públicos ...	52

Nota: El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar -en la mayor parte de los casos- el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

1. Antecedentes Preliminares

El informe que se desarrolla a continuación resume los principales hallazgos a nivel global respecto a la gestión de la capacitación en los servicios públicos pertenecientes a la Administración Central del Estado¹, a partir de diversas fuentes de información que se señalarán posteriormente en detalle. Esta iniciativa nace con el objetivo de contar con información sistematizada y agregada respecto a las acciones de capacitación en las que participan instituciones estatales, a modo de poseer los datos consolidados para el análisis y revisión del estado actual de la gestión, así como la toma de decisiones en relación con procesos de formación y capacitación en el sector público.

En términos concretos, este análisis buscó como uno de sus focos principales, organizar conocimiento, prácticas e información respecto a la inversión, participación y características de las actividades de capacitación realizadas entre los años 2012 y 2016 en los servicios públicos, a modo de registrar evidencia y resultados tanto globales como desagregados conforme a sectores y subgrupos, que permitan establecer algunos lineamientos que se orienten al fortalecimiento y desarrollo en la gestión de la capacitación. En este sentido, este trabajo puede constituir un insumo relevante para ese objetivo, considerando que no existía información sistematizada de la gestión de la temática en instituciones públicas.

A partir de sistemas como SISPUBLI y SIRH (Ministerio de Salud), así como otras plataformas informáticas particulares de los servicios que dispusieron información para este análisis (como la del Servicio de Impuestos Internos), se obtuvieron datos que reflejan las distintas actividades de capacitación, además de sus características y participantes, ejecutadas entre los años 2012 al 2016. Este trabajo estuvo enfocado en la obtención de información resultante del cruce de los datos, tal cual fuera previsto en el plan de análisis. Para ello se consideraron 146.148 registros de actividades en total, asociadas a 1.323.140 participantes, indistinto a su calidad jurídica o estamento, para los cinco años que consideró este análisis, equivalentes a un promedio anual de 29.229 actividades de capacitación, asociadas a 264.628 participantes para el periodo analizado. Asimismo, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) proporcionó información sobre la glosa presupuestaria de capacitación y dotacional conforme a los años que refiere el análisis con el fin de revisar detalladamente los montos de inversión para determinar la correlación de la inversión en personal y capacitación. Además, se realizó una encuesta estandarizada para recabar información que permitiese caracterizar a los distintos servicios que constituyeron la muestra de este análisis.

Vale destacar que siendo uno de los primeros documentos realizados en torno a la gestión de la capacitación en instituciones públicas, este trabajo tiene un carácter meramente descriptivo a partir de la información que se encontraba disponible en los sistemas de registro de información que utilizan las instituciones (datos que son registradas por cada servicio en sus plataformas) y el levantamiento de información puntual a través de instrumentos como encuestas y entrevistas, esperando que este esfuerzo de sistematización se transforme en un punto de partida para futuros estudios que profundicen en mayor medida la gestión de la capacitación y formación en el sector

¹ Excluye Municipalidades, Gobernaciones, Intendencias, Congreso Nacional, Poder Judicial, Contraloría General de la República, Universidades y Empresas Estatales.

público. El fortalecimiento del sistema a partir de este trabajo, la implementación de prácticas y procedimientos, y la norma de aplicación general en la materia² pueden dar pie en el futuro a la realización de estudios de carácter explicativo, complementando con el uso de metodologías cualitativas, que permitan identificar políticas y prácticas en la Gestión de la Capacitación acordes a la realidad de cada sector y/o servicio.

Toda esta información se torna de mayor utilidad, en el contexto de la Ley N° 20.955 promulgada en octubre de 2016, que fortalece el rol del Servicio Civil, otorgándole nuevas y mayores atribuciones, pasando de un rol asesor a un rol rector en materia de gestión y desarrollo de personas, por medio de la facultad de impartir normas de aplicación general a los servicios públicos de la Administración Central del Estado.

Esta iniciativa se ha transformado en una práctica frecuente a nivel internacional, por lo que este esfuerzo de sistematización será de utilidad para las autoridades de gobierno, servicios públicos y actores interesados en el fortalecimiento de la Gestión de Personas en el Estado, permitiéndoles contar con información respecto de su gestión para la implementación de mejores políticas y prácticas en el ámbito de la Gestión de la Capacitación, y así fortalecer el Empleo Público, y de este modo, el aporte de los funcionarios y funcionarias para el cumplimiento de sus funciones públicas.

Este informe resume información sobre los principales resultados obtenidos en el análisis, organizándose bajo tres grandes aspectos que se indican a continuación:

- Caracterización Sociodemográfica y Equipos de Capacitación de los Servicios que contendrá:
 - Distribución de la Muestra
 - Caracterización del Área de Capacitación
 - Caracterización de Encargados del Área
 - Caracterización del Presupuesto de Capacitación
- Plan de Análisis, el cual está estructurado en tres (3) preguntas directrices:
 - ¿Cuánto se invierte? → Global según Años.
 - ¿En quiénes se invierte? → Global según Años.
 - ¿En qué se invierte?
- Levantamiento de Prácticas.
- Principales Conclusiones del Análisis.

² Resolución N° 2, Normas de Aplicación General en materia de Gestión de Personas, Publicada en Diario Oficial el 22 de marzo de 2018.

Ficha Técnica Análisis Descriptivo Gestión Capacitación 2012-2016

Objetivo General	Describir cómo se invierte en el Estado en relación a actividades de formación y capacitación en el Sector Público , con el propósito de orientar futuras definiciones en la gestión de la capacitación en el ámbito público.		
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar socio demográficamente a los equipos de formación y capacitación de los servicios públicos. • Ejecutar un análisis sistematizado sobre la inversión de capacitación realizada por instituciones públicas en el periodo 2012-2016. • Levantar prácticas en gestión de formación y capacitación en los servicios públicos. 		
Levantamiento Información	Estructura Equipos Capacitación	Análisis Inversión Capacitación 2012-2016	Levantamiento Prácticas Gestión Capacitación
Fuentes de Información	Respuestas de Servicio a instrumento en plataforma del Servicio Civil.	<p>Sistema Informático Capacitación (SISPUBLI).</p> <p>Sistema Información Recursos Humanos MINSAL (SIRH)</p> <p>Sistema Informático Servicios de Impuestos Internos (SII).</p> <p>Información Presupuestos 2012-2016.</p>	Respuestas de Servicio a entrevista realizada en forma individual.
Universo del Análisis	<p>174 servicios públicos afectos implementación Instructivo Presidencial Buenas Prácticas en Desarrollo de Personas.</p>	<p>a) Sistema Informático de Capacitación (SISPUBLI). 144 instituciones, 58.846 actividades y 792.046 participantes.</p> <p>b) Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH). 29 instituciones, 84.133 actividades y 469.405 funcionarios a lo largo del país.</p> <p>c) Sistema informatizado para procesos de formación y capacitación del Servicio de Impuestos Internos. 3.169 actividades y 61.689 participantes.</p> <p>d) Información de Presupuesto de Subtitulo 21 y Glosa de Presupuestos. Ley de Presupuesto años 2012-2016</p>	12 Servicios Públicos seleccionados a través de un modelo de categorización de gestión.
Instrumentos Utilizados	Encuesta de auto reporte con 18 preguntas enviado al universo definido.	<p>Plan de Análisis sobre tres preguntas base:</p> <p>a) Cuánto se invierte.</p> <p>b) En quiénes se invierte.</p> <p>c) En qué se invierte.</p>	Entrevistas estructuradas a Encargados de Capacitación del universo definido. Modelo de Categorización de Servicios en Gestión de Personas.

2. Caracterización Sociodemográfica y Presupuestaria de Equipos de Capacitación

Para efectos de este análisis, se consideró a todos los servicios públicos que han cargado información en sistemas de registro como SISPUBLI, SIRH, u otro que sea de su propiedad, facilitando la data de las actividades de capacitación registradas. En este contexto, la muestra total se enfocó en 174 servicios, pertenecientes a 23 ministerios de la Administración Central del Estado, los cuales están afectos al cumplimiento del Instructivo Presidencial N° 001 en Buenas Prácticas en Desarrollo de Personas, que considera dentro de las múltiples materias que releva, la gestión del sistema de capacitación.

Para caracterizar a los servicios, se utilizó un instrumento de auto-reporte diseñado y elaborado especialmente para estos fines, el cual se aplicó a través de una plataforma online dispuesta por el Servicio Civil entre el 24 de julio al 11 de agosto del año 2017. No obstante, del total mencionado (174), 37 instituciones no participaron en la encuesta. Dado lo anterior, este apartado contendrá la información de los 137 servicios que respondieron el instrumento de caracterización, lo cual se traduce en que este primer análisis está realizado sobre una tasa de respuesta de un **79%** de los servicios consultados.

Para el análisis de información de inversión, en los casos en los que se obtuvo datos por otras bases facilitadas para este análisis, se aludirá a los 174 servicios descritos en el párrafo anterior.

2.1 Distribución de la Muestra

A continuación, se presenta una tabla que indica la cantidad de servicios que participaron en los análisis distribuidos según el ministerio:

Tabla N°1. Distribución de los Servicios según Ministerio

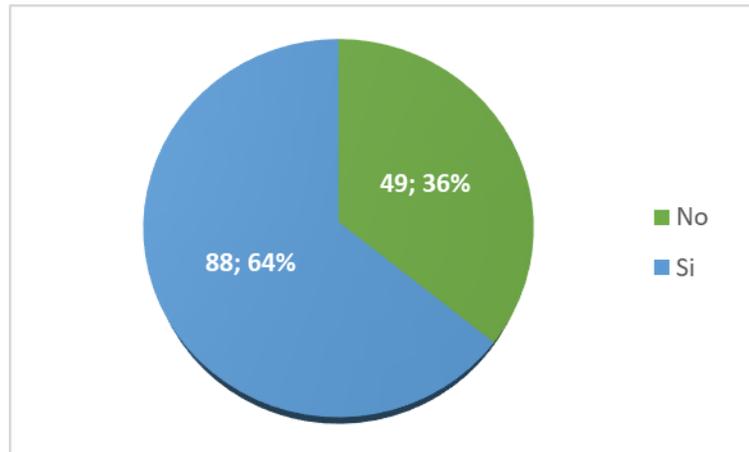
Ministerio	Cantidad de Servicios	Porcentaje
Salud	36	21%
Interior y Seguridad Pública	20	11%
Vivienda y Urbanismo	16	9%
Obras Públicas	13	7%
Economía, Fomento y Turismo	12	7%
Hacienda	12	7%
Educación	9	5%
Trabajo y Previsión Social	9	5%
Desarrollo Social	7	4%
Agricultura	6	3%
Justicia y Derechos Humanos	6	3%
Defensa Nacional	4	2%
Energía	4	2%
Relaciones Exteriores	4	2%
Minería	3	2%
Transportes y Telecomunicaciones	3	2%
Medio Ambiente	3	2%
Secretaría General Gobierno	2	1%
Bienes Nacionales	1	1%
Mujer y la Equidad Género	1	1%
Deporte	1	1%
Secretaría General la Presidencia	1	1%
Presidencia	1	1%
Total	174	100%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Con lo anterior se puede apreciar que entre los Ministerios de Salud, Interior y Seguridad Pública, Vivienda y Urbanismo, Obras Públicas, se concentra un 48% de la muestra del análisis. Por otra parte, existen ministerios en los que se consideraron 4 o menos servicios, constituyendo en conjunto tan solo un 16% de la muestra.

A continuación se muestran los resultados obtenidos respecto de la caracterización de los equipos de capacitación de los servicios públicos sujeto del análisis en cuestión:

Gráfico N°1. Servicios con Dependencia Regional



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

De los 137 servicios que respondieron la encuesta de caracterización, 88 de ellos (64%) indicaron que no cuentan con dependencia regional, lo cual resulta relevante a tener en consideración dado que para efectos de gestión, implica velar porque en las distintas regiones en las que se desempeñan funcionarios, también se resguarden aspectos del desempeño institucional a través actividades de capacitación.

Es importante también considerar cómo se comporta la muestra conforme al tamaño de la institución, y para dicha categorización, la Dirección Nacional de Servicio Civil³ estipula lo siguiente:

Tabla N°2. Tamaño de Servicio de acuerdo con su Dotación

N° Personal	Tamaño de Servicio
100 o menos	Pequeño
101 a 500	Mediano
501 a 3000	Grande
Más de 3000	Muy Grande

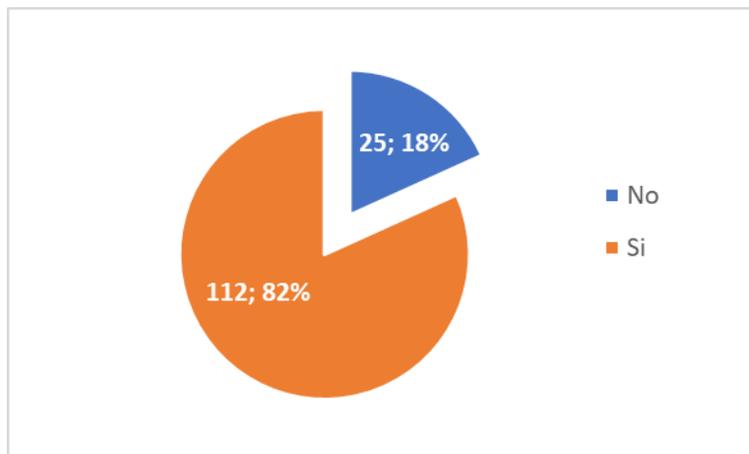
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

³ Dirección Nacional del Servicio Civil, "Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, actualizado con resultados de Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (2016)"

2.2 Caracterización Estructura del Área de Capacitación

Resulta necesario considerar cómo se estructuran las Áreas de Capacitación para comprender la realidad y contexto de los servicios a nivel global en función de la gestión. En primer lugar, parece importante responder la pregunta de cuántos de los servicios cuentan con un Área de Capacitación formalizada, ya sea de manera oficializada en la estructura organizacional o que cuentan con dotación de dedicación para gestión de la temática.

Gráfico N°2. Servicios con Área de Capacitación

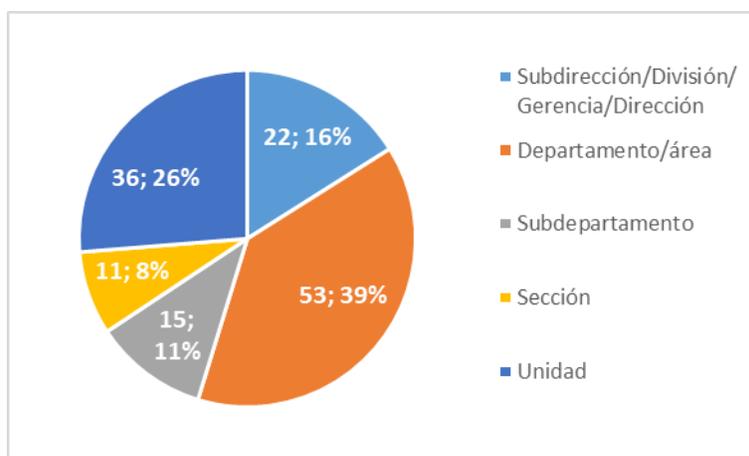


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

El gráfico nos muestra que el 82% de los servicios que responden a la consulta cuentan con un área dedicada a gestionar la capacitación, independiente del número de personas que la componen, la posición en la estructura jerárquica de la institución y de la exclusividad de funciones.

Es también relevante considerar el nivel jerárquico del que dependen las Áreas de Capacitación a modo de contextualizar y concluir respecto al nivel de injerencia o la cercanía en la toma de decisiones estratégicas respecto a la gestión.

Gráfico N°3. Nivel Jerárquico del que depende Área de Capacitación



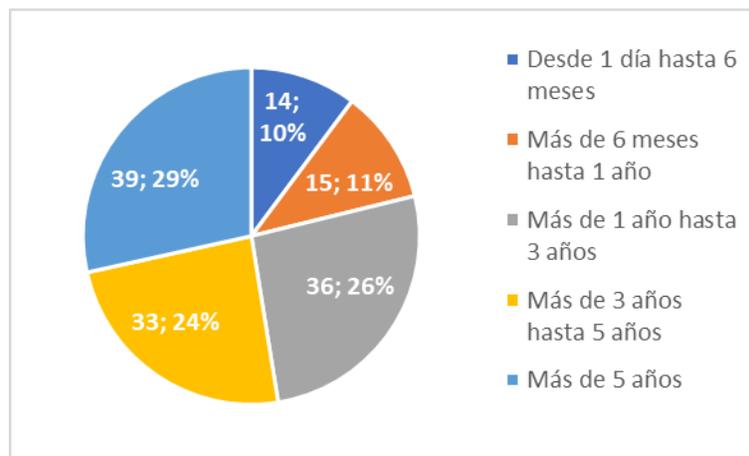
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

El gráfico anterior nos permite describir lo siguiente: en el 55% de los casos los encargados se encuentran más cerca de unidades jerárquicas más altas, reportando así a Jefes de Subdirección o de Departamento, mientras que un 45 % de los casos, dependerían de niveles estructurales de menor jerarquía (Subdepartamento o Sección). Este grupo podría estar algo más alejado de las decisiones estratégicas en la materia.

2.3 Caracterización Encargados del Área de Capacitación

Uno de los aspectos que permite comprender la gestión del Área de Capacitación, está referido a conocer el tiempo que el encargado ha estado cumpliendo funciones relacionadas con el subsistema de capacitación en el cargo. Para ello se tomó en consideración el tiempo que ha ejercido dicho cargo con corte de fecha para el análisis hasta 31 de diciembre de 2016. A continuación, el comportamiento frente a dicha pregunta es la siguiente:

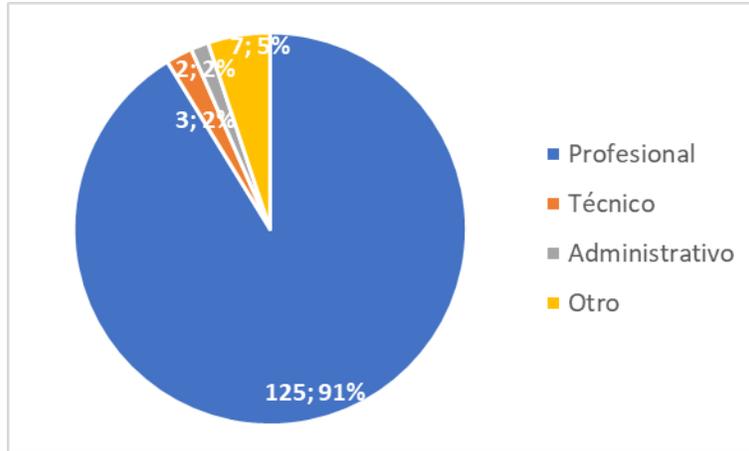
Gráfico N°4. Tiempo de Permanencia como Encargado de Capacitación



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

De lo anterior se puede apreciar que el 29% de los encargados del Área de Capacitación, han permanecido por más de cinco años en el cargo en la misma institución, para la que se desempeñaban hasta el 31 de diciembre de 2016. No obstante, se visualiza que al menos un 21% de aquellos que responden la encuesta de caracterización constatan llevar en el ejercicio del cargo hasta 1 año como máximo al 31 de diciembre de 2016.

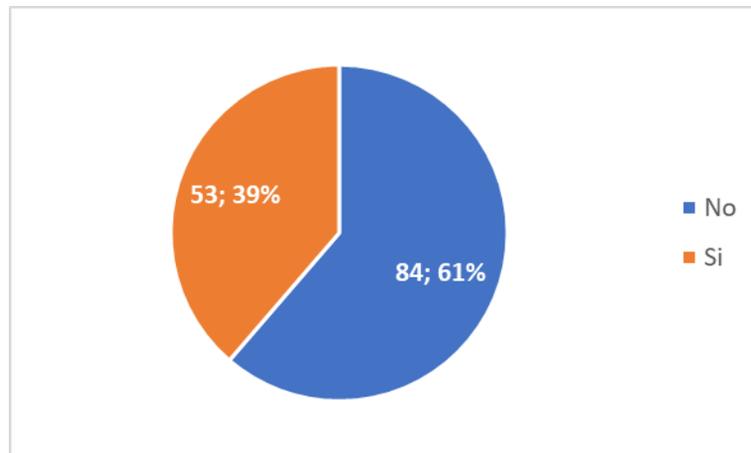
Gráfico N°5. Estamento al que pertenece el Encargado del Área de Capacitación



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

El gráfico anterior indica que 9 de cada 10 servicios que respondieron el instrumento, identifican como Encargado del Área de Capacitación a un funcionario del Estamento Profesional. Por otra parte, el 2% de los 137 servicios que contestan el instrumento, señalan que el encargado corresponde a una persona del Estamento Administrativo. Con ello podemos desarrollar como hipótesis que el resultado mencionado, podría obedecer al interés por profesionalizar el sector público a partir de los desafíos que ha conllevado el proceso de Modernización del Estado, con nuevas funciones y mayores demandas de la ciudadanía. Por otra parte, la incorporación del sistema de capacitación al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) también ha incidido que se deba contar con encargados del tema con preparación y conocimientos suficientes para la gestión, coordinación y cumplimiento de las etapas del sistema. Sin embargo, independiente del tipo de estamento al cual se adscribe el encargado, se debe también considerar si el encargado se dedica exclusivamente a temas de capacitación o si por el contrario debe compartir su tiempo laboral con otras tareas, entendiendo que es una variable que podría afectar en su capacidad de gestión.

Gráfico N°6. Dedicación exclusiva del Encargado a Gestión de Capacitación



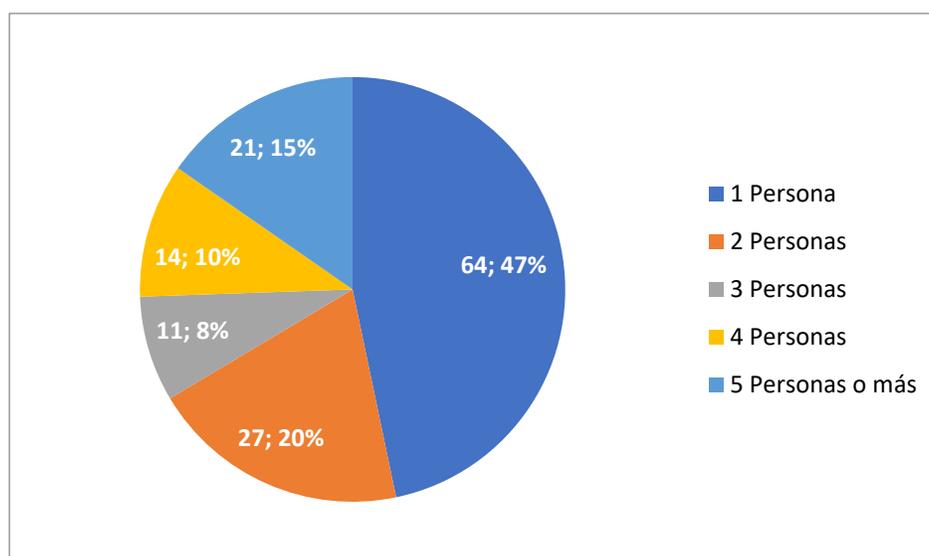
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Es importante destacar que **6 de cada 10 servicios** indican que sus encargados de Área de Capacitación, además de realizar labores de gestión en capacitación, **deben realizar otras labores de Gestión de Personas**; más aún en consideración que del total de la muestra, el 83% de ella corresponde a servicios de tamaños mediano a muy grandes y que, por tanto, requerirán de esfuerzos mayores en la gestión de actividades de formación.

2.4 Caracterización Equipos del Área de Capacitación

En general los equipos de capacitación se reportan de tamaños pequeños. Se observa que el 67% de ellos cuentan con hasta 2 personas encargadas de las labores de gestión de la capacitación.

Gráfico N°7. Número de funcionarios que componen Equipo de Área de Capacitación

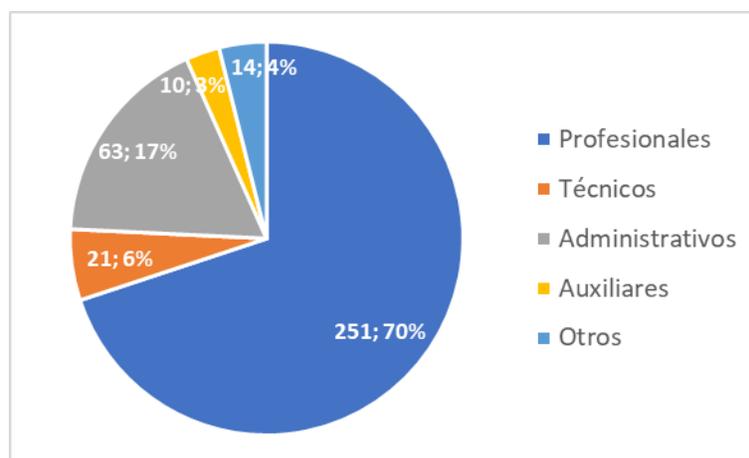


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Si se tiene en consideración que, del total de la muestra un volumen importante corresponde a servicios grandes o muy grandes, se podría concluir que habría una sobredemanda de proceso y gestión que sería complejo de administrar, más aún si son equipos pequeños en instituciones de tamaño grande o muy grande, en donde se deben administrar volúmenes importantes de recursos, actividades y funcionarios a capacitar. El 15% cuenta con 5 personas o más. El caso más extremo lo constituye un servicio que declara contar con 29 funcionarios en el equipo de capacitación.

En términos de la constitución de los equipos de capacitación y para comprender cómo apoyan dichos equipos, es necesario ver cómo se distribuyen a nivel estamental:

Gráfico N°8. Distribución por Estamento del Equipo de Capacitación

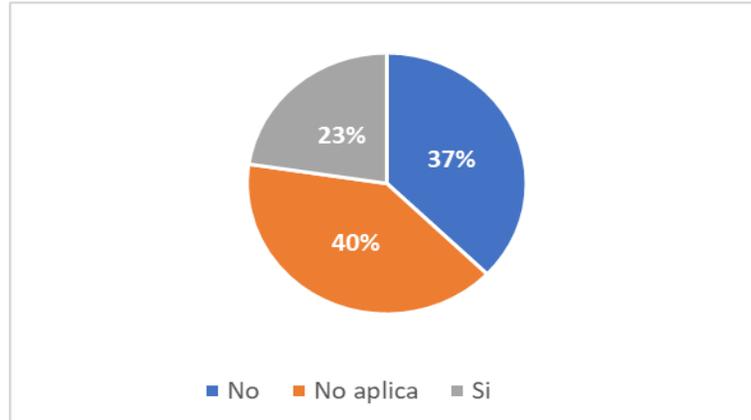


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Se destaca el alto porcentaje de dotación Profesional (70%) trabajando en la gestión de la Capacitación, en contraste con la cantidad de funcionarios del Estamento Administrativo (18%). En este sentido, se observa una correlación con el estamento que coordina o gestiona los equipos de capacitación, en el sentido que también se observa que el Estamento Profesional tiene una mayor preponderancia en la conformación de los equipos. En este sentido, se destaca la profesionalización que se ha dado a la gestión de la temática dado que tanto quienes lideran como quienes se desempeñan en los equipos se encuentran en gran medida en ese estamento, considerando el desarrollo cualitativo y su papel que ha tenido en el ámbito de gestión de personas.

En el contexto de que existan servicios que cuentan con dependencia regional, cabe preguntar si estos poseen a un funcionario en región que se dedique exclusivamente a dichos temas a modo de facilitar la gestión.

Gráfico N°9. Personas a Cargo de Capacitación en Región



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

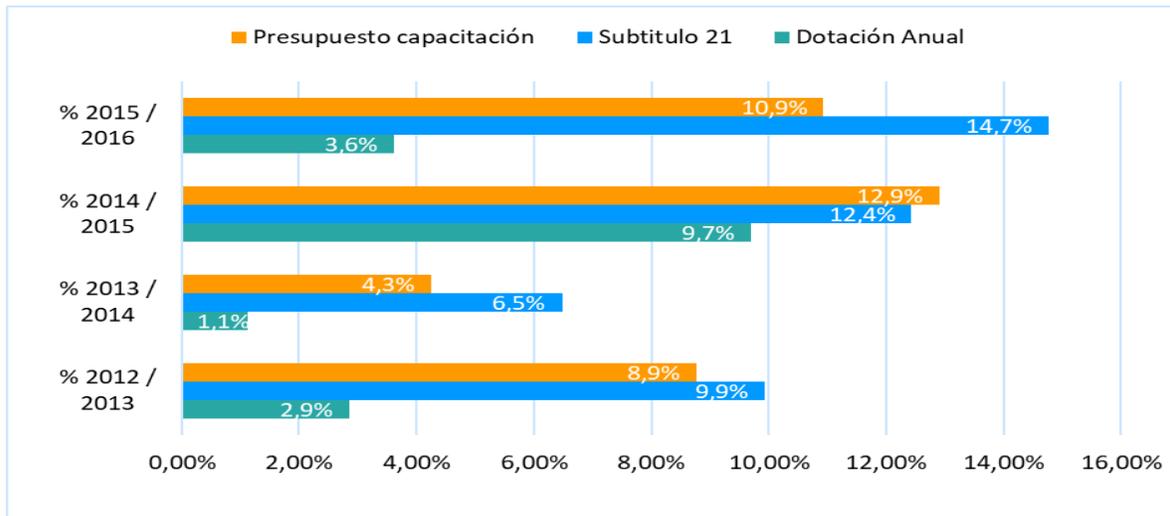
Recordar que de un total de 88 servicios con dependencia regional, solo el 23% declara contar con personas a cargo de la capacitación para nivel regional. El restante porcentaje declara que no cuenta con personas dedicadas a la temática a ese nivel y que dicha temática está gestionada desde el nivel central por la institución.

2.5 Caracterización del Presupuesto Administrado por el Área de Capacitación

Otro factor que resulta relevante de revisar es el presupuesto que administran las Áreas de Capacitación. Para ello, se contó con información de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) para observar cuál es la cantidad de recursos que se administran en capacitación en los cinco años que considera este análisis: 2012 a 2016, incluyendo datos de dotación.

El siguiente gráfico muestra la variación que han tenido los presupuestos de capacitación, el Subtítulo 21 y la dotación anual de los servicios públicos sujetos del análisis en periodo establecido.

Gráfico N°10. Variación Anual del Presupuesto de Capacitación, Subt21 y Dotación



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

A partir de la gráfica anterior es posible observar que, en términos generales, salvo entre los años 2014 y 2015, el presupuesto asignado en total para la gestión de la capacitación presenta un crecimiento menor que el crecimiento que se observa del subtítulo 21. Sin embargo, este crecimiento es siempre mayor al experimentado por la variación de la dotación en la comparación de todos los años observados.

No obstante, es posible observar la existencia de áreas o programas que administran presupuestos adicionales a los que se consideran en la glosa de capacitación para apoyar la implementación de determinados procesos de trabajo asociados a objetivos estratégicos institucionales puntuales; por ello es relevante conocer en qué medida esta situación está presente de manera permanente y saber además si estos recursos adicionales son gestionados directamente por las Áreas de Capacitación o por estas otras unidades o programas.

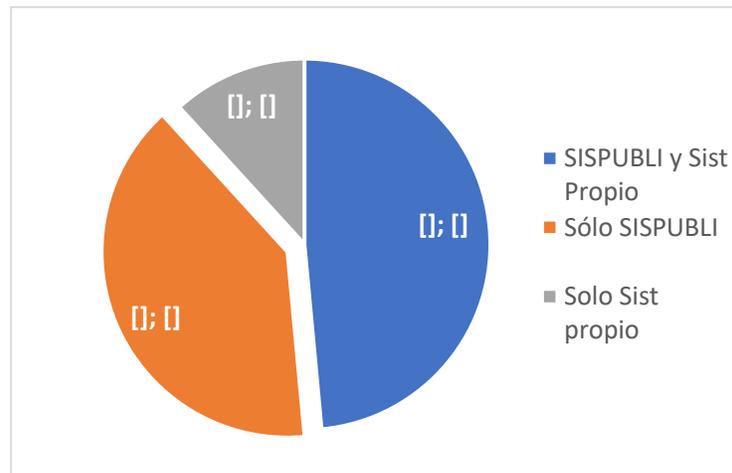
Tabla N° 3. Administración de Presupuesto Adicional Distinto a Glosa de Capacitación

Respuesta	Cuenta con Presupuesto Adicional Distinto a Glosa de Capacitación	Gestiona Presupuesto Adicional Distinto a Glosa de Capacitación
Sí	30; 22%	17; 12%
No	107; 78%	101; 74%
No Aplica	0; 0%	19; 14%

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Si bien el 22% de los servicios señala que las Áreas de Capacitación cuentan con presupuestos adicionales, un porcentaje menor (12%) identifica que son encargados de gestionar los presupuestos por fuera de su glosa. En virtud de estas cifras, se plantea como desafío indagar la inversión de capacitación de esos programas específicos con la finalidad de poseer una visión integral de la gestión de capacitación en los servicios.

Gráfico N°11. Sistema Utilizado para registrar Información



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Finalmente, en relación al uso de sistemas de información, el 88% de los servicios que contestaron esta encuesta afirmaron utilizar el Sistema Informático de Capacitación, SISPUBLI, como un sistema unitario o complementario con otro paralelo interno para la gestión y registro de la información de capacitación. Sin embargo, para efectos de estandarizar y unificar criterios para el registro de información y su reportabilidad, se plantea el desafío de incrementar este porcentaje y fomentar un sistema de gestión integral que recoja otros procesos asociados a la gestión de la temática.

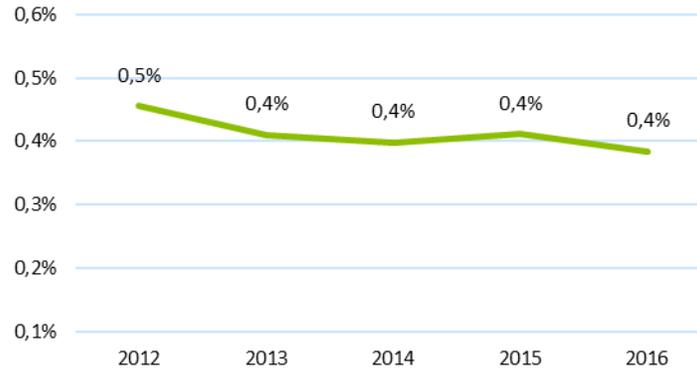
3. Plan de Análisis

3.1 Cuánto se Invierte

3.1.1 Tasa de Inversión por Personal (Subt21) según Años

El proceso de modernización de la gestión de capacitación, plasmado en el acuerdo gobierno-Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) del año 1995, estableció en sus aspectos centrales que se destinaría el 1% de las remuneraciones imponibles para el financiamiento de los planes de capacitación que generarían los servicios públicos. En ese contexto, el siguiente gráfico muestra la relación de la glosa de capacitación y el subtítulo 21 referente a gastos en personal de acuerdo a la Ley de Presupuestos.

Gráfico N°12. Tasa Inversión por Personal (Subt21)



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

En términos generales, la razón (tasa) entre la inversión en capacitación en función de la inversión total en personal (subtítulo 21), muestra una inclinación a la baja, correspondiente al 0,15% respecto del valor 2012. Sin embargo, salvo el año 2012, donde la tasa fue del 0,5%, en los años siguientes esta relación se mantiene casi invariable en torno al 0,4%. Dicho elemento se debe considerar en el análisis, entendiendo que el gasto debería acercarse al 0,9%, y por el contrario, los datos demuestran que existe tendencia a alejarse de dicho valor.

3.1.2. Monto de Inversión por Personal según Años

Gráfico N°13. Monto Inversión por Personal (Dotación)

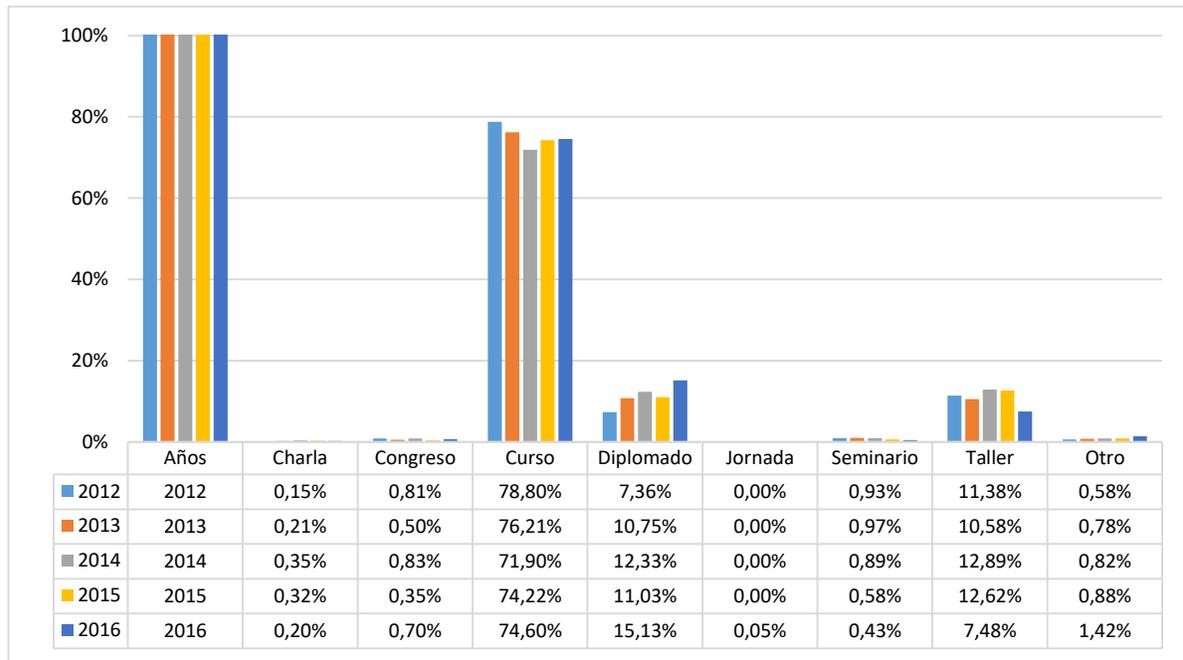


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Desde el punto de vista del monto invertido, a razón de la dotación total, se observa un incremento a partir del año 2013, en el monto invertido por persona el cual se sostiene al 2016. Ello da cuenta de los esfuerzos desde el Estado por continuar profundizando la gestión y profesionalización de la capacitación y formación de los funcionarios públicos. Este crecimiento equivale al 13,03% entre el año 2013 al 2016, y al revisar el comportamiento entre 2012 al 2016 se observaría un 8,43% de crecimiento.

3.1.3. Inversión por Tipo de Actividad según Años

Gráfico N°14. Inversión por Tipo de Actividad

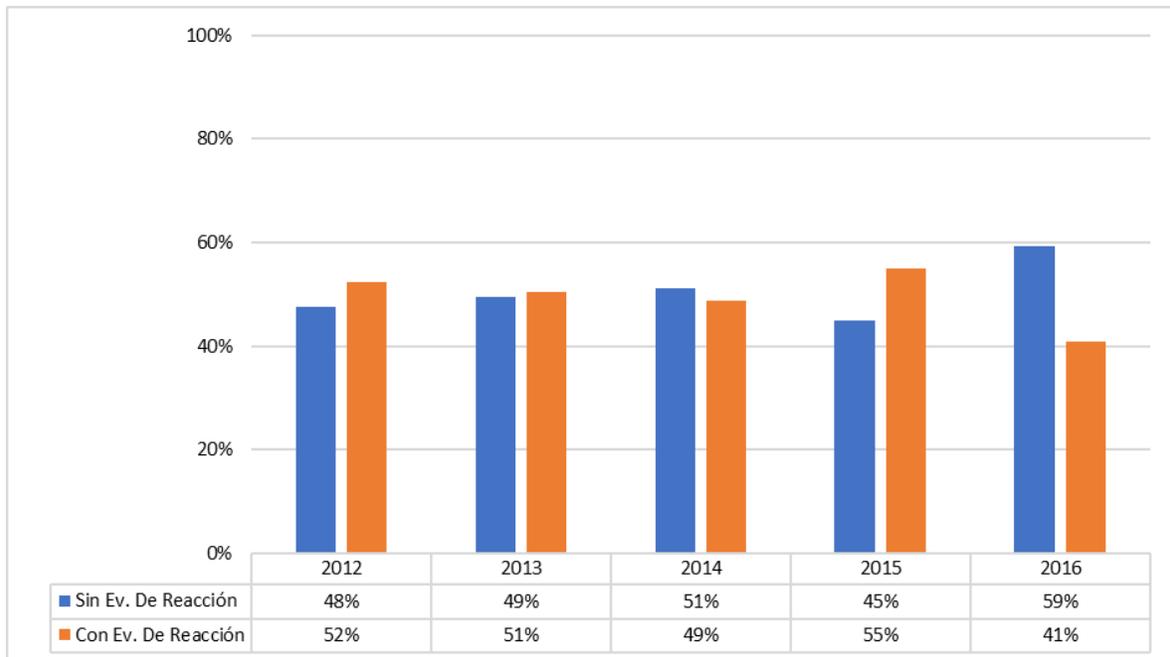


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

La modalidad “Curso” concentra la mayor parte de la inversión, representando más del 70% del total invertido en todos los años observados. El caso de la inversión en “Diplomados” es interesante, puesto que se observa un crecimiento del 106% entre el 2012 y el 2016. En el caso de la inversión en “Talleres”, esta ha presentado una leve alza entre el 10,58% de 2013 y el 12,62% del 2015; el 2016 la inversión en esta modalidad disminuye a casi la mitad de los años anteriores.

3.1.4. Inversión por Actividades con o sin Evaluación de Reacción según Años

Gráfico N°15. Inversión por Actividades con o sin Evaluación de Reacción



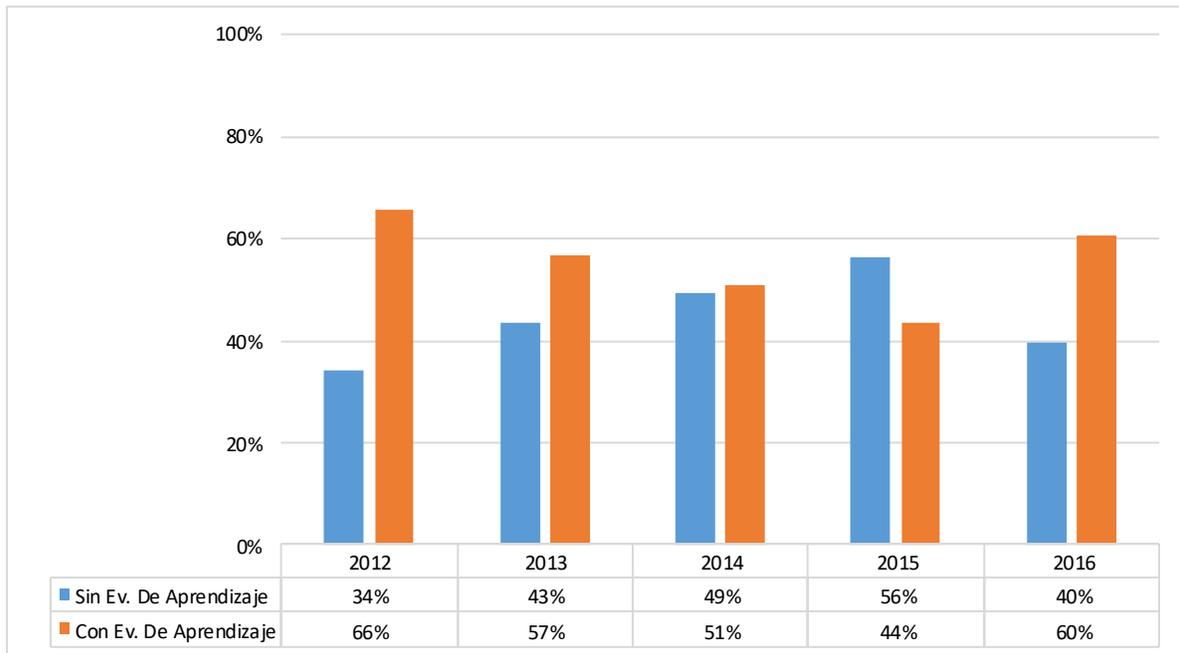
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Poco más de la mitad de la inversión en capacitación realizada entre los años 2012 y 2016 registra datos correspondientes a “Evaluación de Reacción”, que es el Nivel 1 de evaluación según el Modelo de Kirkpatrick⁴. Asimismo, se puede observar una cierta tendencia al aumento de las actividades de capacitación que no tienen asociadas “Evaluaciones de Reacción” y por consiguiente disminuyendo aquellas que sí cuentan con dicho tipo de medición. Finalmente, se observa que para el año 2016, la inversión en cursos que no poseen “Evaluación de Reacción” presenta una mayor proporción, aumentando en un 11% respecto al año inicial, lo cual se plantea como un elemento a mejorar considerando que las evaluaciones en este ámbito no poseen complejidad en su aplicación y entregan información valiosa para utilizar en el proceso de planificación y ejecución de las actividades de capacitación.

⁴ Kirkpatrick, Donald, “Evaluación de Acciones Formativas”. Barcelona 2007.

3.1.5. Inversión por Actividades con o sin Evaluación de Aprendizaje según Años

Gráfico N°16. Inversión por Actividades con o sin Evaluación de Aprendizaje

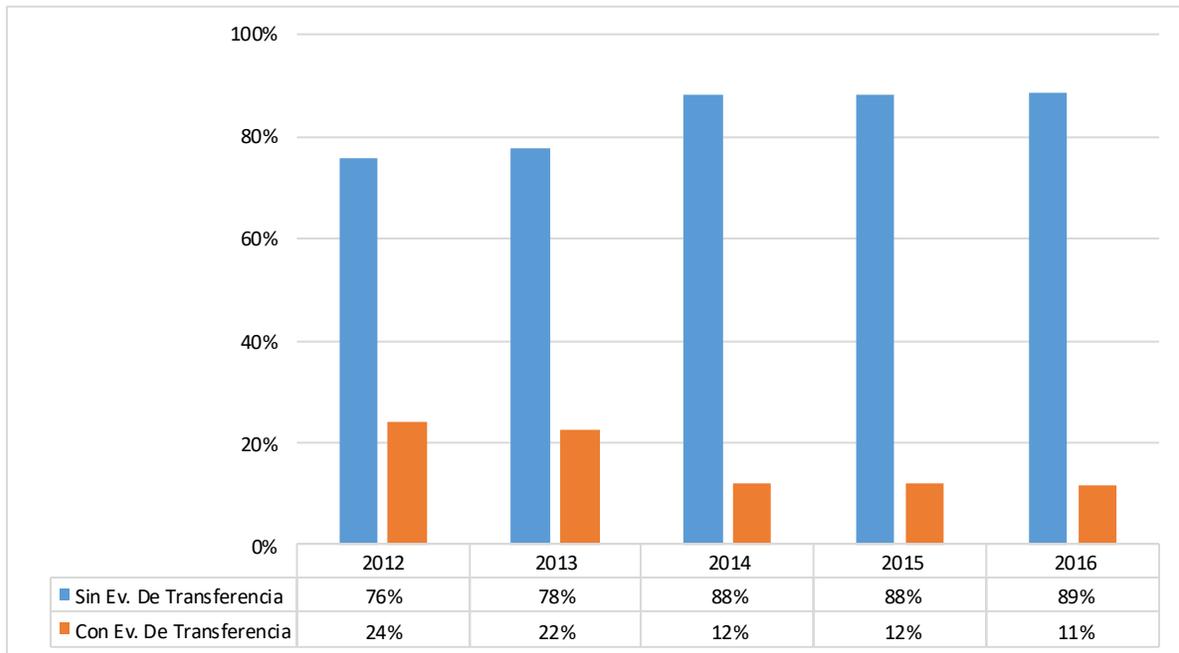


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

A diferencia de lo observado en el gráfico anterior, la tendencia anual es invertir más en acciones de capacitación que sí contengan una “Evaluación de Aprendizaje” (Nivel 2, según el modelo de Kirkpatrick), marcando una mayor inversión en comparación a cursos con “Evaluación de Reacción”. Sin embargo, dicha tendencia disminuye entre el año 2012 al 2015, volviendo a marcar un peak el año 2016, en el que se observa un incremento, marcando una diferencia de 20 puntos porcentuales con los cursos que no cuentan con “Evaluación de Aprendizaje”. A pesar de lo anterior, al contrastar la data del año 2016 con el 2012, se aprecia que aún se invierte en menor medida en cursos con este tipo de evaluación.

3.1.6. Inversión por Actividades con o sin Evaluación de Transferencia según Años

Gráfico N°17. Inversión por Actividades con o sin Evaluación de Transferencia

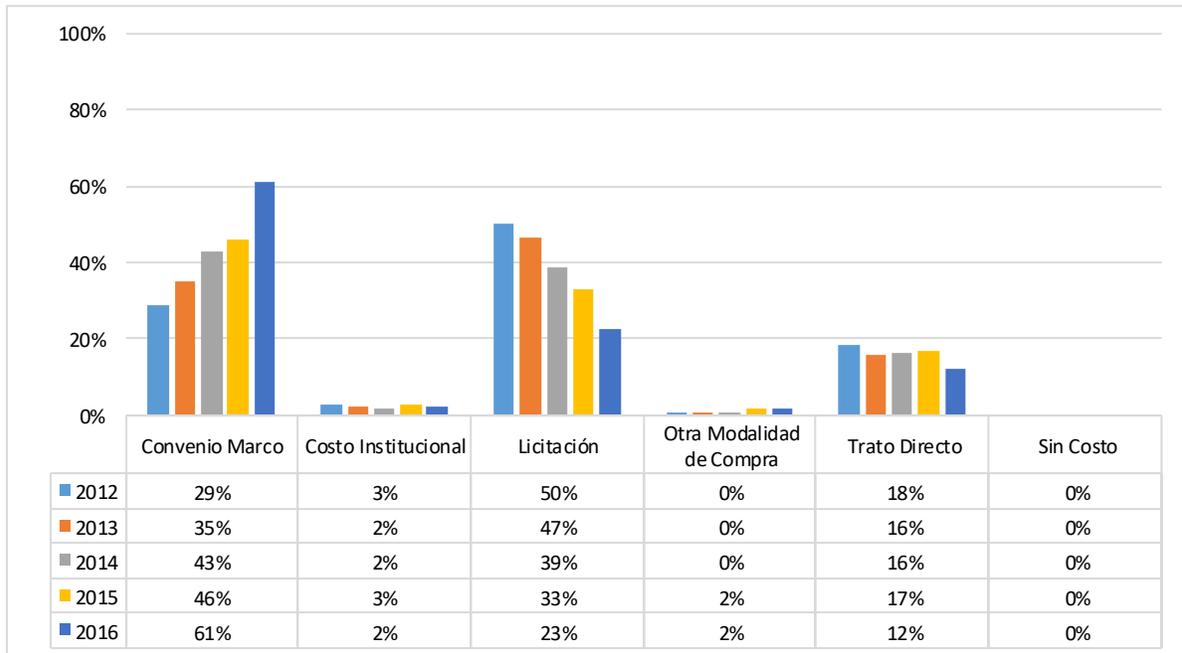


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

En cuanto a la inversión que se realiza en capacitaciones que cuentan con Evaluación de Transferencia (Nivel 3 Kirkpatrick), esta se observa aparentemente muy bajo; esto podría relacionarse con que no todas las acciones son susceptibles de ser medidas en este nivel (seminarios y charlas, por ejemplo) y que no toda la inversión en capacitación debiera ser evaluada respecto a la transferencia. No obstante, la tendencia muestra que disminuye año a año, a pesar de lo establecido en la meta PMG, lo cual no deja de ser un dato preocupante teniendo en consideración la importancia de observar la existencia de transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo. Los resultados obtenidos en dichas mediciones se pueden integrar al análisis y formulación de la Planificación Anual de Capacitación, facilitando información para distinguir o reformular acciones de capacitación que respondan realmente a las necesidades levantadas, dirimir la necesidad de reiterar capacitaciones, o replantear la necesidad de acudir a otros proveedores que logren responder a los resultados esperados.

3.1.7 Inversión por Modalidad de Compra según Años

Gráfico N°18. Inversión por Modalidad de Compra

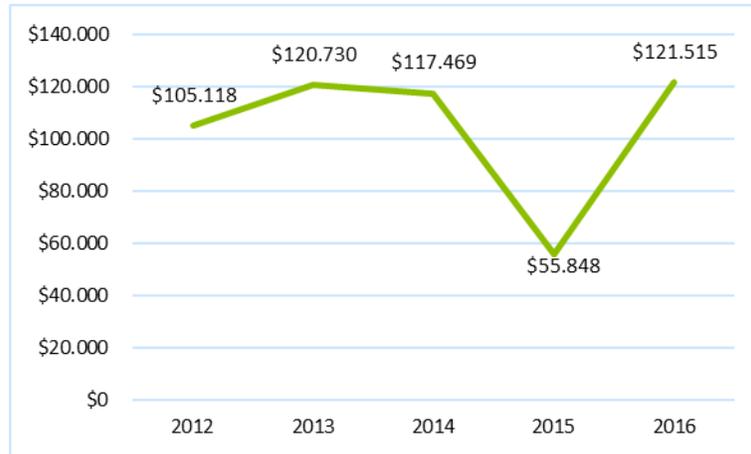


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Respecto al método de compra con el que se gestiona la inversión en capacitación, es posible observar una baja sostenida que se evidencia hasta el año 2016 el modo “Licitación” (-117% entre los años 2012 y 2016). Situación inversa ocurre con la inversión gestionada a través del método “Convenio Marco”, que muestra un crecimiento sostenido desde el 2012 al 2016 (110%). En términos globales, la modalidad Convenio Marco consigna la primera opción como método de compra, seguido por el método “Licitación”. El Trato Directo solo consigna un 16% en promedio.

3.1.8. Inversión por Participantes (Efectivos de la Capacitación) según Años

Gráfico N°19. Inversión por Participantes

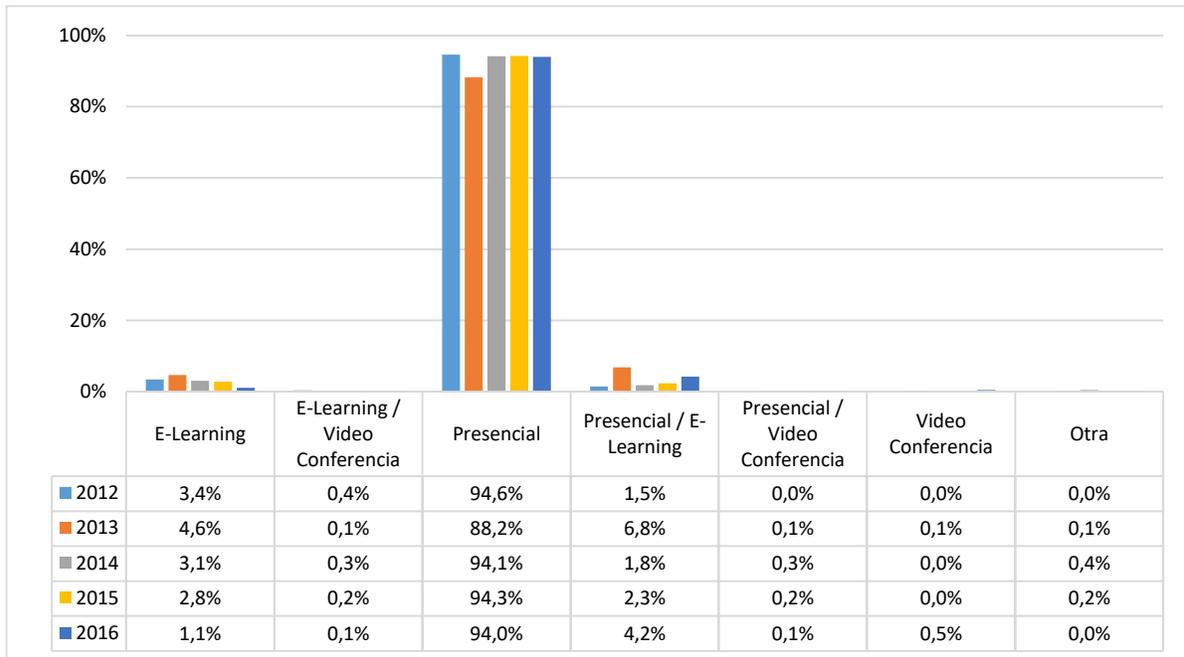


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Es relevante destacar la tendencia en aumento a lo largo de los años, respecto de la tasa de inversión a razón de los funcionarios que efectivamente son partícipes de las actividades de capacitación. Se observa una diferencia de 16 puntos porcentuales entre el año 2012 al 2016. La caída observada en el año 2015 responde a un aumento de tres veces el número de participantes efectivos en acciones de capacitación, lo cual se ve reforzado a partir de lo evidenciado en el gráfico N° 10 de este informe, en donde se puede visualizar que el año 2015 es donde se observa el mayor crecimiento dotacional del periodo analizado.

3.1.9. Inversión por Modalidad de Ejecución según Años

Gráfico N°20. Inversión por Modalidad de Ejecución



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

La inversión global de capacitación se ejecuta principalmente en acciones de capacitación de tipo “Presencial”. En todos los años, la inversión global está por sobre el 90%, salvo el año 2013 donde la inversión no alcanzó dicho umbral, lo cual podría tener relación con algún esfuerzo por instaurar en mayor medida cursos a menor costo y con mayor cobertura. Ahora esta inversión dista mucho de la inversión menor al 5% en formatos a distancia del tipo E-Learning o Blended (Presencial e E-Learning).

3.1.10. Ranking de 24 proveedores con mayor compra

3.1.10.1 Según N° de Cursos

Tabla N°4. Ranking Según N° Cursos

N°	Nombre Proveedor	Número de Cursos	Monto Total
1	Junta Nacional de Jardines Infantiles	3.118	\$ 934.205.778
2	Tesorería General de La República	3.101	\$ 1.091.564.857
3	Servicio de Impuestos Internos (SII)	2.604	\$ 1.029.853.836
4	Pontificia Universidad Católica De Chile	2.339	\$ 2.800.235.352
5	Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	1.778	\$ 49.988.027
6	Asociación Chilena de Seguridad	1.689	\$ 2.357.419
7	Servicio Agrícola y Ganadero	1.354	\$ 158.587.413
8	Contraloría General de la República	1.338	\$ 14.497.779
9	Ministerio de Obras Públicas	1.321	\$ 82.874.059
10	Mutual de Seguridad	932	\$ - ⁵
11	CHILECOMPRA ⁶	839	\$ 4.746.630
12	Gendarmería de Chile	759	\$ 5.185.000
13	Universidad de Chile	643	\$ 1.816.459.889
14	Universidad de Chile-Idiem ⁷	577	\$ 1.439.552.441
15	EduTecno	545	\$ 717.328.877
16	Dirección de Compras y Contrataciones Públicas	483	\$ 9.521.337
17	Valeduc Valero Servicios Educativos	480	\$ 310.899.303
18	Universidad Santo Tomás	466	\$ 729.015.744
19	Dirección del Trabajo	459	\$ 531.515.549
20	Instituto de Seguridad Laboral	435	\$ 240.000
21	LW Capacitación Ltda.	408	\$ 779.877.463
22	Dirección General de Aeronáutica Civil	391	\$ 613.650.754
23	Subsecretaría de Salud	363	\$ 25.349.938
24	Fondo Nacional de Salud	349	\$ 35.385.000

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Es importante destacar que 15 de los proveedores en el listado son servicios públicos, considerando que ellas pueden ofrecer acciones de capacitación de carácter interno y hacia otras instituciones públicas, e imparten el 70% (18.692) de cursos, contando con una inversión asociada de \$4.587.165.957, equivalente a tan solo al 35% del monto total del periodo 2012-2016.

Luego, se puede apreciar que los primeros tres proveedores realizan un total de 8.823 cursos, lo cual corresponde a un 33% del total, y estos serían el 23% del monto total ejecutado correspondiente a \$3.055.624.471.

⁵ No cuenta con montos ejecutados asociados.

⁶ El Rut de este proveedor es distinto al que aparece en la posición N°16 del ranking.

⁷ El Rut de este proveedor es distinto al que aparece en la posición N°13 del ranking.

Si se toma en consideración el cuarto proveedor (Pontificia Universidad Católica de Chile) en relación con la cantidad de cursos, llama la atención que a pesar de tener 2.339 cursos (9%) cuente con un monto total de \$2.800.235.352, lo que equivaldría al 21% del total del monto ejecutado.

Al analizar los proveedores en relación a la cantidad de cursos que ejecutan, se puede visualizar que aquellos realizados por servicios públicos contarían con un menor gasto asociado respecto a entidades privadas.

3.1.10.2 Según Presupuesto Involucrado

Tabla N°5. Ranking Según Presupuesto Involucrado

N°	Nombre Proveedor	Monto Total	Número de Cursos
1	Pontificia Universidad Católica de Chile	\$ 2.800.235.352	2.339
2	Universidad de Chile	\$ 1.816.459.889	643
3	Universidad de Chile-Idiem ⁸	\$ 1.439.552.441	577
4	Tesorería General de la República	\$ 1.091.564.857	3.101
5	Servicio de Impuestos Internos (SII)	\$ 1.029.853.836	2.604
6	Junta Nacional de Jardines Infantiles	\$ 934.205.778	3.118
7	LW Capacitación Ltda.	\$ 779.877.463	408
8	Universidad Santo Tomás	\$ 729.015.744	466
9	Edu-tecno	\$ 717.328.877	545
10	Dirección General de Aeronáutica Civil	\$ 613.650.754	391
11	Dirección del Trabajo	\$ 531.515.549	459
12	G2000 Capacitación Ltda.	\$ 527.134.279	315
13	Transforma Capacitación Ltda	\$ 462.606.719	206
14	Asper Capacitación Soft Training	\$ 428.072.418	204
15	Anzuelo Creativo Ltda.	\$ 419.137.927	33
16	Pricewaterhousecoopers Consultores Auditores y Com	\$ 401.593.874	67
17	Ciclos Consultores	\$ 388.424.000	6
18	Centro de Crecimiento Continuo	\$ 380.269.303	138
19	Instituto Chileno Británico de Cultura	\$ 373.106.232	290
20	Universidad de Chile-Facultad de Derecho	\$ 371.874.830	79
21	Sociedad de Capacitación y Educación Perfección Ltda.	\$ 369.047.841	146
22	Servicios Profesionales en Innovación en Desarrollo Organizacional Limitada	\$ 328.926.271	79
23	Sociedad de Análisis de Redes Sociales Chile Ltda	\$ 324.413.833	64
24	Deloitte Auditores y Consultores Limitada	\$ 317.655.162	82

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

⁸ El Rut de este proveedor es distinto al que aparece en la posición N°2 del ranking.

Para este caso, donde se genera el ranking conforme al monto ejecutado, se visualiza el efecto contrario: 19 de los proveedores en el listado son privados y corresponden al 76% del monto ejecutado, sumando \$13.374.732.455, que corresponden a 6.687 cursos (41%) del total del listado.

Luego, se puede apreciar que los primeros tres proveedores ejecutan un total de \$6.056.247.682, lo cual corresponde al 34%, dicho monto está asociado a un total de 3.559 cursos que corresponde al 22% de los cursos que aparecen en el listado.

Si se toma en consideración el cuarto proveedor (Tesorería General de la República) en relación con el monto ejecutado, relevar que a pesar de ejecutar un total de \$1.091.564.857 (6%) está asociado a 3.101 cursos que corresponden al 19% del total de cursos que aparecen en el listado.

Se podría inferir la posibilidad de mayor inversión en relatoría técnica interna, en materias propias del servicio. Por otro lado, se reafirma lo planteado previamente, esto es que aquellos cursos que son realizados por proveedores privados implican una mayor inversión y, por tanto, se tendería a generar más cursos por servicios públicos con el fin de reducir los costos asociados y así contar con más capacitaciones para todos sus funcionarios.

Principales Conclusiones Obtenidas en ítem Cuánto se Invierte

- Salvo algunas variaciones puntuales, se observa un crecimiento sostenido en la inversión per cápita en participantes de capacitación y en dotación, cifra que podría incrementarse significativamente en la medida que la inversión de capacitación alcance el 1% de las remuneraciones imponibles en cada institución pública.
- En términos del tipo de actividad empleada por los servicios, se destacada la ejecución de diplomados, el que ha tenido un crecimiento sostenido y da cuenta de una formación más específica para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y productos institucionales de los servicios, además de fortalecer la función pública.
- Se observan bajos niveles de cobertura en los niveles de evaluación de las actividades de capacitación. Para estos tipos de evaluaciones, la tendencia es ir incrementando la cobertura sobre el universo de actividades que se encuentra dentro de la gestión de capacitación. En el caso de “Evaluación de Reacción” se debería realizar al 100% de las actividades ejecutadas, por su parte en la “Evaluación de Aprendizaje” la cobertura debiese abarcar al menos, el 80% de las actividades que se ejecuten dentro de un año presupuestario y en relación a la “Evaluación de Transferencia”, esta debiese llegar al 20% al menos. Lo anterior, sustentado pues en la medida que la evaluación se hace más compleja, el universo de aplicación tiende a reducirse, y así también, pues después del nivel de reacción, no todas las actividades poseen las características para ser evaluadas en los niveles sucesivos⁹, sin embargo, las acciones de los servicios públicos debiesen tender a lograr estos niveles de cobertura para contar con información que les permita gestionar y mejorar sus procesos de gestión de capacitación.

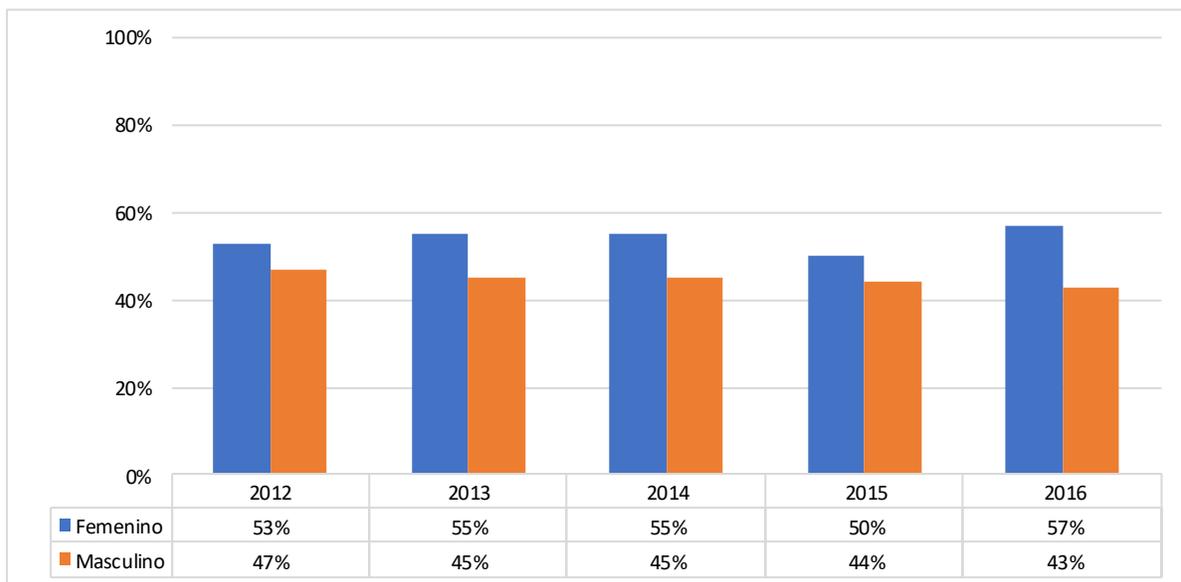
⁹ Cerna, Luis Guillermo. “Principios y fundamentos de la Capacitación”. Editorial Evolución 2006.

- En relación a los mecanismos de compras, los datos obtenidos refuerzan lo instruido en materia de adquisiciones públicas, en el sentido de preferir los mecanismos que establece la legislación, teniendo como procedimiento primario a utilizar el Convenio Marco por sus características de facilitar la gestión administrativa, reducir significativamente los tiempos involucrados, contar con información precisa de proveedores y sus productos, y en caso de que no sea factible utilizar como primera opción, acoger las restantes modalidades dependiendo de las características de las actividades de capacitación a adquirir.

3.2 En quiénes se Invierte

3.2.1 Participantes según Género por años

Gráfico N°21. Participantes según Género

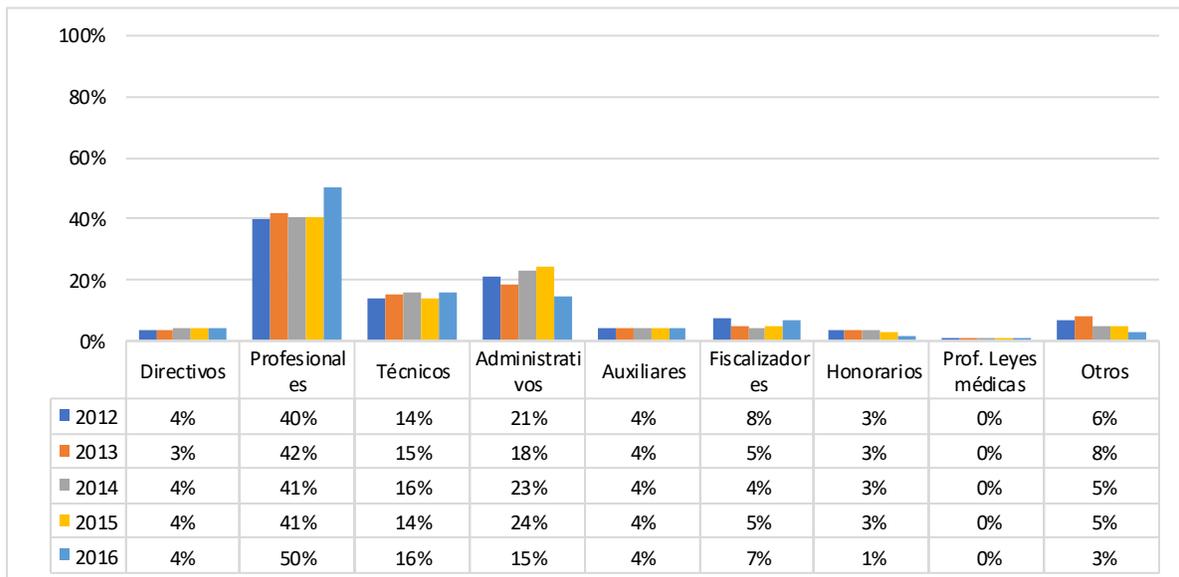


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

A través del gráfico presentado se puede visualizar que en todos los años prevalecen las funcionarias con mayor participación en las acciones de capacitación impartidas en el Estado. Cabe destacar que a su vez, la participación del género femenino tiende a aumentar conforme a los años, exceptuando el 2015 en el que disminuye un 5% en relación con su año predecesor; no obstante, para el 2016 vuelve a aumentar marcando el peak con un 57% de participación.

3.2.2 Participantes según Estamento por años.

Gráfico N°22. Participantes según Estamento



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Se observa que son los Profesionales los que participan en mayor medida en actividades de capacitación; a su vez, este subgrupo presenta un aumento entre su primer y último año, presentando una diferencia de 10% entre 2012 y 2016.

En cuanto a los Administrativos, que son el segundo grupo con mayor participación; destacar que presentan un comportamiento más heterogéneo entre los años, observándose una disminución de 2 puntos porcentuales entre el año 2012 y 2013, con un peak el 2015 (24%) y terminando con un 15% el año 2016.

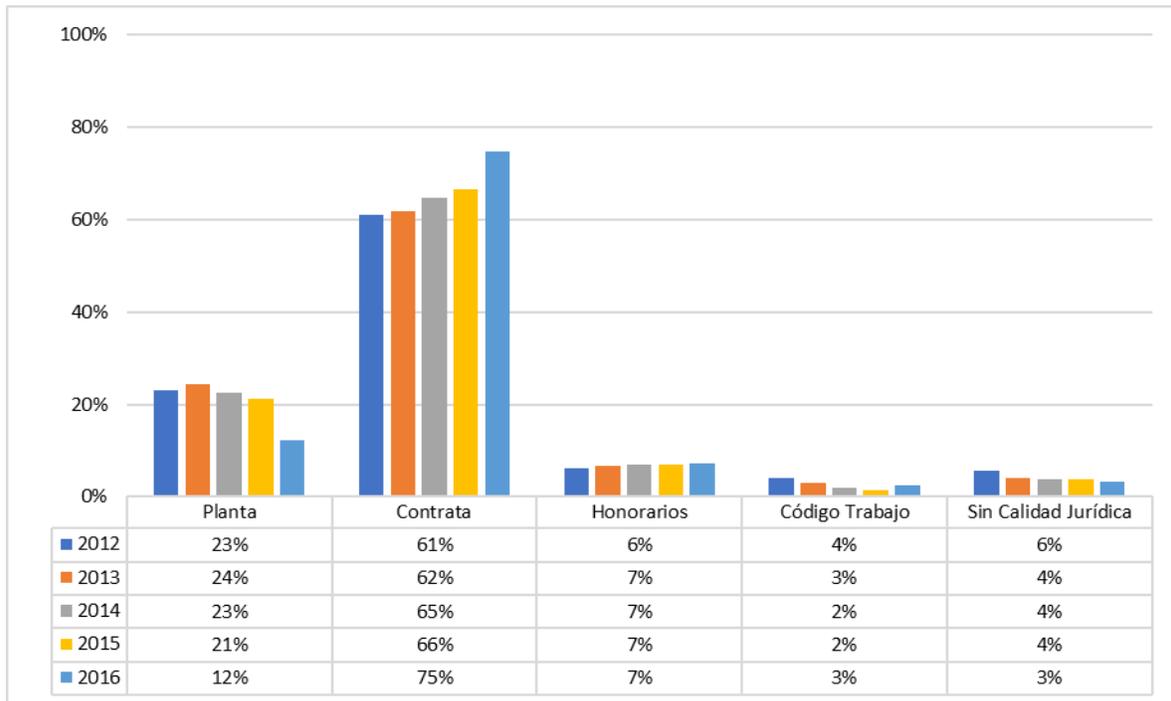
Respecto a los Técnicos se puede apreciar una leve tendencia a aumentar con el tiempo, no obstante, el 2015 cae al 14% de participación, siendo el mismo porcentaje que presentaban en su primer año, finalizando el 2016 con su porcentaje más alto de 16%.

Los Fiscalizadores se comportan como una campana invertida, iniciando el 2012 con su porcentaje más alto de participación y disminuyendo al 2014 hasta un 4% de participación, para luego aumentar hasta el 7% el año 2016.

Algunos grupos presentan una tendencia a mantener su participación en el transcurso de los años, por ejemplo; los Directivos y Auxiliares, que mantienen su participación en torno al 4% de participación. Los Profesionales de Leyes Médicas también se presentan invariables con el tiempo.

3.2.3 Participantes según Calidad Jurídica por años

Gráfico N°23. Participantes según Calidad Jurídica



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Se observa que el grupo de Contrata presenta la mayor participación, y además tendería a aumentar con el transcurso de los años, partiendo el 2012 con un 61% de participación y finalizando el 2016 con un 75% de participación.

Para los funcionarios pertenecientes a Planta, que es el segundo grupo con mayor participación, se puede visualizar el efecto contrario, pues su tendencia es de disminuir su participación con los años, exceptuando el 2013 que marca su peak con un 24% de participación, finalizando el 2016 con un 12%.

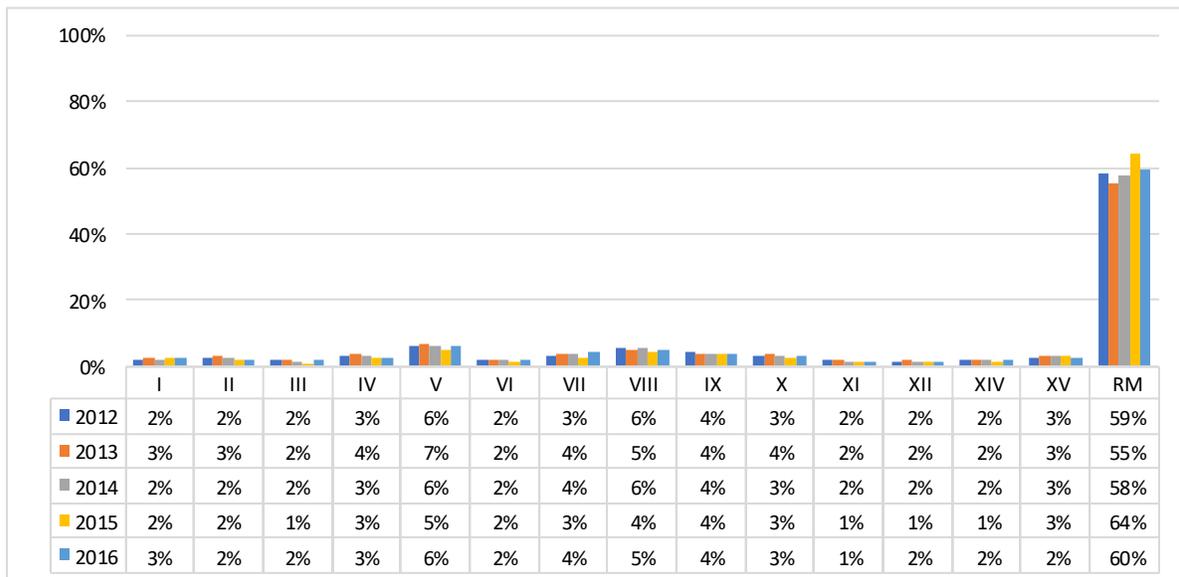
Los Honorarios presentan una tendencia de mantenimiento en su participación, no obstante, existe un leve aumento de un 1% entre el 2012 al 2016.

Para aquellos que están adscritos al Código del Trabajo su participación en acciones de capacitación disminuye entre el año 2012 a 2015, partiendo con un 4% de participación y llegando a un 2% de participación para el año señalado, no obstante, el 2016 comienzan a aumentar nuevamente su participación con un 3%.

Finalmente, precisar que la información que fue sujeto de este análisis fue extraída desde los propios sistemas de información de los servicios públicos, entendiendo que es información que ha sido ingresada y digitada por las propias instituciones. En ese contexto, el dato de “Sin Calidad Jurídica” obedece a que el porcentaje indicado de participantes de capacitación no tiene asociada una calidad jurídica en estos sistemas, por tanto, no conoce su clasificación en este ámbito, lo cual puede obedecer a los casos/datos perdidos en el levantamiento de la información.

3.2.4 Participantes según Región por años

Gráfico N°24. Participantes según Región



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Se observa por medio del gráfico presentado que la mayor participación en acciones de capacitación se concentra en la Región Metropolitana (RM), la cual representa el 59,2%, seguida por la Región de Valparaíso (V) con un promedio de 6% y luego la Región del Biobío (VIII) con una media de 5,2% de participación. El resto de las regiones tienen alrededor de un 3% de participación en promedio, exceptuando a la Región de la Araucanía (IX) que mantiene un 4% todos los años.

Principales Conclusiones Obtenidas en ítem en Quiénes se Invierte

- La mayor representatividad en las actividades de capacitación del periodo evaluado es para el género femenino. Lo anterior, puede obedecer a que en el Estado prevalece una mayor dotación femenina representando el 58%, el cual considera el porcentaje global de todos los servicios públicos durante el año 2015 (Dirección de Presupuestos, 2016).
- La concentración de participantes en actividades de capacitación, se correlaciona con la distribución demográfica del país en cuanto a la cantidad de habitantes que viven en dichas regiones. Situación similar se da en el aspecto de calidad jurídica, donde prevalece la Contrata, lo cual tiene correspondencia con que es la que posee mayor cantidad de funcionarios en los servicios públicos.

3.3 En qué se Invierte

3.3.1 Según Especialidad por años

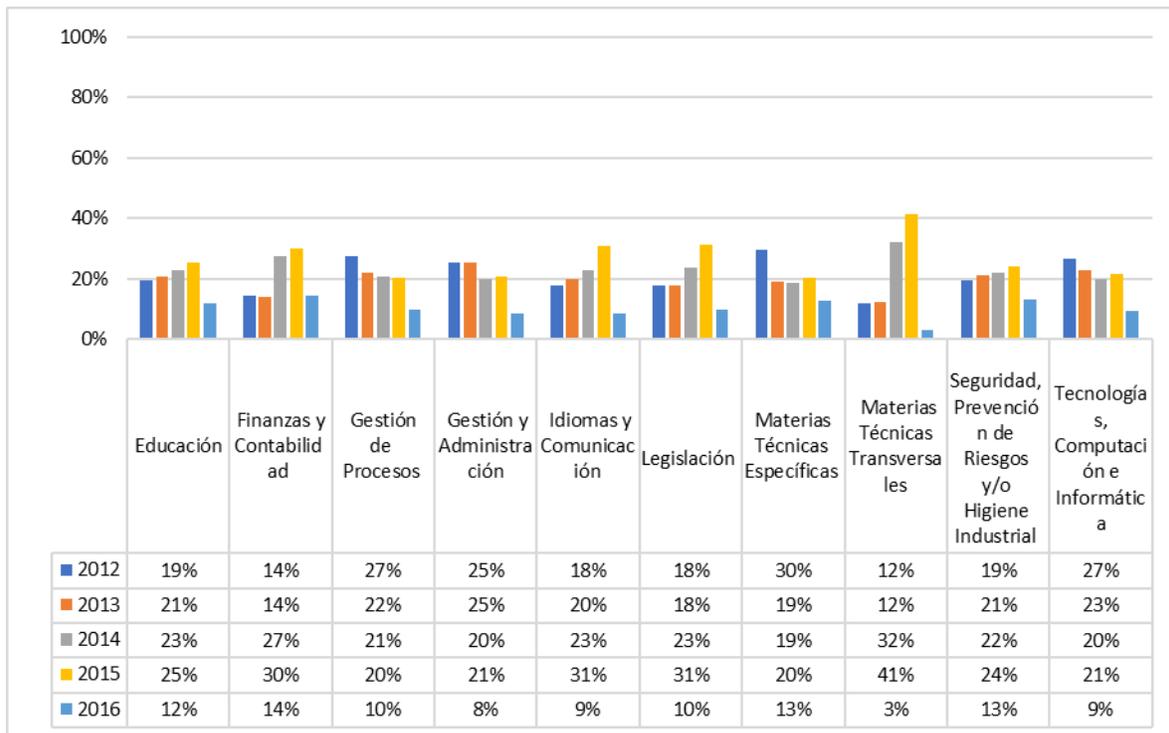
Para efectos de una mejor comprensión de las acciones de capacitación consideradas en el factor especialidad, la siguiente tabla entrega una breve definición sobre los tipos de actividades que conlleva cada una de estas tipologías, la cual obedece a una construcción a partir de la estructura que poseen los sistema informáticos desde donde se recogieron las acciones de capacitación analizadas.

Tabla N°6. Definición de Especialidades

Tipo Especialidad	Definición
Educación	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias en materias educacionales y técnicas pedagógicas.
Finanzas y Contabilidad	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias en materia de administración financiera, administración contable, comercio y servicios financieros.
Gestión de Procesos	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias en materia de gestión de calidad, control y seguimiento de procesos y evaluación de proyectos.
Gestión y Administración	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias en materia de administración general, personas, servicios generales y abastecimiento.
Idioma y Comunicación	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias en materia de idiomas y comunicación dentro de la organización.
Legislación	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias en materia de legislación pública en general, legislación específica institucional, legislación laboral, previsión social y jurisprudencia administrativa.
Materias Técnicas Específicas	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias técnicas en materias propias e inherentes de cada institución pública para dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos institucionales.
Materias Técnicas Transversales	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias en materia de comportamiento humano en la organización y desarrollo organizacional.
Seguridad, Prevención de Riesgos e Higiene Industrial	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias en materia de seguridad, prevención de riesgos, conducción de vehículos y bienestar organizacional.
Tecnologías, Computación e Informática	Actividades de capacitación orientadas a fortalecer competencias en materia de uso de programas de escritorio, desarrollo y mantención de hardware y software y uso de herramientas informáticas.

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Gráfico N°25. Especialidad según Años



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

El gráfico muestra las materias abordadas en las capacitaciones por año. En el caso de las acciones bajo la temática de Educación, presenta un incremento desde el 2013 marcando su peak el año 2015 (25%) y luego desciende a un 12% el 2016. Una situación similar ocurre con las actividades de capacitación en materias de Finanzas y Contabilidad, que presenta un 30% de cursos para el 2015, y luego desciende a un 14% en el 2016.

En acciones de capacitación orientadas a Idiomas y Comunicación presentan un comportamiento parecido al descrito para los casos anteriores, donde es posible observar que su punto más alto se presenta el año 2015 con 31%, y luego disminuye a un 9% el 2016. En la materia de Legislación se visualiza el mismo comportamiento, alcanzando un 31% en 2015 y descendiendo a un 10% el 2016.

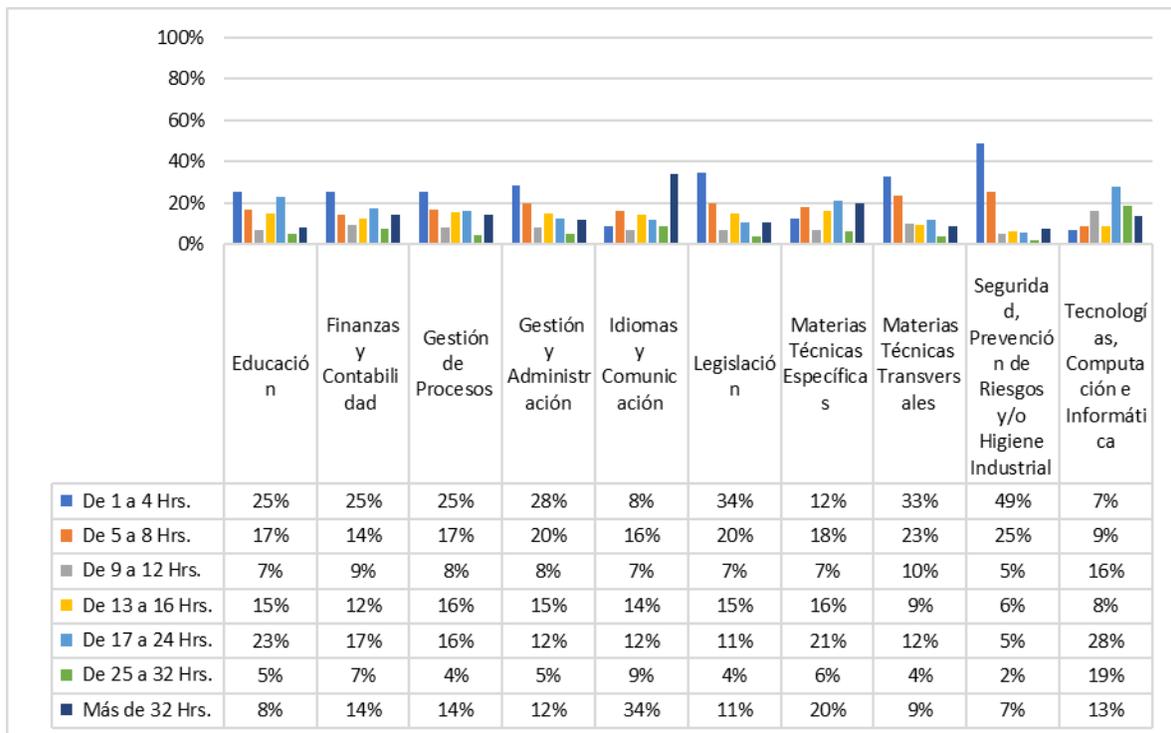
Materias Técnicas Transversales también muestra un 41% al año 2015 y luego disminuye abruptamente en 38 puntos porcentuales, llegando a un 3% para el 2016; Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial finaliza el 2015 con un 24% y luego baja hasta un 13%.

Una tendencia diferente se observa en otros casos, caracterizada por un descenso paulatino en la serie de años observados. Este es el caso de las actividades orientadas a Gestión de Procesos, que inician el 2012 con un 27% y concluye el 2016 con un 10%. Por otro lado, actividades que versan sobre Gestión y Administración parten la serie con un 25% y la finalizan con un 8%. En Materias Técnicas

Específicas ocurre lo mismo, observándose un 30% al inicio de la serie y un cierre de ella con un 13%; en el caso de las actividades sobre Tecnologías, Computación e Informática, la serie finaliza con un 9% habiendo partido el 2012 con un 27%.

3.3.2 Especialidad según Rango de Horas Pedagógicas

Gráfico N°26. Especialidad según Rango de Horas Pedagógicas



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

El gráfico presentado permite visualizar cómo se distribuyen las actividades de capacitación según sus materias y el rango de horas que utilizan para su desarrollo. En primera instancia, un factor que se destaca es que, independiente de las materias abordadas, el rango de horas privilegiado es de 1 a 4 horas, lo que es posible observar con mayor claridad en actividades de capacitación para las categorías de Educación (25%), Finanzas y Contabilidad (25%), Gestión de Procesos (25%), Gestión y Administración (28%), Legislación (34%), Materias Técnicas Transversales (33%), Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial (49%).

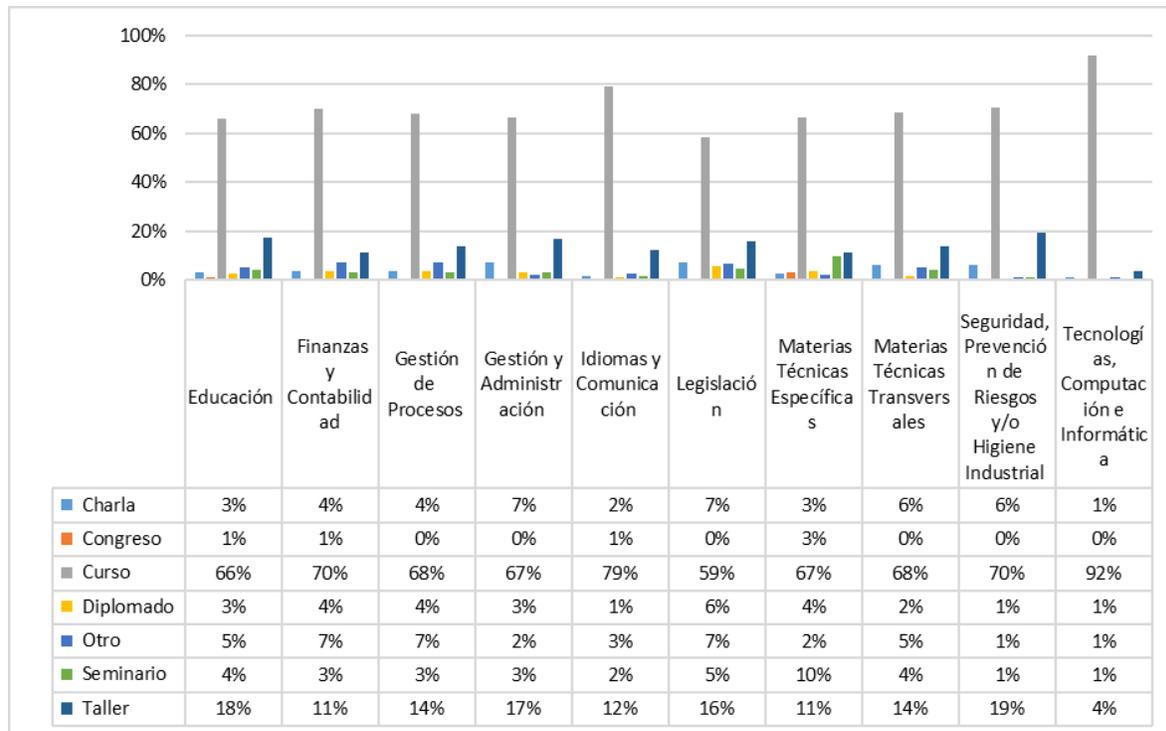
Los grupos de contenidos que están exentos de lo mencionado anteriormente y que privilegian otros rangos horarios son: Idiomas y Comunicación que en un 34% privilegia más de 32 horas para dichos casos; y en contenidos vinculados a Materias Técnicas Específicas, también se opta por actividades en dicho rango horario (20% de los casos).

Es posible observar también que las acciones de capacitación en materia de Tecnologías, Computación e Informática tienden a preferir el rango horario de 16 a 24 horas con un 28%.

Por último, en cuanto a la tendencia global, es posible dar cuenta que se realizan más capacitaciones cuya duración está entre 1 a 4 horas independiente de la materia con un 24,6% promedio, seguida por las acciones que tienen una duración entre 5 a 8 horas con un 17,9%; el rango siguiente, con un 15,7% es el que corresponde a actividades cuya duración es entre 17 a 24 horas.

3.3.3 Especialidad según Tipo de Curso

Gráfico N°27. Especialidad según Tipo de Curso



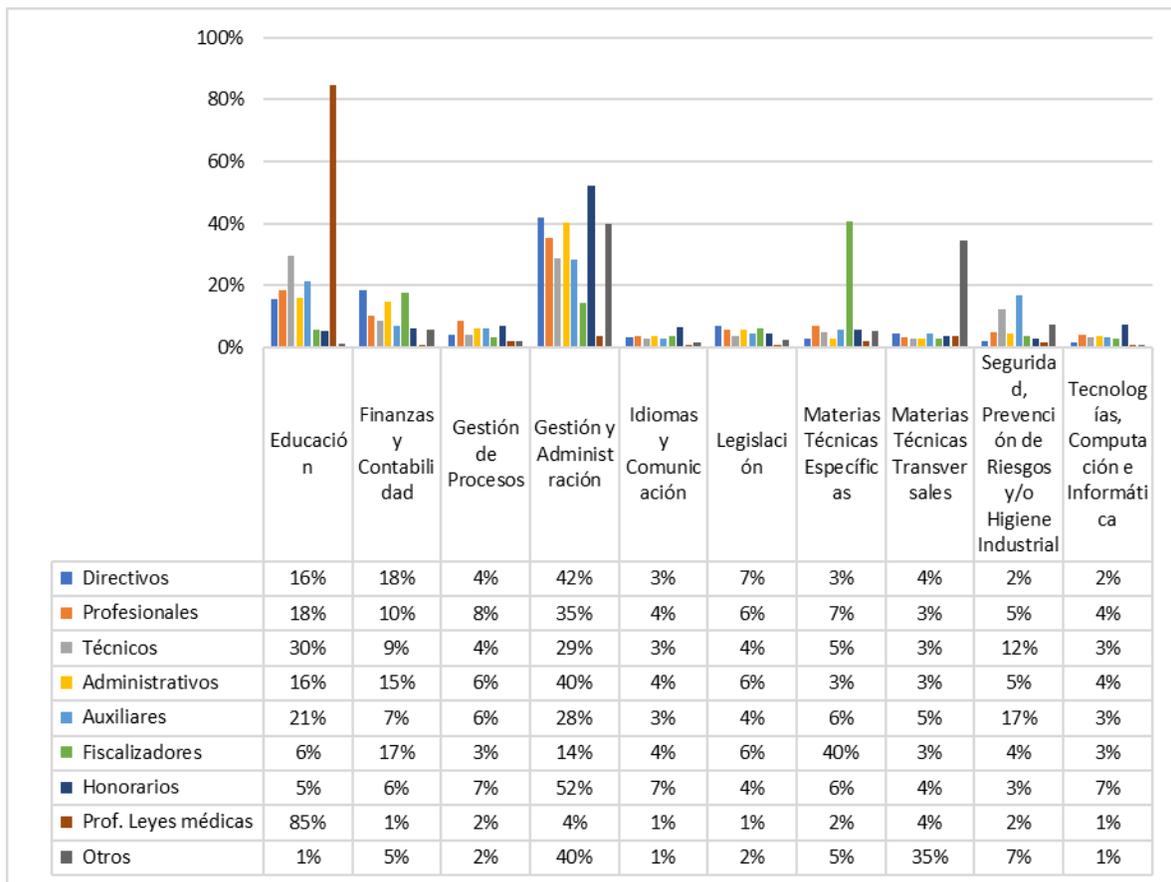
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Al revisar según la especialidad, se puede apreciar que los “Cursos” son los que predominan con un 70,6%. Por otro lado, los Talleres constituyen la segunda preferencia en las distintas materias con un 13,6% como global, muy lejos de la categoría antes mencionada. Un 10% de las acciones de capacitación en las Materias Técnicas Específicas corresponde a Seminarios.

Por último, se destacan las materias de Legislación y Materias Técnicas Específicas por ser aquellas que cuentan con una mayor variabilidad en el tipo de curso asociado. Por un lado, acciones de capacitación que versan sobre materias de Legislación se distribuyen en un 7% en Charla, 59% en Curso, 6% Diplomado, 7% Otro, 5% Seminario y Taller con 16%. Por otro lado, para cursos que tratan sobre Materias Técnicas Específicas la distribución se da de la siguiente manera: 3% Charlas, 3% Congresos, 67% Cursos, 4% Diplomado, Otro 2%, Seminario 10% y Taller con un 11%.

3.3.4 Especialidad según Estamento

Gráfico N°28. Especialidad según Estamento



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Se puede apreciar que en relación a la cantidad de cursos considerados, los Directivos se capacitan en mayor medida en temáticas de Gestión y Administración (42%), seguida por Finanzas y Contabilidad (18%) y luego en temas de Educación (16%).

En el caso de los Profesionales, se privilegian cursos de Gestión y Administración (35%), Educación (18%), Finanzas y Contabilidad con un 10%. Para el grupo de los Técnicos cambian las materias escogidas, favoreciendo materias relacionadas a Educación (30%) seguido por Gestión y Administración (29%) y luego Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial (12%). Los Administrativos se capacitan en mayor medida en materias de Gestión y Administración (40%), seguido por Educación (16%), Finanzas y Contabilidad (15%). Los Auxiliares por su parte privilegian actividades que desarrollen las temáticas de Gestión y Administración (28%), materias de Educación (21%) y finalmente temáticas de Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial (17%).

En el caso de los Fiscalizadores el foco está en Materias Técnicas Específicas con un 40%, seguido por temas de Finanzas y Contabilidad (17%) y finalmente participan en cursos de Gestión y Administración con un 14%. Aquellos que son Honorarios se capacitan en mayor medida en temas de Gestión y

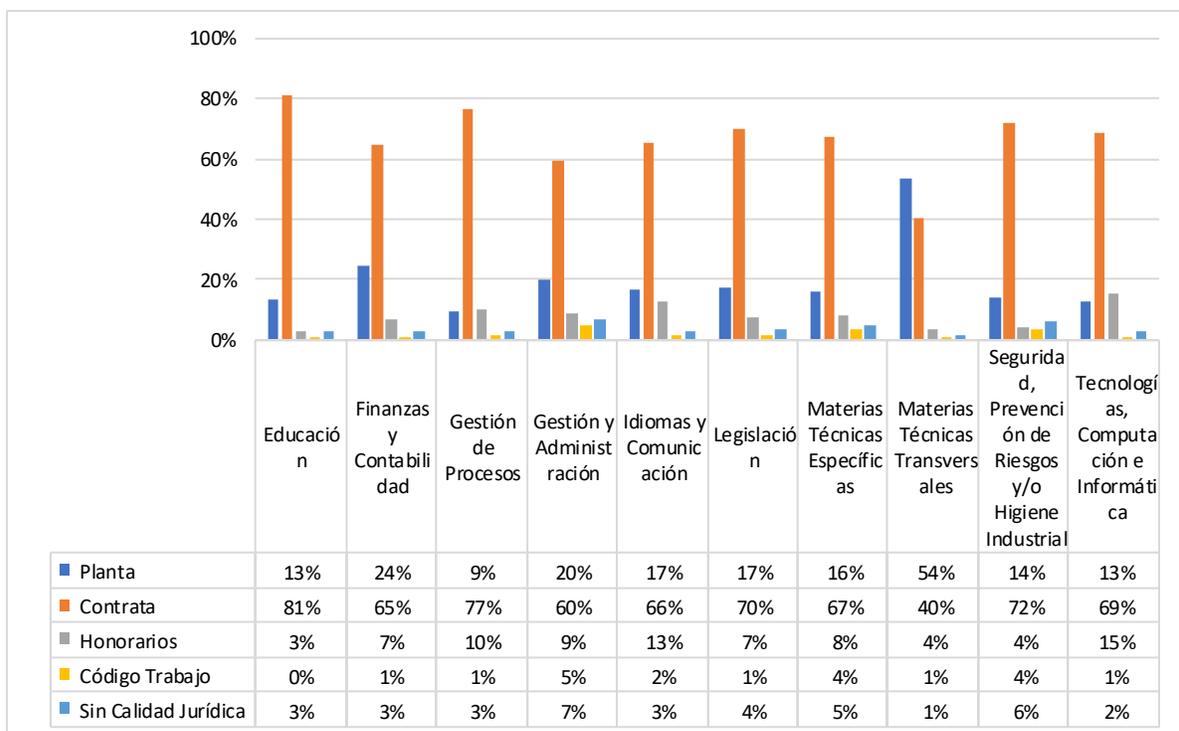
Administración (52%) y luego comparten el segundo y tercer lugar con un 7% en contenidos de Gestión de Procesos e Idiomas y Comunicación.

Para los Profesionales de Leyes Médicas destaca el alto porcentaje en acciones de capacitación relacionadas con Educación (85%), seguido por aquellas que revisan Materias Técnicas Transversales y Gestión y Administración, ambas con un 4% de participación. Por último, Otros estamentos tienden a capacitarse más en Gestión y Administración con un 40%, seguido por Materias Técnicas Transversales (35%) y luego Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial con un 7%.

Finalmente, en promedio los cursos que se privilegian son los que versan sobre materias de Gestión y Administración (31,5%), Educación (22%), Finanzas y Contabilidad (9,7%), Materias Técnicas Específicas (8,5%) y Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene (6,3%).

3.3.5 Especialidad según Calidad Jurídica

Gráfico N°29. Especialidad según Calidad Jurídica

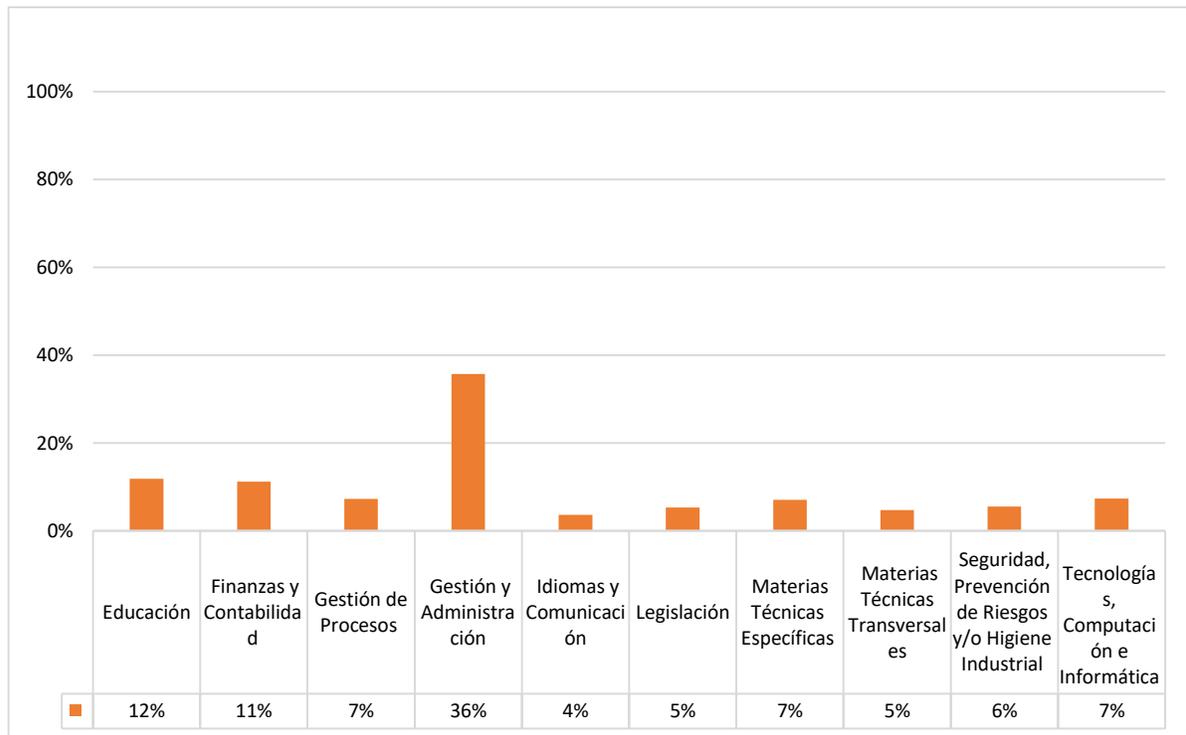


Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Para la gran mayoría de las materias se observa que prevalecen acciones de capacitación en las que participan funcionarios adscritos a la calidad jurídica de Contrata. No obstante, para aquellas capacitaciones que versan sobre Materias Técnicas Transversales se puede apreciar que hay una mayor participación para aquellos que son Planta con un 54%, y donde los funcionarios a Contrata disminuyen su participación a un 40%.

3.3.6 Especialidad según N° de Actividades

Gráfico N°30. Especialidad según N° de Actividades



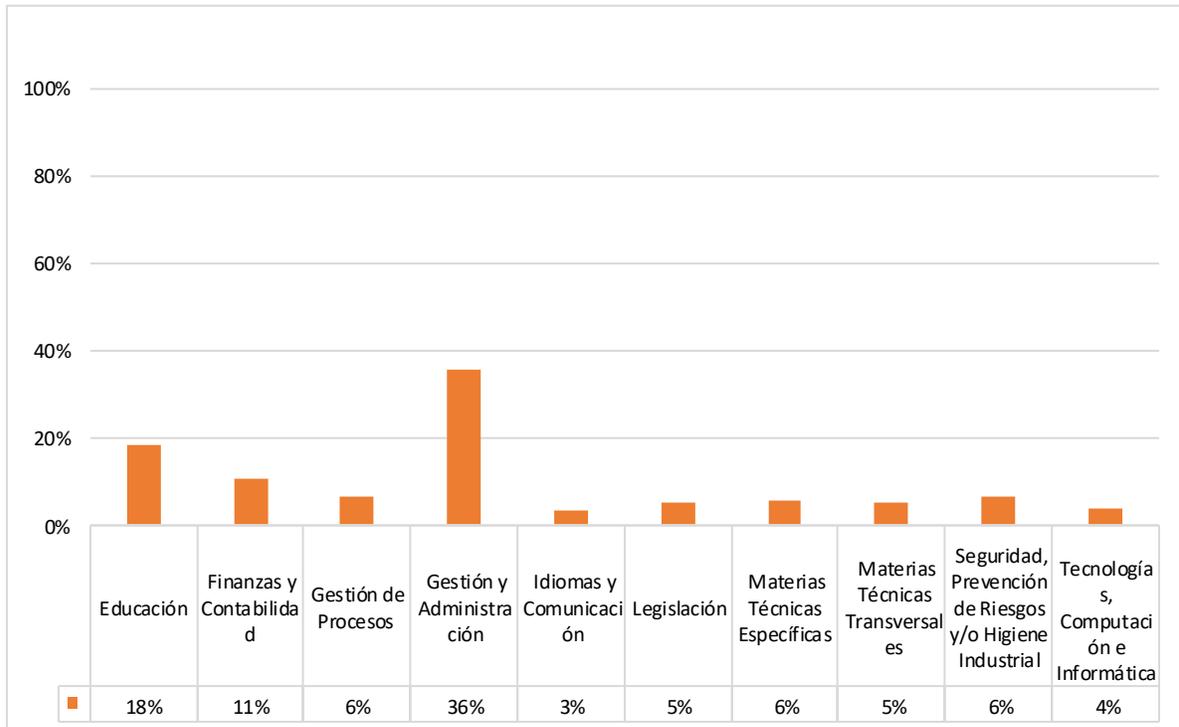
Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Al revisar la cantidad de cursos que se realizan según la especialidad, se aprecia que la mayoría de las acciones de capacitación se concentran en el ámbito de la Gestión y Administración con un 36%, seguido por aquellos cursos que versan sobre materias de Educación (12%), y en tercer lugar, se posicionan las acciones de capacitación que desarrollan temáticas de Finanzas y Contabilidad con un 11% de cursos.

Otro factor a destacar es que no se desarrollen más capacitaciones relacionadas a Materias Técnicas Específicas, la cual cuenta con un 7% del total de cursos realizados, encontrándose al mismo nivel que cursos impartidos sobre Tecnologías, Computación e Informática, y Gestión de Procesos.

3.3.7 Especialidad según N° de Participantes.

Gráfico N°31. Especialidad según N° de Participantes



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Al revisar la cantidad de participantes que efectivamente participan en las acciones de capacitación según las especialidades, se visualiza que mantiene consistencia con el gráfico anterior, marcando un 36% en capacitaciones que desarrollan temáticas de Gestión y Administración. Si bien, coincide que el segundo mayor porcentaje de cursos es para aquellos que versan sobre materias de

Educación, el porcentaje cambia conforme a los participantes que se presentan a dichos cursos. En lo expuesto en el gráfico N° 29, la cantidad de acciones registradas en esta especialidad correspondía a un 12%, mientras que la asistencia de participantes equivale al 18%. En tercer lugar, se posicionan las acciones de capacitación que desarrollan temáticas de Finanzas y Contabilidad, manteniéndose el mismo 11% expuesto anteriormente según la cantidad de cursos.

Resaltar que el número de participantes efectivos en capacitaciones relacionadas con Materias Técnicas Específicas sea tan solo de un 6% y que está en niveles similares con aquellas que revisan temas de Gestión de Procesos y con Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial, siendo esta última una materia que anteriormente no aparecía a la par con las otras dos especialidades mencionadas.

Principales Conclusiones Obtenidas en ítem en Qué se Invierte

- En relación a las Especialidades de las actividades de capacitación, en general hay un menor porcentaje para todas las materias en el año 2016, lo que puede ser una respuesta a las modificaciones que se realizaron en el 2016 a la plataforma de SISPUBLI, pudiendo presentarse variaciones en el dato ingresado. Este proceso de instalación generó que el registro de información fuera más lento, producto de algunas modificaciones en los datos que debían ser completados en el sistema.
- Se observa una correlación en el factor Especialidad, en las cifras de número de participantes por actividad y número de actividades, donde existe una proporción idéntica para la línea temática Gestión y Administración, lo que da cuenta de una focalización de la gestión de la capacitación en dicho aspecto.
- En el ámbito de la duración de las actividades de capacitación, se observa una distribución relativamente homogénea en las diversas líneas temáticas, por tanto, no se observa un patrón marcado de referencia (salvo la temática de Idioma y Comunicación que muestra el mayor volumen en actividades de 32 horas o superior). En virtud de ello, la naturaleza de la actividad, los temas a tratar y la profundidad que se desee dar, incidirán en la duración que debiese tener una actividad de capacitación, por tanto no es posible establecer una media para definir una duración ideal para este fin.

4. Levantamiento de Prácticas

Con el fin de obtener información que complemente los resultados presentados, se indagó información cualitativa por medio de 12 entrevistas estructuradas a encargados de capacitación, seleccionados a través de un modelo de categorización de servicios. En ellas se les consultó respecto al modo como se realiza la gestión del área. La información se presenta de forma agregada conforme a los siguientes ejes temáticos; contexto del área de capacitación, prácticas involucradas respecto a la planificación de la capacitación (DNC, PAC, Presupuesto), ejecución de la capacitación (Modos de Compra, Métodos de Evaluación), y prácticas relativas a los sistemas de gestión de información.

3.1 Contexto / Estructura

En términos de la composición y estructura de los servicios consultados, fue posible encontrar aspectos comunes tales como:

- a. La totalidad de estos dedican esfuerzos para detectar necesidades de capacitación y formular una propuesta preliminar del plan anual de capacitación, no obstante, reportan que el rol que ejecutan tendería a ser más administrativo, alejándose de un rol consultivo o estratégico.
- b. Cumplirían con funciones más bien de administración, de un proceso de recopilación de información respecto de las actividades de capacitación ejecutadas y administrarían la ejecución de la glosa presupuestaria asignada por el Ministerio de Hacienda, sin participar en gran medida en su elaboración dentro del presupuesto exploratorio.
- c. Finalmente, en general, los encargados de capacitación estarían más bien distantes de las decisiones estratégicas y no sería su única función el velar por la gestión de la capacitación, sino que además desempeñar funciones en otros subsistemas.

Es importante señalar que algunas instituciones con mayor cantidad de funcionarios cuentan con Escuelas o Academias de Formación que desarrollarían un rol técnico conforme a las temáticas de capacitación, formando monitores internos para gestionar estas actividades. Es en estos casos en que los encargados de capacitación señalarían tener un rol más consultivo, contando con una mayor participación en la toma de decisión, sin embargo, estos son casos aislados.

3.2 Planificación (DNC, PAC, Presupuesto)

En relación a los aspectos que fundamentan el proceso de la planificación, los hallazgos más relevantes son los siguientes:

- a. Es un ejercicio común que los servicios comiencen a elaborar su DNC cercano a los meses de octubre y noviembre, momento del año que coincidiría con las fechas de asignación del marco presupuestario indicado por el Ministerio de Hacienda. Este marco sería uno de los insumos que utilizarían para elaborar un abanico de alternativas de capacitación priorizadas que, en general, tenderían a repetirse año a año. En este sentido, el proceso de detección de necesidades de

capacitación estaría más ligado directamente a la planificación del gasto y no necesariamente a la identificación de problemas que puedan ser resueltos mediante acciones de capacitación.

- b. Se constataría por medio de los encargados la heterogeneidad en cuanto a la forma y el grupo objetivo con el que los servicios levantarían la información en la DNC; la gran mayoría de servicios utilizaría encuestas estructuradas e instrumentos dispuestos por el Servicio Civil, mientras que otros realizarían grupos focales a sus funcionarios o ejecutarían entrevistas a las jefaturas.
- c. Existirían dos casos aislados que dicen utilizar instrumentos adicionales para complementar la información, como son estudios específicos de brechas de competencias, evaluación de desempeño, objetivos estratégicos de la institución y de las áreas a las que consultan o estudios específicos atinentes a materias del servicio.
- d. Si bien es compartida la inexistencia de planes de formación a largo plazo, se manifestaría un interés por contar con mallas curriculares para sus funcionarios en aquellos casos caracterizados por poseer Escuelas de Formación.
- e. Respecto a la formulación del plan anual de capacitación, se observa como ejercicio compartido la participación del Comité Bipartito con un rol estratégico y amplio en la toma de decisión respecto a la propuesta para la priorización de los cursos y distribución presupuestaria, recibiendo como insumo la propuesta preliminar del área de capacitación. El Comité Bipartito sería relevado del rol ante descrito solo cuando los Directores Nacionales participan activamente en el proceso de definición del PAC. En cuanto a la decisión del grupo objetivo que asistiría a los cursos, en general este se definiría por la especificidad del tema o bien sería establecido por las jefaturas que indicarían quienes son los participantes.
- f. En lo referente al financiamiento de las acciones de capacitación, las instituciones que reportan contar con Academias de Formación y monitores internos señalan que gestionan capacitaciones para sus propios funcionarios, que no son incluidas dentro del gasto y que lo enmarcan en un costo institucional, el que también se declara como parte importante de su gestión. Otras indican el acceso a capacitaciones gratuitas que son financiadas por otros servicios estatales, las cuales tampoco estarían incluidas como parte de la inversión. Esto es importante, dado que algunos servicios hacen mención a metas que indican una cuota mínima de horas en las que deben participar los funcionarios, lo que implica una redistribución bajo el criterio de equidad en el acceso a la capacitación, generando un posible gasto que no necesariamente estaría ligado a una gestión pensada desde un lineamiento estratégico o necesidades fundamentales para la institución, sino que, podría estar vinculado tan solo al cumplimiento de metas.

- g. Al consultar por la injerencia en la gestión del presupuesto, se señala como una práctica generalizada la poca participación tanto en la elaboración como en la definición de la glosa presupuestaria en las actividades de capacitación. Existe un caso aislado en la que prevalece una mayor participación en la formulación del presupuesto, dado que la glosa de capacitación se elabora a partir del 1% de la remuneración, lo que implica que deban justificar la solicitud de aumento año a año. No obstante, la mayoría de las instituciones consultadas indican que tienen un rol de ejecución y administración de la glosa presupuestaria de capacitación, ajustándose tanto a lo que dictamina el Ministerio de Hacienda en el marco presupuestario como a la distribución que propone el Comité Bipartito y las direcciones nacionales correspondientes, según lo que consideran prioritario, considerando la detección y formulación previa del área.

3.3 Ejecución (Gestión de Compra y Evaluación)

Respecto al proceso de ejecución de actividades de capacitación, los principales aspectos detectados son los siguientes:

- a. Se comparte en todos los casos que es el Convenio Marco el método privilegiado para realizar la gestión de la compra de actividades de capacitación, señalando que dicha forma ha avanzado en la facilitación del proceso de adquisición. Cuando existen algunas temáticas que resultan más específicas se utilizan otros métodos de compra como el Trato Directo, o la Licitación, no obstante, se indica que esta última es engorrosa y poco eficiente, dado el tiempo que toma y que no daría como resultado contar necesariamente con proveedores adecuados conforme a lo solicitado.
- b. Se señala la preferencia por proveedores que ya cuentan con experiencia en el sector público o que cuentan con un carácter académico formal; no obstante, revisan de igual forma las evaluaciones a los proveedores que se presentan en Convenio Marco o consultan a otras instituciones que ya han contado con acciones de capacitaciones provistas por estos.
- c. En cuanto a evaluaciones asociadas a las acciones de capacitación contratadas, se comparte que la evaluación de reacción es solicitada para la totalidad de las actividades que se compran, utilizando para ello distintos instrumentos de medición (propios del proveedor de capacitación, los desarrollados por el servicio o los que sugiere el Servicio Civil). En algunos casos los encargados mencionan asistir a los cursos para poder tener un juicio propio respecto a la labor del relator.
- d. En cuanto a la evaluación de aprendizaje señalan que han buscado avanzar en este componente incluyendo cada vez más capacitaciones que contengan este tipo de medición. Aquellas instituciones que indican contar con academias consideran que la medición de aprendizaje es indispensable dado que les permitiría certificar la aprobación de contenidos y también reconocer a sus funcionarios.

- e. Es factor común para los servicios consultados que la evaluación de transferencia sea solicitada en menor medida, entendiendo que no todos los cursos pueden tener dicha medición, y la exigen para alcanzar las metas asociadas a los PMG. Ahora, cuando se realiza esta evaluación, la tendencia es a respetar la cadena de evidencia midiendo así en primera instancia la satisfacción, luego el aprendizaje y finalmente la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo, no obstante, dada la alta inversión que involucra en gasto y horas, se transformarían en instancias que son privilegiadas en menor medida o en forma acotada.

3.4 Gestión de la Información

Finalmente, en lo referido a los procesos relativos al tratamiento de información que se genera de la gestión del sistema de capacitación, los principales elementos detectados son los siguientes:

- a. Al indagar conforme al sistema de información utilizado para reportar al Servicio Civil, se establece como opinión común que SISPUBLI resulta ser una plataforma que requeriría de una capacitación que facilite su uso para el ingreso de información, entendiendo que se ha actualizado el año 2016. A su vez, se señala de forma generalizada que actualmente el sistema solicita una gran cantidad de datos y que no se encuentra vinculadas a las plataformas informáticas integradas de cada servicio, asunto que para los encargados resulta un tema sensible, principalmente por que dichas plataformas integradas les facilitan la gestión con otros procesos de administrativos de personas y de compras.
- b. Se afirma que SISPUBLI termina siendo relevada como una herramienta que funciona para un reporte con el que se debe cumplir, labor que implicaría un gasto de recurso no menor, obligando a asignar en muchos casos recursos exclusivos para la tarea de ingresar la información al sistema, aun cuando los servicios no contarán con sistemas de información propios y no se vieran enfrentados a la problemática de la inexistencia de diálogo entre su plataforma y SISPUBLI.
- c. Se destaca que existen solicitudes de otros servicios como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), que también realizan consultas periódicas conforme a las acciones de capacitación sostenidas, sin embargo, no tienen vínculo con la plataforma.
- d. En algunos casos aislados se destacó de forma positiva la funcionalidad de SISPUBLI dada la opción con la que cuenta para revisar el historial de capacitaciones de los funcionarios y obtener certificados en línea.

5. Principales Conclusiones del Análisis

Este análisis intenta caracterizar la gestión de la capacitación en el Estado, a partir de preguntas que se centran en la inversión de la glosa de capacitación, sin embargo a pesar de su carácter descriptivo, surgen elementos que son necesarios de analizar, así como visualizar desafíos futuros que deben ser gestionados entre los servicios públicos y el Servicio Civil. A saber, estos aspectos son los siguientes:

5.1 Inversión del 1% de las remuneraciones imponibles en Capacitación

Respecto a la primera pregunta (cuánto se invierte en capacitación en servicios públicos de la Administración Central del Estado), en términos generales, es posible advertir que la relación entre el presupuesto de capacitación y el monto global que se invierte en personal (Subtítulo 21) corresponde a un 0,4%, razón que se ha mantenido casi inalterable en los años que consideró este análisis. No obstante, es necesario precisar algunos aspectos que pueden estar influyendo en este resultado.

El primero de ellos dice relación con la forma como está calculada esta razón; en términos estrictos, este cálculo se hace considerando los montos asociados con las remuneraciones, pero en este caso no fue posible, en virtud de que el monto con el que se realizó la comparación corresponde a lo informado por la Dirección de Presupuestos y que obedece al total asignado para el Subtítulo 21, lo que incluye otros ítems (i.e. montos considerados para el pago de Honorarios a Suma Alzada, viáticos, horas extras, etc.). Por este motivo, el crecimiento que ha experimentado el presupuesto en capacitación (tanto globalmente, como por funcionario o participantes de las acciones de capacitación) no se ve reflejado en esta razón, dado que el incremento del subtítulo 21 ha tenido un crecimiento sostenido desde el 2013, lo que no ocurre en la misma proporción con el presupuesto de capacitación.

Si de todas formas consideráramos que esta es la forma de calcular el monto de capacitación en el Estado, es interesante observar que desde el punto de vista de los sectores, esta razón no se comporta de la misma forma en todos los ministerios, evidenciándose una brecha muy importante entre los ministerios que invierten incluso por sobre 1% y los que menos invierten. A pesar de esta asimetría, la tendencia indica que gran parte de los sectores ministeriales están bajo el 1%, por tanto, se podría establecer como conclusión que los servicios no estarían gestionando el sistema de capacitación con los recursos establecidos como óptimo, bajo lo determinado en el acuerdo del año 1995. En este sentido, las normas de aplicación general en materias de capacitación, se transformarán en una herramienta de suma relevancia y que puede modificar el escenario descrito. Para ello, es relevante que los servicios públicos visualicen el carácter estratégico y los desafíos institucionales que deberán abordar sus instituciones para los próximos años. Ello implica proyectar la gestión más allá del carácter anual y que todos los actores relevantes en la materia, tanto internos como externos, organicen alianzas y trabajo colaborativo para que la capacitación efectivamente genere un impacto significativo en el cumplimiento de los procesos, productos y objetivos de cada institución.

Tal como se observó en el proceso de levantamiento de prácticas, es relevante que las unidades de capacitación y quienes lideran estos equipos migren desde una gestión administrativa hacia una orientada a la consultoría estratégica de las distintas unidades dentro de la organización. Ello implica relevar el proceso de detección de necesidades como un factor preponderante para este cambio de paradigma, fortaleciéndolo y que sea insumo principal para sostener la discusión en la fase de los presupuestos exploratorios, etapa donde se juega gran parte del posicionamiento mencionado. Ello también implica un desafío para el Servicio Civil en orden a apoyar de manera efectiva a los servicios públicos, a través de herramientas e instrumentos que permitan que estas instituciones puedan generar planes estratégicos para obtener y sostener en el tiempo los recursos asociados al 1% de las remuneraciones.

5.2 Registro y Tratamiento de Información de Gestión de Capacitación

El levantamiento cualitativo realizado a prácticas en la temática entrega luces respecto al conjunto de recursos que realmente son parte de los planes anuales de capacitación, los que se enfocan en la glosa, pero pareciera que los encargados de capacitación, agregan, como parte de estos planes, actividades de capacitación realizadas con recursos internos (actividades realizadas por monitores o relatores internos), ejecutadas por otros servicios (Consejo para la Transparencia, Contraloría General de la República) o como parte de la gestión que realizan con actores privados que participan del Convenio Marco y de los propios servicios de capacitación que son adquiridos, para obtener becas o cursos gratuitos. En este sentido, es posible inferir que existe un conjunto de información, respecto a montos, que se encuentra invisibilizada en la gestión de capacitación de los servicios y que no es reportada en el sistema de gestión. Bajo dicha inferencia se haría necesario buscar la manera de reportar y unificar esta información que revelaría una realidad más acabada de la inversión en relación al 1% así como del estado de la gestión de capacitación en la Administración Central del Estado. Es decir, un primer desafío en este ámbito es contar con la totalidad de la información asociada a la gestión de capacitación, incluyendo acciones que no han sido financiadas por la glosa de capacitación y que podrían estar bajo el alero de programas específicos, con la finalidad de contar con un panorama general de la temática y así definir cursos de acción globales.

Es interesante en esta línea, la discusión respecto al límite presupuestario que implica la gestión de la capacitación (avanzando en aunar una definición de lo que implica técnica y administrativamente) y, por tanto, determinar cuál es la información que resulta necesaria considerar, ya sea la que corresponde a la gestión de los servicios como a los datos aportados por otros organismos como DIPRES, de tal manera de lograr contar con datos que permitan construir un escenario más cercano a lo que efectivamente implica la gestión de los encargados de capacitación y de la capacitación en el Estado.

Sin embargo, además de determinar qué tipo de información es relevante de considerar, es importante también establecer una discusión respecto a los sistemas de información necesarios para este fin, ya que fue posible observar en el transcurso del análisis, una tensión entre la necesidad de contar con herramientas que apoyen la gestión y la necesidad de reportabilidad.

Esto se ve reflejado en las distintas dimensiones que se encuentra la información, tal como se demostró en el porcentaje de servicios que utilizan plataformas propias y SISPUBLI.

En el 60% de los casos, se advierte el uso de sistemas propios distintos a uno transversal, lo que podría generar dificultades a la hora de unificar criterios y análisis de datos respecto de la gestión de la capacitación. En esto, el levantamiento cualitativo sugiere que los encargados usan y prefieren sistemas de gestión que estén conectados con los otros subsistemas de gestión y de administración de personas. La gestión administrativa de los recursos los obliga a estar en permanente contacto con las áreas de compra y con las áreas que gestionan el pago de viáticos y tramitan las resoluciones. Sin embargo, se hace evidente a la luz de los resultados, poder contar con información centralizada que le permita al órgano rector, establecer las orientaciones adecuadas a los procesos; por tanto, una discusión interesante que se abre a propósito de este análisis es qué tiempo e información debiera requerir un sistema, que sea único, como una lógica que le permita a los servicios colaborar en su gestión y de qué manera este sistema no se traduzca en mayores cargas administrativas. Otra variable a explorar, reconociendo las particularidades de los sistemas y servicios, está referida a fomentar la conexión entre sistemas para racionalizar el uso y la gestión de la información. En este ámbito, el Servicio Civil durante los años 2015-2016 realizó ajustes significativos a la plataforma SISPUBLI para transformarla desde una herramienta que recopila información a una de gestión que apoye los procesos del ciclo, sin embargo, esta fase de vinculación entre plataformas se plantea como una tarea a realizar y liderar por parte del Servicio Civil.

5.3 Foco de Inversión Capacitación y/o Formación en servicios públicos

En términos generales, al observar de qué manera se invierten los recursos asignados a capacitación, los datos procesados nos muestran que la capacitación se realiza mayoritariamente a través de acciones de tipo presencial (principalmente acciones en formato de cursos), y preferentemente en materias o contenidos de Gestión y Administración. Es llamativo que a partir de la forma como están compuestas las categorías del sistema de información (SISPUBLI), el análisis arroja que las temáticas a las cuales están dirigidas las actividades de capacitación no tengan relación con materias específicas propias de los sectores y de sus servicios, sino que están dirigidas a materias técnicas transversales que generalmente son concebidas como acciones para fortalecer competencias de soporte institucional. Estos resultados abren una discusión en torno a los focos y dimensiones que debiera asumir la capacitación, en el sentido de determinar si es que esta herramienta de gestión de personas se entiende como una dirigida a acompañar y apoyar el logro de los objetivos estratégicos de cada servicio, en virtud de las funciones principales, las cuales son el corazón de cada servicio. Si bien se entiende que parte importante de estas funciones se consiguen con el apoyo de equipos administrativos bien preparados para desempeñarse en sus funciones, resulta importante abrir la interrogante sobre cuál debiera ser el foco de la inversión en capacitación. Ello impone una tarea central a los equipos o encargados de capacitación en orden a generar las condiciones para fomentar el desarrollo del rol de consultoría en materia de capacitación, con la finalidad de realizar procesos de indagación profundos y efectivos sobre las

reales necesidades o brechas desde el punto de vista de los funcionarios y las unidades que componen la organización. Los planes anuales de capacitación deben ser lo suficientemente robustos, sustentados y flexibles para adaptarse a las realidades institucionales, por ende, no son estáticos en su definición o su implementación año a año.

Por otro lado, es interesante observar la concentración de las acciones de capacitación. Mayoritariamente, estas se realizan en la Región Metropolitana, siendo como ya fuera dicho, una inversión de tipo presencial. Esto ciertamente impone el desafío de pensar en una gestión de capacitación desconcentrada y que pueda eventualmente mejorar su eficiencia presupuestaria. Este contexto de concentración de la inversión y de la oferta de capacitación, los servicios de regiones deberían explorar todas las opciones para acceder a más y mejores acciones de capacitación (educación a distancia, convenios de colaboración con otras instituciones públicas, entre otros aspectos) enfocadas en temáticas más específicas y orientadas al giro del negocio institucional, con la finalidad de otorgar una mayor variedad de opciones para enriquecer el proceso de fortalecimiento de competencias de sus funcionarios.

Finalmente, los datos analizados nos permiten concluir que en general la inversión de capacitación está principalmente dirigida al segmento de profesionales (más que a otros estamentos), con énfasis en la calidad contractual de contrata y secundariamente de planta, lo cual en directa proporción al nivel de representatividad que tienen las calidades jurídicas en los servicios públicos estatales. Tanto administrativos, técnicos y directivos mantienen una proporción estable de participación en la inversión a lo largo de los años observados, la que está significativamente por debajo de la inversión en profesionales.

5.4 Gestión de los Procesos Evaluativos de las Actividades de Capacitación

En términos general, si bien es cierto que los datos obtenidos demuestran que los servicios públicos están realizando procesos de evaluación en los tres niveles iniciales (reacción, aprendizaje y transferencia), la cobertura obtenida de esa aplicación demuestra que aún existen espacios por cubrir, sobre todo en el nivel inicial de satisfacción, en donde la totalidad de las acciones debiesen ser evaluadas para obtener información valiosa para la mejora del proceso de gestión y ejecución de una actividad de capacitación. Distinto son los casos de aprendizaje y transferencia, los cuales dependerá su implementación de los objetivos de aprendizaje y de desempeño que se definan para dichas actividades, por tanto, la aplicación de estos niveles estará sujeta a factores objetivos que deben ser evaluados al momento de planificar la actividad.

Otro aspecto que es interesante resaltar, tiene que ver con la implementación de las orientaciones técnicas desarrolladas por el Servicio Civil en su “Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos”. En este sentido, un aspecto interesante para ser debatidos está referido a que se observa un porcentaje mayor de evaluación de aprendizaje que de evaluación de satisfacción o reacción. Esto llama la atención pues, si se sigue lo propuesto por el modelo de gestión de la

capacitación, publicado por el Servicio Civil (2014)¹⁰ como orientaciones técnicas, la gestión requiere de una cadena de evidencia que permita tomar decisiones enfocadas a asumir un rol de carácter más estratégico desde la DNC hasta los resultados de la evaluación de transferencia, que a la luz de estos datos, esta cadena de evidencia se encuentra interrumpida.

En el ámbito de la evaluación de transferencia, si bien es cierto que posee cifras de cobertura menores a los dos niveles anteriores, ellas muestran que estaría más cerca del rango estándar de aplicación. Un desafío en este ámbito es determinar qué porcentaje de actividades de la gestión institucional está desarrollando este proceso en forma concatenada, vale decir en conjunto a una evaluación de reacción y de aprendizaje. Esto permitiría obtener información para el proceso de toma de decisiones, teniendo con ello todos los datos necesarios respecto a calidad y resultados de las acciones de capacitación, personas o de los procesos institucionales para pensar la planificación de la capacitación desde una mirada más estratégica. Junto con lo anterior, es necesario visualizar qué valor y papel se está otorgando a los resultados del proceso de evaluación en el puesto de trabajo. Ello es central para definir el siguiente nivel a explorar: el impacto. Sin embargo, ello no será posible si no se está suficientemente instalado, en cobertura y calidad, el nivel de transferencia.

5.5 Composición, Estructura y Gestión de las Unidades de Capacitación en Servicios Públicos

En este ámbito, es interesante observar los datos de caracterización y la información cualitativa levantada, pues si bien reportan que los encargados corresponden en un gran porcentaje a profesionales, también advierten que un alto porcentaje de estas áreas no se encuentran cercanas a los espacios de decisión, por tanto, ese hecho podría significar que la gestión de capacitación de manera estratégica sería compleja en dicho escenario. En este sentido, la información cualitativa levantada, permitiría afirmar que la gestión de los encargados de capacitación está principalmente enfocada a gestionar administrativamente los recursos de capacitación y de los costos asociados a la ejecución de los presupuestos de capacitación. Este aspecto también afectaría la planificación de corto y mediano plazo, dado que no se observaría la misma capacidad de los encargados para influir en la definición de los presupuestos que son asignadas a las áreas en cada partida presupuestaria, pues no contaría con herramientas o antecedentes que permitan sustentar líneas de capacitación o formación y su financiamiento.

Por otro lado, los datos e información de prácticas de gestión indican que el método prioritario de compra de servicios es la utilización del Convenio Marco de Capacitación, en desmedro de la Licitación y del Trato Directo. Este resultado, adquiere contenido al observar las prácticas de los servicios consultados en el proceso cualitativo, pues se entiende esta herramienta como un aporte desde el punto de vista de la eficiencia y, sobre todo, desde una menor complejidad administrativa, pues facilita y hace más expedito el proceso de adquisición de una actividad de capacitación, además, de dar cumplimiento a las disposiciones en materia de compras, en el sentido de

¹⁰ Dirección Nacional del Servicio Civil. “Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos”. Segunda Edición 2014.

privilegiar esta opción. Sin embargo, los mismos servicios nos advierten que, en general, la relación con el proveedor o con el ejecutor de la capacitación, salvo excepciones, no se establece sobre la base de objetivos de aprendizaje elaborados por el área y que deriven por tanto a objetivos de desempeño previamente establecidos, los cuales sí pueden ser desarrollados con detalle por los servicios en procesos licitatorios. Más bien, estos estándares quedan sujetos a la experiencia del área técnica que requiere de la acción de capacitación y/o de la propuesta que puedan hacer los proveedores convocados a realizar las actividades, los cuales generalmente son estándar para cualquier tipo de organización. En este ámbito, se plantea el desafío de explorar con detalle los mecanismos de compras que establece la legislación y las alternativas que ofrece para realizar procesos de adquisición eficaces, eficientes y orientados a las realidades institucionales. Es por ello que realizar un trabajo colaborativo con la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas, organismo dependiente del Ministerio de Hacienda, se hace necesario y relevante para optimizar la gestión en este ámbito.

Siempre en relación con proveedores, si bien todos los encargados declaran realizar evaluación de reacción, no siempre las decisiones de compra de cursos o programas, están supeditadas a los resultados que arroja el instrumento de reacción, observándose incluso dificultades en la sistematización y tabulación de estos instrumentos cuando los volúmenes de capacitación son muy grandes. En este sentido, otra herramienta de apoyo que establecerán las normas de aplicación general en materia de capacitación es la evaluación de los proveedores a través de las modalidades y dispositivos que establezca el Servicio Civil. Si bien es cierto que el actual Convenio Marco de Capacitación establece la evaluación de los proveedores, estas normas ampliarían el universo quedando esa tarea para todos los cursos que se adquieran en todas las modalidades de compras. Esto sin duda aportará al proceso de compra informada de acciones de capacitación, en el sentido de que se dispondrá de información sistematizada de proveedores y de su calidad en determinadas actividades de capacitación, siempre y cuando los servicios públicos hagan uso eficiente y permanente de dicha información.

En términos de la composición, casi el 50% de los servicios cuentan con estructuras unipersonales para capacitación, y las restantes instituciones cuentan con áreas pequeñas, lo que hace que buena parte de los esfuerzos se orienten a la gestión administrativa de los procesos, quedando relegada la gestión estratégica en segundo plano. Además de lo anterior, cuando el encargado de capacitación debe revisar o dedicarse a distintos subsistemas de Gestión de Personas (61%) y además pudiendo ser uno que se esté iniciando en dichas funciones con menos de 1 año (21%) en el cargo, se complejizaría la posibilidad de prestarle una atención y mirada estratégica a la gestión de la capacitación. En este sentido, otro apoyo de la norma referente a la temática de capacitación es que se transforme en una herramienta que le permita facilitar la gestión al encargado y apoyarle con el fin de gestionar eficientemente a los funcionarios y equipos con los que se desempeñe.

Finalmente, precisar que este análisis de carácter descriptivo tiene la pretensión de mostrar resultados agregados de la gestión de capacitación en los servicios públicos de la Administración Central del Estado. En este contexto, el desafío fue establecer un punto de partida para futuros

estudios, así como fundar algunos lineamientos que orienten al fortalecimiento en la gestión de la capacitación, a través de acciones concretas que fueron descritas en este acápite.



 **@ServicioCivilCL**  **@ServCivil**