

Orientaciones

para la Gestión de Procesos de Formación y
Capacitación en Servicios Públicos

Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas
2019

EQUIPO RESPONSABLE:

Autores:

Daniel Triviño Guerrero	Consultor Especialista
Daniela Triantafilo Torres	Consultora Especialista

Participantes:

Pedro Guerra Loins	Subdirector de Gestión y Desarrollo de Personas (SGDP)
Lorena Pérez Arteaga	Jefa Equipo Consultores SGDP
Delia Cerda Díaz	Jefa Equipo Consultores Especialistas SGDP

Equipo Consultores Especialistas
Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas
Dirección Nacional del Servicio Civil
2019

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
I. Marco de Referencia	7
II. Normativo	10
III. Ciclo de Gestión de la Capacitación.....	18
3.1.- Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	18
3.1.1.- Consideraciones para el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).	21
3.2.- Planificación Anual y Trienal de Capacitación y Formación	24
3.3.- Ejecución de Actividades de Capacitación y Formación del PAC	28
3.4.- Evaluación de Actividades de Capacitación y Formación del PAC	31
3.5.- Sistematización, Registro y Análisis de Información de Capacitación y Formación	34
IV. Comité Bipartito de Capacitación	35
4.1.- Aspectos a Considerar en Funcionamiento del CBC	36
4.2.- Jurisprudencia Administrativa Referente al CBC.....	40
V. Instrumentos de Apoyo a Gestión de Capacitación y Formación	40
5.1.- Fondos Concursables de Capacitación	40
5.2.- Presupuesto Glosa de Capacitación	42
5.3.- Sistema Informático de Capacitación (SISPUBLI)	43
5.4.- Acciones de Colaboración en Materia de Capacitación y Formación	44
5.5.- Sistema de Evaluación de Consultoras.....	46
VI. Bibliografía	48

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, por lo cual, se ha utilizado lenguaje inclusivo, indicando en la mayor parte de los casos, conceptos genéricos, que representen siempre a hombres y mujeres, abarcando ambos sexos.

PRESENTACIÓN

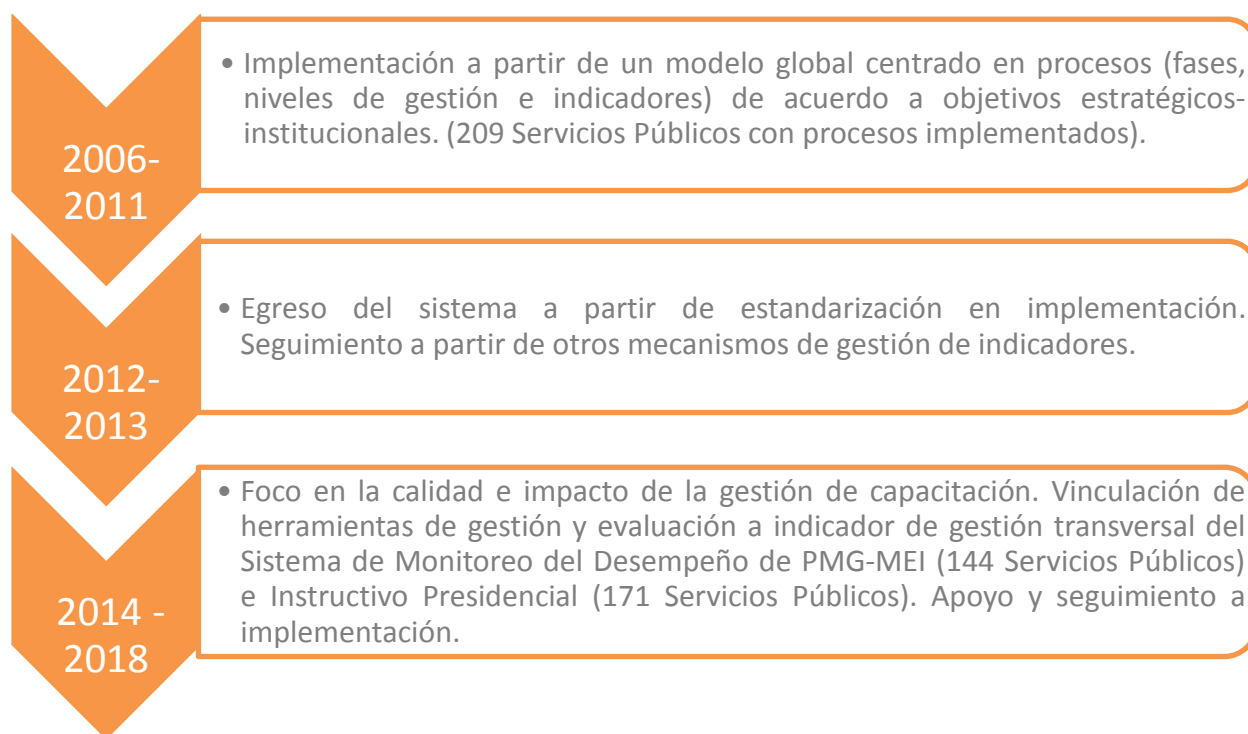
La capacitación y formación continua es considerada uno de los subsistemas más importantes en la gestión de personas en una institución sea pública o privada, ya que por una parte, permite adecuar y fortalecer los conocimientos, aptitudes y habilidades de las personas para la consecución de los fines organizacionales, y por otra, genera condiciones para el desarrollo de las mismas, lo que puede tener impactos relevantes en materia de satisfacción y motivación, además, de contribuir en la adquisición de mayores competencias para que las personas puedan potenciar su empleabilidad.

La ley N°19.882, y su posterior perfeccionamiento a través de la ley N°20.955 del año 2016, otorga al Servicio Civil la facultad de: impartir Normas de Aplicación General en relación a diversas materias de gestión de personas, para los ministerios y sus servicios dependientes y/o relacionados; velar por el cumplimiento de las Normas que imparta; solicitar información a las instituciones públicas sobre estas materias e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre los incumplimientos; con la finalidad de avanzar hacia un nivel estratégico en estos ámbitos.

En ese contexto, la dictación de las Normas relativas a capacitación y formación tiene por objetivo fortalecer en los servicios públicos estos aspectos como herramientas fundamentales en el desarrollo de las personas, entregándoles un carácter estratégico, mediante un ciclo de gestión institucional con proyección de mediano plazo y con un sentido integral que aborde tanto el desarrollo de conocimientos, aptitudes y destrezas técnicas-específicas de cada servicio, como también, aquellos que permitan una formación transversal y genérica común a la gestión pública. Lo anterior, con el propósito que cada persona pueda desempeñar de mejor manera la función pública apoyada por espacios de participación organizada desde los funcionarios, como una forma de promover su compromiso con su propio desarrollo.

Estas nuevas facultades para el Servicio Civil consolidan y profundizan el trabajo que se ha realizado en la materia a través de diversos instrumentos, entre otros, desarrollo del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y el Instructivo Presidencial N°001 de Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado del 26 de enero 2015. De esta forma, desde el año 2006 el Servicio Civil (fecha en que asume la función de asesorar técnicamente a los servicios públicos en la materia en el marco de la citada herramienta de gestión) ha realizado avances en materia de capacitación, los cuales tienen sus focos específicos en el fortalecimiento de procesos de gestión de forma transversal en las instituciones públicas. Algunos resultados son los siguientes:

Figura N° 1: Desarrollo de Gestión de Capacitación Periodo 2006 -2018
(Gestión Servicio Civil)



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Considerando los avances de este periodo, las Normas de Aplicación General impartidas por el Servicio Civil,¹ pretenden fortalecer y normar prácticas de gestión en capacitación y formación que se han venido desarrollado en los servicios públicos, con la finalidad de que se transformen en estándares a cumplir en las instituciones y que permitan dar un salto cualitativo como contribución al logro de los objetivos estratégicos de cada organización. De esta forma, para la confección de estas Normas se consideraron los avances obtenidos en el marco del PMG, el citado Instructivo, legislación y jurisprudencia de Contraloría General de la República en la materia, entre otros aspectos.

En particular, las Normas impartidas relativas a capacitación y formación regulan aspectos y procesos de gestión específicos, y que inciden de manera directa en las fases del ciclo clásico de la capacitación y formación²:

¹ Resolución Afecta N° 2, “Aprueba Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas”, 17 de Octubre de 2017, publicada en Diario Oficial el 22 de Marzo de 2018.

² Resolución Afecta N° 2, “Aprueba Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas”, 17 de Octubre de 2017, publicada en Diario Oficial el 22 de Marzo de 2018. Título III. Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos, Artículo 20° al 28°.

- Ciclo de Gestión de la Capacitación.
- Evaluación de la Capacitación y Formación.
- Planificación Anual y Trienal de la Capacitación y Formación.
- Red de Apoyo para la implementación de Acciones de Capacitación y Formación.
- Constitución y Funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación (CBC).
- Reportabilidad y Registro de Gestión de Capacitación y Formación.
- Formalización Encargado/a Gestión de Capacitación y Formación al interior del Servicio.

De esta forma, y considerando los aspectos ya señalados, este documento tiene por finalidad orientar a los servicios públicos en la gestión e implementación eficiente y efectiva de la capacitación y formación, a partir de las Normas recientemente impartidas, con el objetivo de apoyar su cumplimiento, y así, contribuir al desarrollo de las personas que se desempeñan en las instituciones para mejores resultados organizacionales al servicio de la ciudadanía. En este sentido, este material está orientado a quienes gestionan directamente este ámbito en las instituciones y por cierto, a las Áreas/Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas, estructura en la cual recae formalmente la gestión de capacitación y formación

El documento revisará cada una de las distintas fases del ciclo de gestión de la capacitación y formación e instrumentos de apoyo que tienen la finalidad de aportar al mejoramiento del diseño, implementación y evaluación de los procesos vinculados en las instituciones de la Administración Central del Estado.

I. Marco de Referencia

La capacitación y formación es una herramienta relevante y fundamental en el desarrollo de las personas de las organizaciones en general, que tienen y deben estar sustentados en la misión, visión y metas institucionales y contribuir al cumplimiento de la estrategia institucional.

Saber si se está capacitando en las habilidades o conocimientos centrales para cumplir los objetivos y metas del servicio, si la capacitación está contribuyendo a mejorar la gestión institucional, si la inversión en capacitación rinde los frutos esperados a partir de los desafíos de gestión y/o brechas identificadas en las personas, son algunas de las preguntas centrales que deben plantearse las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas para visualizar el aporte y el impacto de la capacitación y formación en los servicios públicos y debieran guiar sus procesos e instrumentos para lograr responder éstas y otras preguntas.

Sin embargo, más allá de esas interrogantes generales respecto a los resultados y el impacto de la capacitación y formación, es relevante también hacer distinciones previas que permitan contextualizar este ámbito antes de su implementación práctica. Entre otros por ejemplo, respecto a los alcances de los conceptos de capacitación y formación, las fases o procesos que son relevantes diseñar/revisar con mayor detalle en su gestión, rol de la capacitación y formación en las instituciones públicas, entre otras variables. Estas distinciones permiten dar un marco de orientación estableciendo que la gestión de la capacitación y formación se encuentran en un contexto tanto operativo como estratégico, y que tiene un impacto significativo tanto para las organizaciones como para las personas que las integran.

Considerando lo anterior, un primer elemento a distinguir es lo referido a los conceptos de capacitación y formación. A priori, ambos producen efectos concretos en el desempeño de las personas, sin embargo, estos términos poseen aspectos que difieren en su objetivo, temporalidad, entre otras variables:

- **Capacitación:** Actividad sistemática, planificada y permanente, que busca que las personas adquieran conocimiento, siendo apto o esté habilitado para utilizarlo según sus funciones, para mejorar el desempeño en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno³. Su propósito se enmarca en lograr la realización individual y colectiva de las personas, además de la consecución de los objetivos organizacionales⁴. Su ámbito de aplicación es en programas a corto plazo.
- **Formación:** Etapa de desarrollo de una persona que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene, alcanzar niveles

³ Blanchard-Thacker. (2013). Effective Training.

⁴ Molina. (2001). Diagnóstico y Formulación Estratégica de la Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

educativos cada vez más elevados. En este sentido, se trata por lo general de programas a mediano y largo plazo. La formación se vincula a preparar intelectual, moral o profesionalmente a una persona o a un grupo de personas⁵. Así, la formación supone desafíos más complejos, que demandarán mayor tiempo que una capacitación.

De las definiciones planteadas, es posible establecer que la capacitación se ocupa del fortalecimiento de competencias o el desarrollo de funciones puntuales en el cargo que ocupa o que podría ocupar una persona al interior de la organización, por tanto, tiene una mirada conductual (desempeño), de corto plazo y focalizada a tareas o funciones específicas. En cambio, la formación está orientada al desarrollo integral de la persona que se desempeña en la institución, la que puede abarcar diversas materias dentro de un ámbito y que contribuyen a proyectar un desempeño en diversos contextos funcionales. Considerar este aspecto implica un desarrollo a mediano o largo plazo dado su carácter cultural por sobre lo conductual. Al igual que la capacitación, la formación también permite preparar a las personas para diversos cargos al interior de la institución, sin embargo, posee un carácter más amplio dado que permitiría un desarrollo de carrera al interior de la organización (en caso de que las condiciones de dicha organización fomenten y consideren este aspecto). Estos aspectos mencionados no son antagónicos en la gestión al respecto de un servicio público, dado que ambos se complementan a través de la generación de Planes Anuales de Capacitación (PAC) y Planes Trienales de Capacitación (PTC). En el desarrollo del documento se abordará cuál es la sinergia ideal que debiesen tener la Capacitación y la Formación para una gestión de calidad al interior de una institución.

En este contexto, uno de los desafíos para las instituciones públicas es conjugar la capacitación y formación, teniendo presente que la realidad de las instituciones revela que existen avances que aún son necesarios de consolidar. Por otra parte, el contexto en el que se desenvuelven las instituciones, esto es una ciudadanía más demandante en la calidad y oportunidad de atención y prestaciones que se otorgan, requiere de personas mejor preparadas para dar respuestas a dichas demandas. Para ese objetivo, la gestión de capacitación en estas instituciones ha seguido un modelo global centrado en el cumplimiento de procesos e instrumentos, en los que cada servicio realiza la gestión de capacitación y perfeccionamiento en forma descentralizada, vale decir, cada institución, de acuerdo a ciertos estándares, tiene la responsabilidad de definir sus políticas, presupuestos, programación y ejecutar la capacitación y formación según sus necesidades y prioridades. Esto significa que cada servicio, en virtud de sus particularidades pero a partir de estándares transversales de gestión, implementa las fases del modelo tradicional de capacitación que considera detectar necesidades, planificar, ejecutar y evaluar las acciones que se realizan.

⁵ Real Academia de la Lengua Española (RAE).

Junto con la gestión descentralizada, otro aspecto que es preciso mencionar, está referido a la inversión en capacitación destinada a los servicios públicos. Capacitación es el único Subsistema de Gestión de Personas que año a año recibe recursos específicos para que las instituciones puedan desarrollar su gestión en este ámbito, lo que les otorga la posibilidad de dar continuidad a planificaciones y procesos de corto y mediano plazo al respecto. Por ejemplo, para el año 2018 se destinaron \$23.466.220.000⁶ para capacitación y formación de las personas en las instituciones públicas. Es por ello que se hace imprescindible que esta inversión sea utilizada racionalmente y que produzca efectos significativos en el desarrollo de las personas y de la gestión de cada institución, con la finalidad que crecientemente se entreguen servicios de calidad a la ciudadanía. Lo anterior, implica que las Unidades de Capacitación y Formación en los servicios deben poseer una capacidad técnica adecuada (tanto estructural como de quienes lideran y dirigen estos procesos) para gestionar eficiente y eficazmente estos recursos.

Sin embargo, y a pesar de los avances logrados en la materia, existen desafíos pendientes que generan valor a la gestión institucional y que requieren abordarse en este ámbito, tales como la evaluación y la gestión estratégica de la capacitación y formación. El primero de ellos está referido a la necesidad de fomentar el desarrollo de una gestión evaluativa, para una mejora de calidad e impacto de la capacitación. El segundo está referido a cómo proyectar líneas formativas más allá del ciclo anual de asignación de recursos.

Evaluar los procesos de capacitación en las instituciones permite generar información de utilidad para optimizar la gestión y los procesos de aprendizaje con miras a fortalecer las competencias de las personas, y hacer ajustes y mejoras a los procesos administrativos, además, de trabajar en conjunto con los oferentes de capacitación. Mostrar el valor e impacto de la gestión es uno de los factores que permiten movilizar y lograr adhesión (desde los directivos, jefaturas y los participantes de las actividades) a la gestión de capacitación y formación. En este contexto, el valor central es que la información que se genere sea utilizada eficiente y oportunamente para impactar en este ámbito.

En relación a este desafío, el Modelo de Gestión y Evaluación de la Capacitación, impulsado por el Servicio Civil desde el año 2012, es una herramienta de apoyo que ha contribuido a que los servicios públicos cuenten con estrategias e instrumentos para llevar a cabo éstos procesos evaluativos. No obstante, estos deben ser profundizados en términos de la calidad de la información generada y su utilización en la toma de decisiones fundadas para incidir en el desarrollo global de las instituciones.

El segundo desafío es la gestión estratégica de capacitación y formación, siendo fundamental que los servicios proyecten el desarrollo de las personas en el corto y mediano plazo, a partir de

⁶ Dirección de Presupuesto (DIPRES). Ley de Presupuesto Año 2018

un análisis exhaustivo de las necesidades y desafíos de la propia misión y visión institucional, y a su vez, relacionar este ámbito con los otros subsistemas de Gestión y Desarrollo de Personas. En este sentido, conocer y comprender hacia donde se dirige la organización, los factores ambientales que la impactan, entre otras variables, son de vital importancia para que la capacitación y formación sean herramientas de apoyo en el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Por tanto, si una institución ha definido una ruta para los próximos años se requerirá que las personas que la integran tengan determinadas habilidades y competencias que les permita cumplir de manera idónea dicho itinerario. Visualizar una estrategia de gestión sólo desde las brechas de las personas de la organización no es una visión integral de desarrollo, dado que no se está considerando el contexto y evolución que se espera de la misma. De esta forma, la generación de Planes Trienales de Capacitación son fundamentales para orientar el diseño e implementación de la planificación anual en la que deben participar activamente todas las personas a partir de su visión y rol dentro de la organización, esto es alta dirección, jefaturas intermedias, las personas de los distintos estamentos, entre otros de la institución. Como producto final de este proceso la gestión de capacitación y formación deberá estar supeditada y coherente a la misión, visión, estrategia, los objetivos estratégicos de la organización y los productos y servicios propios de la institución para que cumpla la finalidad de apoyar el desarrollo de la misma y también de las personas que se desempeñan en ella.

II. Normativo

La gestión de capacitación y formación cuenta con conceptos normativos que deben ser considerados al momento de diseñar e implementar estrategias, actividades, procesos e instrumentos. Los aspectos normativos y reglamentarios que se indican a continuación se presentan desde aquellos más generales a los más específicos:

a) Constitución Política de la República:

Artículo 38: “Una Ley orgánica constitucional determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes”

b) Ley N°18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado:

Artículo 17: “La Administración del Estado asegurará la capacitación y el perfeccionamiento de su personal, conducentes a obtener la formación y los conocimientos necesarios para el desempeño de la función pública”.

Artículo 50: “La capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función pública se realizarán mediante un sistema que propenda a estos fines, a través de programas nacionales,

regionales o locales. Estas actividades podrán llevarse a cabo mediante convenios con instituciones públicas o privadas. La ley podrá exigir como requisito de promoción o ascenso el haber cumplido determinadas actividades de capacitación o perfeccionamiento. La destinación a los cursos de capacitación y perfeccionamiento se efectuará por orden de escalafón o por concurso, según lo determine la ley. Podrán otorgarse becas a los funcionarios públicos para seguir cursos relacionados con su capacitación y perfeccionamiento. El presupuesto de la Nación considerará globalmente o por organismo los recursos para los efectos previstos en este artículo”.

Artículo 53: “El Estado velará permanentemente por la carrera funcionaria y el cumplimiento de las normas y principios de carácter técnico y profesional establecidos en este párrafo, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes”.

c) Ley N°18.834 sobre Estatuto Administrativo:

Artículo 27: “Existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:

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

Artículo 28: “Los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la institución. Aquellas actividades que sólo exijan asistencia y las que tengan una extensión inferior a veinte horas pedagógicas, se tomarán en cuenta sólo para los efectos de la capacitación voluntaria”.

Artículo 29: “Las instituciones deberán distribuir los fondos que les sean asignados en programas de capacitación nacionales, regionales o locales, de acuerdo con las necesidades y

características de las correspondientes funciones y siguiendo el orden de preferencia señalado en el artículo 27. Las instituciones ejecutarán los programas de capacitación preferentemente en forma territorialmente desconcentrada. Podrán celebrarse convenios con organismos públicos o privados, nacionales, extranjeros o internacionales. Dos o más instituciones públicas podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y coordinar sus actividades con tal propósito”.

Artículo 30: “En los casos en que la capacitación impida al funcionario desempeñar las labores de su cargo, conservará éste el derecho a percibir las remuneraciones correspondientes. La asistencia a cursos obligatorios fuera de la jornada ordinaria de trabajo, dará derecho a un descanso complementario igual al tiempo efectivo de asistencia a clases”.

Artículo 31: “Los funcionarios seleccionados para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones. Lo anterior, implicará la obligación del funcionario de continuar desempeñándose en la institución respectiva o en otra de la Administración del Estado a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación. El funcionario que no diere cumplimiento a lo dispuesto en el inciso precedente deberá reembolsar a la institución que corresponda todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República”.

Artículo 42: “Son anotaciones de mérito aquéllas destinadas a dejar constancia de cualquier acción del empleado que implique una conducta o desempeño funcionario destacado. Entre las anotaciones de mérito figurarán aspectos tales como la adquisición de algún título u otra calidad especial relacionada con el servicio, cuando éstos no sean requisitos específicos en su cargo, como asimismo, la aprobación de cursos de capacitación que se relacionen con las funciones del servicio, el desempeño de labor por períodos más prolongados que el de la jornada normal, la realización de cometidos que excedan de su trabajo habitual y la ejecución de tareas propias de otros funcionarios cuando esto sea indispensable. Las anotaciones de mérito realizadas a un funcionario durante el respectivo período de calificaciones, constituirán un antecedente favorable para la selección a cursos de capacitación a que éste opte”.

Artículo 89: “Todo funcionario tendrá derecho a gozar de estabilidad en el empleo y a ascender en el respectivo escalafón, salvo los cargos de exclusiva confianza; participar en los concursos; hacer uso de feriados, permisos y licencias; recibir asistencia en caso de accidente en actos de servicio o de enfermedad contraída a consecuencia del desempeño de sus funciones, y a participar en las acciones de capacitación, de conformidad con las Normas del presente Estatuto”.

- d) Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo: Decreto Supremo N°69 del Ministerio de Hacienda

Artículo 37: Para efectos de este Reglamento se entenderá por Capacitación Pertinente: “aquella que la institución defina y establezca para estos efectos. El jefe superior del servicio deberá solicitar un informe previo al Comité de Capacitación de la institución. En diciembre de cada año, el jefe superior del servicio informará a todos los funcionarios, las actividades que tendrán este carácter, las que deberán estar insertas en los procesos de modernización y mejoramiento institucional y proporcionar herramientas a los funcionarios para la promoción. La comunicación de las actividades de capacitación deberá hacerse a través de la página web institucional y cualquier otro medio pertinente, siempre que asegure, respecto de todos los funcionarios, su cabal conocimiento. El jefe superior de servicio podrá considerar, fundadamente, también otras actividades de capacitación, sean efectuadas al interior de la institución o fuera de ella, siempre que contribuyan a habilitar a los funcionarios para asumir cargos superiores”.

- e) Resolución N°2. Normas de Aplicación General en Materia de Participación Funcionaria, Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos, Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos y Gestión del Desempeño Individual y Sistema de Calificaciones para todos los Servicios Públicos.

Artículo 8: Cada servicio público, además de desarrollar acciones de capacitación entendida como aquella que permite que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas técnicas operativas que requieren para realizar sus tareas, también deberá abordar la formación integral que un servidor público necesita, adquiriendo valores, principios, conocimientos y aptitudes genéricas y transversales comunes a toda la gestión pública, que les permita desempeñar adecuadamente la función asignada.

Artículo 9: Los Servicios Públicos deberán administrar el sistema de formación y capacitación institucional para sus funcionarios, de acuerdo al siguiente ciclo de gestión:

Detección de Necesidades de Formación y Capacitación, la que debe efectuarse tanto para la elaboración de los Planes Anuales de Formación y Capacitación (PAC) como para la elaboración y actualización de los Planes Trienales de Formación y Capacitación.

Planificación de las acciones de formación y capacitación, contenidas en el Plan Anual de Formación y Capacitación, confeccionado según las necesidades institucionales y el presupuesto asignado a cada servicio. El Plan Anual de Formación y Capacitación, debe estar enmarcado en el Plan Trienal de formación y capacitación.

Ejecución permanente y oportuna del Plan Anual de Formación y Capacitación.

Evaluación de la gestión de formación y capacitación institucional.

Registro y análisis de información de la gestión de formación y capacitación institucional, que permita tomar decisiones a la autoridad responsable.

Estos componentes deberán desarrollarse de acuerdo a las orientaciones que al efecto emita la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Artículo 10: Los Servicios Públicos deberán aplicar metodologías de evaluación de las actividades de formación y capacitación, de acuerdo a las orientaciones que al respecto emita la Dirección Nacional del Servicio Civil, y utilizar los resultados obtenidos para fundar decisiones de Gestión, con el objetivo de mejorar la pertinencia y calidad de la formación y capacitación que se realice.

Artículo 11: Los Servicios Públicos deberán contar con un plan de desarrollo para sus funcionarios, que contemple acciones de formación y capacitación, planificando y priorizando sus acciones con una proyección de mediano plazo, teniendo presente los mandatos estratégicos institucionales, para lo cual deberán elaborar Planes Trienales de Formación y Capacitación, con el propósito de dar coherencia y secuencialidad a las actividades anuales.

Los planes referidos deberán ser aprobados a través de resoluciones de los Servicios Públicos respectivos. Coherente con la estrategia de formación y capacitación trienal, los Servicios Públicos deben también elaborar Planes Anuales de Formación y Capacitación (PAC) que permitan implementar, según presupuesto aprobado en la anualidad correspondiente, la planificación trienal realizada, pudiendo incorporar en estos planes anuales acciones de formación y capacitación no contempladas en dicho plan trienal, de acuerdo a las necesidades organizacionales. Los planes trienales y anuales de formación y capacitación, deberán ser presentados en las discusiones presupuestarias correspondientes, contemplando en su elaboración montos que consideren los niveles históricos destinados a cada Servicio en la glosa presupuestaria respectiva, o en su defecto, montos que consideren el 1% de las remuneraciones imponibles de su personal correspondientes al mes de abril de cada año. Para estos efectos, se entenderá como remuneración imponible todos aquellos estipendios de carácter permanente, que por expreso mandato de la ley están afectos a cotizaciones previsionales y de salud.

La Dirección Nacional del Servicio Civil velará por la elaboración, contenidos y ejecución de los Planes Anuales y Trienales de Formación y Capacitación y podrá observar los mismos.

La forma y estructura general del Plan Trienal de Formación y Capacitación, así como del Plan Anual de Formación y Capacitación será definida e informada por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Los Servicios Públicos deberán elaborar, en el mes de marzo de cada año, un informe anual de resultados de la gestión de capacitación del año anterior y su correspondiente evaluación, según formato establecido por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Artículo 12: Los Planes Trienales y los Planes Anuales de Formación y Capacitación, deben considerar entre sus contenidos, al menos, lo siguiente:

- Principios, valores y responsabilidades de los servidores públicos.
- La actividad de formación que dispone la Contraloría General de la República destinada a la inducción a la Administración del Estado, para aquellos funcionarios que se incorporan al sector público. Esta actividad debe complementar las acciones de inducción de los propios Servicios.
- Fortalecimiento de habilidades directivas, de modo de potenciar competencias y herramientas para el adecuado ejercicio del rol de liderazgo y gestión de equipos, que la institución defina.
- Desarrollar y/o fortalecer los conocimientos, aptitudes y habilidades generales y/o específicas que las instituciones requieran de los funcionarios.
- Contenidos destinados a disminuir brechas de desempeño detectadas en los procesos de gestión del desempeño individual.
- Identificación de las actividades de formación y capacitación que deberán ser consideradas como pertinentes para procesos de promoción interna, en aquellas instituciones que proceda.

Artículo 13: Las acciones de capacitación institucionales deberán propender a desarrollarse siempre dentro de la jornada de trabajo, salvo que circunstancias extraordinarias y/o no previsibles, no lo permitan.

Artículo 14: Los Servicios Públicos podrán considerar entre sus actividades de formación y capacitación, las acciones que realizan y ofrecen el conjunto de actores integrantes del sistema público, tales como, Contraloría General de la República, Consejo para la Transparencia y Dirección de Compras y Contratación Pública. En todo caso, la incorporación de estas actividades en sus planes anuales y/o trienales será decisión de los propios Servicios, atendiendo sus necesidades y prioridades estratégicas institucionales, y las disposiciones que los organismos responsables determinen sobre la formación y capacitación que aquellos entreguen.

Artículo 15: La Dirección Nacional del Servicio Civil coordinará y gestionará una red de actores que promueva instancias de colaboración técnica entre diversas entidades públicas y privadas, para la formación y capacitación de los funcionarios.

Artículo 16: Cada Servicio Público deberá contar con un Comité Bipartito de Capacitación, el que podrá replicarse en unidades organizativas regionales o funcionales, según lo determine el propio servicio.

Los Comités Bipartitos de Capacitación deben estar integrados por representantes en partes iguales, de la Dirección del Servicio y de los funcionarios. En caso de existir más de una asociación de funcionarios, la representación de éstos en el Comité Bipartito de Capacitación deberá ser definida en el respectivo reglamento.

El objetivo de los Comités Bipartitos de Capacitación es promover la participación y compromiso de los funcionarios respecto de su propia formación y capacitación, para incrementar la eficiencia y productividad de las instituciones públicas.

Los Comités Bipartitos de Capacitación son instancias asesoras a la Dirección del Servicio, a través de las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas, en la preparación y aplicación de su política y planes de formación y capacitación, y en la evaluación de la gestión de formación y capacitación.

Los Servicios Públicos deben garantizar el adecuado funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación, para lo cual deben aprobar mediante resolución el reglamento interno que lo regirá, siguiendo las indicaciones que al respecto entregue la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Artículo 17: Dependiendo de sus disponibilidades presupuestarias, los Servicios Públicos podrán incorporar fondos concursables anuales de formación y capacitación, a los cuales podrán optar libre y voluntariamente todos los funcionarios, cumpliendo con ciertos requisitos objetivos.

Las acciones o actividades de formación y capacitación a considerar en los fondos concursables, deberán ser de interés del Servicio y estar en directa relación con las funciones del mismo.

Los criterios de postulación, selección, evaluación, tipos de actividades de formación y capacitación a considerar y otros aspectos relevantes para la utilización de estos fondos, como montos o porcentajes de financiamiento que serán de cargo del servicio público de que se trate; deberán ser definidos en un reglamento y/o bases de concurso respectivas, cuyas normas y procedimientos deberán dar un tratamiento no arbitrario para todos los postulantes y mecanismos de evaluación y adjudicación objetivos, equitativos y transparentes.

Artículo 18: Los Servicios Públicos deberán registrar en la plataforma informática que al efecto disponga la Dirección Nacional del Servicio Civil, lo siguiente:

- Información de la gestión de cada actividad de formación y capacitación que realicen sus funcionarios, en un plazo no superior a 40 días hábiles desde la fecha de término de dichas actividades.

- Los Planes Anuales de Formación y Capacitación.
- Los Planes Trienales de Formación y Capacitación.
- Informe anual de resultados de la gestión de capacitación.
- La constitución y funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación, consignando la resolución que lo crea y determina su integración, y las actas de sus sesiones.

En la eventualidad de que el Servicio disponga de una plataforma o modalidad propia de registro de la información, dicha institución deberá arbitrar todas las medidas tendientes y necesarias para coordinar el traspaso de información hacia el sistema que indique para estos efectos la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Artículo 19: Todos los Servicios Públicos deberán designar ya sea, una unidad de formación y capacitación, o en su defecto, un funcionario responsable o encargado de la gestión de formación y capacitación.

La persona que se desempeñe como responsable de la gestión de capacitación, deberá ser de preferencia profesional, con experiencia y especialización en la materia y entre sus funciones, deberá gestionar el sistema de capacitación, tener una visión integral de la formación y capacitación institucional en relación al resto de los subsistemas de gestión y desarrollo de personas del servicio, y ser contraparte experta frente a todos los actores relevantes del sistema, entre otros.

Artículo 20: Todo Servicio Público que contrate a un proveedor externo de formación o capacitación en el marco de la ley N°19.886 y su reglamento, sea éste persona natural o jurídica, chileno o extranjero; deberá evaluar a dicho proveedor por la calidad de la/s actividad/es realizada/s, a través de la plataforma informática u otro dispositivo, que al efecto disponga la Dirección Nacional del Servicio Civil.

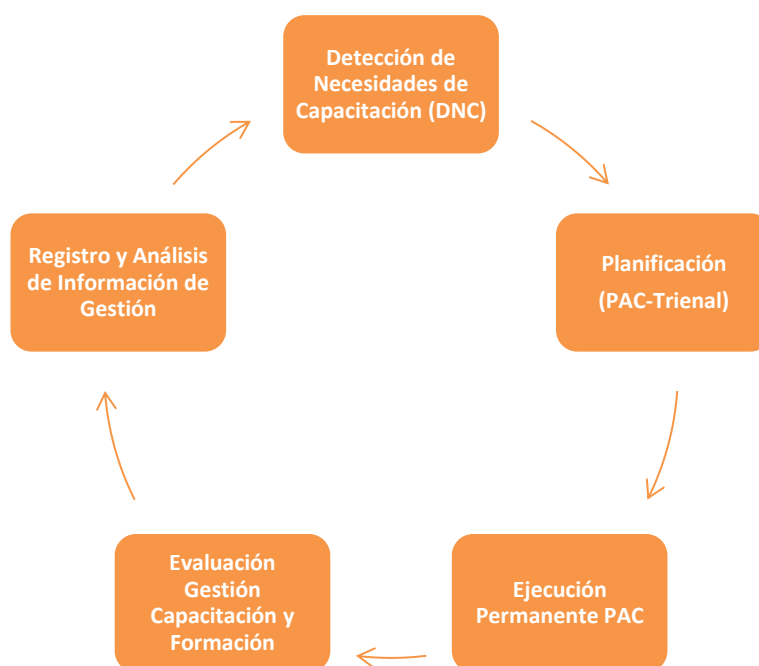
Los Servicios Públicos deberán realizar la evaluación señalada en el inciso anterior en un plazo máximo de 40 días hábiles, una vez finalizada la actividad de formación o capacitación.

Para los proveedores externos que no se encuentren en convenio marco, regulado por la ley N°19.886 y su reglamento, los Servicios Públicos deberán incorporar en su contratación una cláusula que informe de esta evaluación, la que deberá efectuarse según las orientaciones que al efecto emita la Dirección Nacional del Servicio Civil.

III. Ciclo de Gestión de la Capacitación

El Art. 9 de la Resolución N°2 correspondiente al segundo grupo de Normas de Aplicación General, establece que los servicios públicos deberán administrar el ciclo de gestión de capacitación y formación bajo las siguientes fases, las que se esperan que se desarrollen de manera secuencial:

Figura N° 2: Ciclo de Gestión de Capacitación



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

A partir de las etapas señaladas, se indican sugerencias y consideraciones en la ejecución y gestión de una actividad de capacitación y/o formación dentro de un año presupuestario. La implementación de las mismas por cierto debe operar a partir del análisis de las condiciones organizacionales para determinar el mejor proceder de cada una de ellas.

3.1.- Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

La gestión de capacitación en las instituciones públicas se realiza de manera descentralizada. Cada institución define los énfasis de sus planes de capacitación y formación de manera anual y trienal, independiente de sus características (con representación en regiones, tamaño de dotación, marco normativo de regulación de su personal, etc.).

Como una forma de apoyar la gestión de planificación cada institución debería plantearse (al menos) las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las problemáticas de la institución en materia de personas? Centrar la planificación en problemas, y no soluciones directamente.
- ¿Esas problemáticas son posibles de resolver a través de capacitación?
- ¿Cuáles son los desafíos de la institución para los próximos años?
- ¿Qué capacidades deben tener las jefaturas para cumplir este rol en el Servicio?
- ¿Cuáles son las exigencias de la ciudadanía y el entorno para la institución?
- ¿Qué conocimientos y/o actitudes deben tener los funcionarios/as para desempeñarse en su cargo? (actuales y futuras)
- ¿Qué se debe considerar para que las personas se motiven y se comprometan a alcanzar los objetivos institucionales y sean abordables por capacitación?
- De acuerdo a la gestión de años anteriores, ¿Qué se debe fortalecer/cambiar en el proceso de ejecución de capacitación, a partir del análisis de los resultados obtenidos, de acuerdo a la cultura organizacional de la institución, a procesos internos, etc.?
- ¿Qué cambios normativos, productos y/o proyectos institucionales se vislumbran que requerirán apoyo de capacitación para su implementación?
- ¿Qué tipo de información entregan los procesos de evaluación de la capacitación?

El desarrollo de éstas y otras preguntas permite avanzar en la definición de las necesidades institucionales en capacitación y formación, las cuales se deben complementar con la visión de diversos actores institucionales que puedan aportar información al respecto.

Una primera premisa básica del proceso de detección de necesidades de capacitación, en adelante DNC, es que **todos los actores incluyendo jefatura de servicio, altos directivos, jefaturas intermedias, CBC, funcionarios y funcionarias, son responsables y deben participar activamente en todas las fases de ciclo**, pero con mayor preponderancia en la fase de DNC, de evaluación y gestión de resultados. Esto permitirá hacer partícipes y/o co-responsables de la implementación, además de orientar la gestión y retroalimentar el proceso a partir de los resultados obtenidos.

La DNC es una fase central del proceso de gestión de capacitación y formación, dado que permite obtener los principales requerimientos y prioridades para definir la capacitación a

desarrollar desde la mirada de las personas que integran la organización, con el objetivo de fortalecer el desempeño de la institución. El producto que se obtenga de esta fase incidirá y condicionará la restantes fases de ciclo, tales como, la planificación, ejecución, evaluación y gestión del resultado, por tanto, es de vital importancia que se haga en forma planificada y considerando la mayor cantidad de información posible.

Para desarrollar el proceso DNC cada institución debería establecer definiciones de cómo abordará este proceso, considerando el foco a trabajar, a quiénes incorporará en el proceso, qué instrumentos se utilizarán, etc. Por ejemplo si la organización en general, y la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas en particular, han definido la implementación de un modelo o enfoque por competencias, lo más probable es que un insumo relevante para la DNC sea los perfiles de cargo, la información recogida de la evaluación de las brechas, los informes de desempeño, información de las metas de desempeño individual, entre otros insumos vinculados. Lo anterior, no quiere decir que esos instrumentos e insumos de información no se puedan utilizar bajo otro enfoque, pero en ese contexto particular, serían los que sustentarán en gran parte el levantamiento de información.

Una buena DNC debe permitir la obtención de una imagen amplia y concreta de, a lo menos lo siguiente:

- Necesidades de capacitación y formación de las personas que se desempeñan en el Servicio.
- Problemas y desafíos de la gestión relacionados con el contexto de desempeño de la institución, qué factores los originan y cuáles de ellos pueden ser abordados por acciones de capacitación.
- Priorización de los objetivos estratégicos de la institución que pueden ser fortalecidos con capacitación y formación.
- Cómo la capacitación y formación apoya la estrategia de la organización.

Las instituciones públicas deberán considerar dos (2) grandes fuentes de información para generar su planificación anual y trienal: 1) Los resultados e información que emane de la DNC (de los actores e instrumentos), y 2) las disposiciones que se emitán de distintos cuerpos legales y normativos que indican el fortalecimiento de ciertos contenidos a través de la capacitación y/o como herramienta para el cumplimiento de procesos asociados a Gestión de Personas a nivel general. Como una forma de apoyar la obtención de información de la primera fuente, a continuación se revisarán las distintas variables a considerar en un proceso de DNC.

3.1.1.- Consideraciones para el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

Cuándo efectuarlo: Se considera recomendable que se realice una vez al año, como hito formal o en forma sistemática recogiendo información desde distintos procesos y la implementación de procesos de gestión durante un año presupuestario. Para la primera opción de carácter anual, sería una buena práctica realizar este proceso íntegramente durante el mes de **septiembre** de cada año, con la finalidad que en el mes de **octubre** se pueda procesar, depurar y validar la información obtenida, siendo base para el proceso de planificación del año siguiente. Hacer este levantamiento con la suficiente antelación permite trabajar la información obtenida con mejor calidad y evita que se superpongan otros procesos asociados a la gestión de capacitación, como por ejemplo, ejecución y evaluaciones de actividades, cierre de año presupuestario, reportes de resultados, entre otros.

En caso de afrontar el proceso en forma sistemática, se deberán definir los hitos y plazos que serán considerados para la obtención de información, por ejemplo, presupuesto exploratorio, evaluación del desempeño, proceso de validación de PMG-MEI, además, de los medios de soporte que permitan registrar y sistematizar esta información. Es por ello, que un factor clave es calendarizar estos hitos que proveerán de antecedentes y definir como se realizará el proceso de revisión final de dicha información.

Actores relevantes a considerar: Implementar un proceso de DNC implica definir la estrategia a utilizar y con quiénes se contará para desarrollar el proceso. En este sentido surgen algunas alternativas las que dependerán de la capacidad para abordar este proceso y las condiciones organizacionales. La definición de actores claves que pueden participar en la DNC, incidirá directamente en el énfasis que ésta tendrá, y por ende los resultados que se obtengan permitirán obtener información clave y precisa para construir un plan de capacitación y una estrategia trienal.

Al respecto, se visualizan cuatro (4) actores y/o acciones claves:

- i. **Jefaturas Superiores o Alta Dirección:** Detectan y definen las necesidades de capacitación y formación del equipo a su cargo y/o a nivel general dentro de la organización (líneas de formación o ámbitos a fortalecer). Poseen una mirada global considerando la misión, visión, tareas y procesos que realiza la institución o equipo a cargo.
- ii. **Jefaturas Intermedias:** Revisan y focalizan los objetivos estratégicos institucionales que deben ser fortalecidos a través de la capacitación, a partir de la definición de la jefatura superior o alta dirección.
- iii. **Funcionarios y funcionarias:** Declaran sus necesidades de formación a partir de su accionar, funciones, expectativas, desafíos, etc. en relación a su cargo y desarrollo futuro en la organización.

- iv. **Comité Bipartito de Capacitación (CBC):** Declaran y/o proponen ámbitos de interés general de las personas que componen la organización y de la dirección del servicio que pueden ser abordados por capacitación.

La identificación e incorporación de actores en el proceso, implica abordar la DNC desde dos enfoques que han sido utilizados generalmente en este proceso: desde abajo hacia arriba (*bottom-up*) y desde arriba hacia abajo (*top-down*)⁷. El enfoque a utilizar dependerá de las capacidades que tengan la organización y las personas encargadas o gestores de la capacitación para procesar y dar respuesta a los requerimientos que se obtengan de los diversos actores. Por ejemplo, el enfoque *bottom up* implica considerar información de todos los niveles jerárquicos, por tanto, se debería tener la capacidad de procesar un gran volumen de información y una mirada analítica para delimitar qué es relevante para el desarrollo de la institución v/s el desarrollo de sus integrantes, además, de dar respuesta a las expectativas generadas en este proceso.

Información complementaria a utilizar: Una fuente de información de gran utilidad a considerar es la que se genera de la **gestión del desempeño**, proceso del Subsistema de Gestión y Desarrollo de Personas del que se puede obtener información específica y focalizada a partir de una evaluación de un periodo determinado. Esta acción permite vincular ambos subsistemas y dar coherencia al desarrollo y desempeño de las personas del servicio. Como una forma de priorizar la información a utilizar, que puede ser relevante, se deberían considerar las brechas de desempeño o desafíos que tengan una alta ocurrencia como resultados del proceso de evaluación y retroalimentación (brechas con mayor frecuencia de ocurrencia), con la finalidad de agrupar esta información en ámbitos a abordar en acciones de capacitación. Por tanto, al momento de ejecutar la retroalimentación entre jefatura y funcionario o funcionaria, se deberían generar las condiciones para que este espacio sea propicio para acordar áreas de mejoras que deben ser fortalecidas/desarrolladas en el marco de las funciones de la persona en el Servicio, o en específico, los ámbitos de capacitación a enfatizar en el desarrollo profesional. Por otra parte, para poder procesar una cantidad de información significativa cómo se espera del proceso se requeriría idealmente contar con apoyo de un soporte tecnológico para registrarla y procesarla.

Otra fuente de información complementaria a utilizar puede estar referida a los **resultados de indicadores de gestión**, resultados de cumplimiento de PMG, encuestas de satisfacción de usuarios, implementación de servicios hacia la ciudadanía, entre otras, que dan cuenta de cumplimientos, resultados, implementaciones y sobre la prestación de servicios realizados hacia la ciudadanía. En este sentido, se deberá priorizar el más crítico para la organización, y qué

⁷ Lara Fernandez, Rodrigo (2017). “Capacitación: Panoramas, Desafío y Claves”. Editorial Sara. Capítulo 4: La Formación y sus Etapas.

requieren gestión inmediata asociada a procesos de capacitación y formación. Otra fuente de información complementaria podría ser la revisión de planes anteriores de capacitación y sus resultados, permitiendo vislumbrar los aspectos que deben ser mejorados o reforzados en su gestión para el año siguiente.

Instrumentos a Utilizar: Estarán influenciados significativamente por los actores y el enfoque que se considere para el desarrollo de la DNC. A partir de esta premisa, los más utilizados para este proceso pueden ser los que se indican en la siguiente figura:

Figura N° 3: Instrumentos Levantamiento Información DNC

Entrevista Individuales	•Dirigida a Jefaturas o Directivos, la cual permite obtener información específica vinculada a una estructura en particular y/u objetivos estratégicos institucionales.
Encuestas - Cuestionarios	•Dirigida a los integrantes de la organización en general, la cual es de bajo costo de tiempo y recursos, además, permite obtener información de un gran número de integrantes a la vez.
Focus Group	•Dirigida a segmentos específicos de la organización, que permite complementar el levantamiento realizado en entrevistas y encuestas. Detecta necesidades a nivel de temáticas o grupos específicos.

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Tal como se indicó, la elección de los actores que se consideren pertinentes a participar en el proceso, condicionará el instrumento más idóneo a utilizar. Por ejemplo, si se define una estrategia *top-down*, implicará que el levantamiento de información considerará a la jefatura superior de la institución y jefaturas intermedias, por tanto tiene un foco global vinculado a los desafíos y objetivos estratégicos de la institución. Para obtener información puntual pueden ser buenas herramientas las entrevistas y focus group, para luego depurarlas en un proceso participativo que permita definir con mayor claridad lo que se abordará en la planificación anual y/o trienal del Servicio.

En relación a los instrumentos que son de mayor uso, como encuestas y cuestionarios, si bien es cierto que tienen como características una amplia cobertura de aplicación, bajo costo en sus diseños e implementación, su utilización tiene variables que deben ser analizadas previamente. Por ejemplo, un factor a considerar es que permiten recopilar una gran cantidad de información, la cual será necesaria revisar para detectar patrones comunes que son factibles de ser abordados por acciones de capacitación o formación, sin embargo parte de esa información puede que no pueda ser utilizada para el proceso, generando expectativas en el grupo de personas a las que se aplique y que después no serán abordadas en el plan o la estrategia

trienal, ya sea porque la información es muy amplia o porque no se ajusta a los perfiles de cargo a considerar. Otro factor a considerar, es que idealmente se debe contar con apoyo tecnológico para implementar esta recopilación de información masiva, dada que la implementación personalizada es costosa desde el punto de vista de la Unidad de Capacitación en términos de horas de consultoría que implica. En ese contexto, cada institución deberá determinar la mejor forma de proceder si opta por utilizar este tipo de instrumentos u otros.

Una vez aplicado estos instrumentos a los actores identificados como relevantes para la DNC, se tendrá como resultado un **listado de brechas, desafíos o necesidades institucionales que podrán ser apoyados o reforzados con actividades de capacitación**, en lo posible, priorizadas por su criticidad y calendarización, las que darán pie a la confección de la planificación del servicio. En este sentido, la distinción entre la planificación trienal y la anual radica en que la primera permite identificar las grandes líneas temáticas y de contenidos que serán abordados en un periodo de tres (3) años, en cambio la planificación anual establece la operacionalización de esa estrategia anualmente especificando las acciones que abordarán cada línea de contenidos. A partir de esa definición, ambos instrumentos deben ser coherentes en sus contenidos y definiciones, dado que ese listado deberá ser vinculado a líneas temáticas y su respectiva implementación programática en la fase de planificación.

3.2.- Planificación Anual y Trienal de Capacitación y Formación

Para diseñar un Plan Anual de Capacitación y Formación, como también la Estrategia Trienal, las instituciones deben considerar a lo menos, el insumo de información que se genera en la fase de Detección de Necesidades, para así definir acciones de capacitación o líneas de formación con foco en las personas que se desempeñan en la institución. Estas deben ser percibidas como aquellas que permitan un desarrollo, complemento, perfeccionamiento o actualización de los conocimientos y destrezas técnicas u operativas que requieran las personas para realizar sus tareas, así como también abordar la formación integral que un servidor público necesita, a partir de valores, principios, conocimientos y aptitudes genéricas y transversales comunes a toda la gestión pública, con el objetivo de desempeñar adecuadamente la función asignada.

Las demandas de la ciudadanía y del entorno en general implican pensar en el desarrollo de las personas de cada Servicio no solamente en el corto plazo. Es por ello que la Estrategia Trienal permite a las instituciones públicas definir acciones a mediano o largo plazo en materia de Capacitación y Formación. Para ello, conocer hacia donde se dirige la organización, es de vital importancia para proyectar como estos aspectos pueden contribuir en el desarrollo de la institución y de quienes las componen. De esta forma, si una institución requiere y define un camino específico, necesitará que los integrantes de esa organización tengan determinadas habilidades y competencias que les permita cumplir de manera idónea dicho trazado. En este ámbito, se debería tener presente las diversas necesidades que surgen a partir de los diferentes subsistemas de gestión y desarrollo de personas, lo que permitirá abordar de forma integral las

necesidades y desafíos para todas las personas y en virtud de la etapa del ciclo de vida laboral de la institución, tales como inducción, desarrollo de carrera, gestión del desempeño, clima y cultura organizacional, etc.

Considerando lo anterior, las actividades de capacitación y formación debiesen responder, al menos, a los siguientes lineamientos específicos en el contexto de una planificación trienal:

- **Línea Formación Técnica:** Orientada al propósito propio de la institución. Contenidos destinados a disminuir brechas de desempeño detectadas en los procesos de gestión del desempeño individual, identificación de necesidades de capacitación y evaluación específica del Servicio.
- **Línea Formación Estratégica:** Orientada al cumplimiento específico de la misión y visión institucional, como también al desarrollo y/o fortalecimiento de conocimientos, aptitudes y habilidades generales y/o puntuales que las instituciones requieran de las personas que se desempeñan en ella.
- **Línea de Formación Operativa Transversal:** Orientada al manejo de herramientas técnicas estándar al interior de la institución, tales como normativa del sector público, de compras públicas, herramientas computacionales, gestión de calidad (ISO), administración, entre otras materias.
- **Línea de Formación de Habilidades Relacionales:** Orientada al fortalecimiento de comportamientos (individuales o grupales) o conductas organizacionales, tales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, entre otras.

Considerando esta delimitación y a partir de la información que se obtuvo en el proceso de DNC, la tarea siguiente es clasificar esta información según estas líneas de formación. Al respecto, pueden surgir planes que tienen un foco eminentemente de formación técnica o de habilidades relacionales, los que requieren de un análisis más profundo para verificar si existen condiciones estructurales que puede afectar este proceso formativo. Por ejemplo, una planificación con orientación predominante en formación operativa transversal (sobre el 50% de actividades) daría cuenta de aspectos que no están siendo abordados adecuadamente en los perfiles de cargo para seleccionar y/o desarrollar a las personas, dado que si bien es cierto, dichos aspectos pueden ser entrenados y actualizados, no es recomendable destinar gran parte de los recursos asignados a esos ámbitos pues son conocimientos o destrezas de bases que debería tener una persona que ingresa o se desempeña en una institución. En este sentido, la planificación anual y trienal debe ser lo suficientemente equilibrada con la finalidad de abordar las cuatro (4) líneas definidas, por tanto, **se sugiere que una línea específica no abarque más del 50% de la totalidad de las actividades y acciones de formación que se definan de manera permanente.**

Por otra parte, existen lineamientos que son definidos de manera centralizada y que deben ser abordados por los servicios, ya sea para dar cumplimiento a orientaciones, procesos, normativa

pública o desafíos de gestión vinculados a los distintos subsistemas de gestión de personas. Estos lineamientos, que se detallan a continuación, deben ser abordados en actividades de capacitación e incorporados sistemáticamente en la planificación anual:

Tabla N° 1: Acciones de Capacitación a Considerar en PAC-Estrategia Trienal

Necesidad a la que Responde Actividad	Cuerpo Normativo que Sustenta la Actividad
Pertinente a la Promoción.	DS.69/2004 del Ministerio de Hacienda (Art.37)
Curso Inducción General Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA).	Resolución N° 1, Normas de Aplicación General Título N° V, Cumplimiento de Estándares en Programas de Inducción (Art. 32)
Buen Trato y Protección a la Dignidad. Perspectiva de Género.	Instructivo Presidencial N° 6 de 23 de Mayo de 2018. "Sobre Igualdad de oportunidades y prevención y sanción del maltrato, acoso laboral y acoso sexual en los ministerios y servicios de la Administración Central del Estado". (Numeral II, punto N° 4)
Principios, Valores y Responsabilidades de los Servidores Públicos.	Resolución N° 2, Normas de Aplicación General Título N° II, Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación. (Art. 12)
Normas Relativas a los Derechos de las Asociaciones de Funcionarios e Instancias de Participación.	Resolución N° 2, Normas de Aplicación General Título N° VIII, Participación Funcionaria. (Art. 6)
Rol de Jefaturas – Habilidades Directivas.	Resolución N° 1, Normas de Aplicación General Título N° I, Estructura y Estándares de las Áreas de Gestión y Desarrollo de Personas. (Art.5) Resolución N° 2, Normas de Aplicación General Título N° III, Rol de Jefaturas en Dirección de Equipos. (Art. 26)
Sistema de Calificaciones.	Reglamento General de Calificaciones Decreto 1825/1998 del Ministerio del Interior.(Art. 4)

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Considerando las necesidades, desafíos o brechas a abordar en el proceso, más las acciones de capacitación que han de ser definidas para dar respuesta a solicitudes normativas o de gestión, es posible pasar a la fase de elaboración de una propuesta de Plan Anual de Capacitación y de una Estrategia Trienal (y sus respectivos ajustes en años siguientes) los que deben ser **revisados y tener los aportes y sugerencias** de todos los actores, vale decir la Jefatura del Servicio, la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas y el Comité Bipartito de Capacitación (CBC).

Con posterioridad, las propuestas validadas internamente deberán ser enviadas al Servicio Civil, quien realizará una revisión de cada Plan. Las instrucciones de envío, plazos y formato a utilizar para la propuesta de Plan Anual/Trienal, y sus ajustes serán comunicadas por esta institución, directamente a las contrapartes designadas de capacitación y formación, como también a las

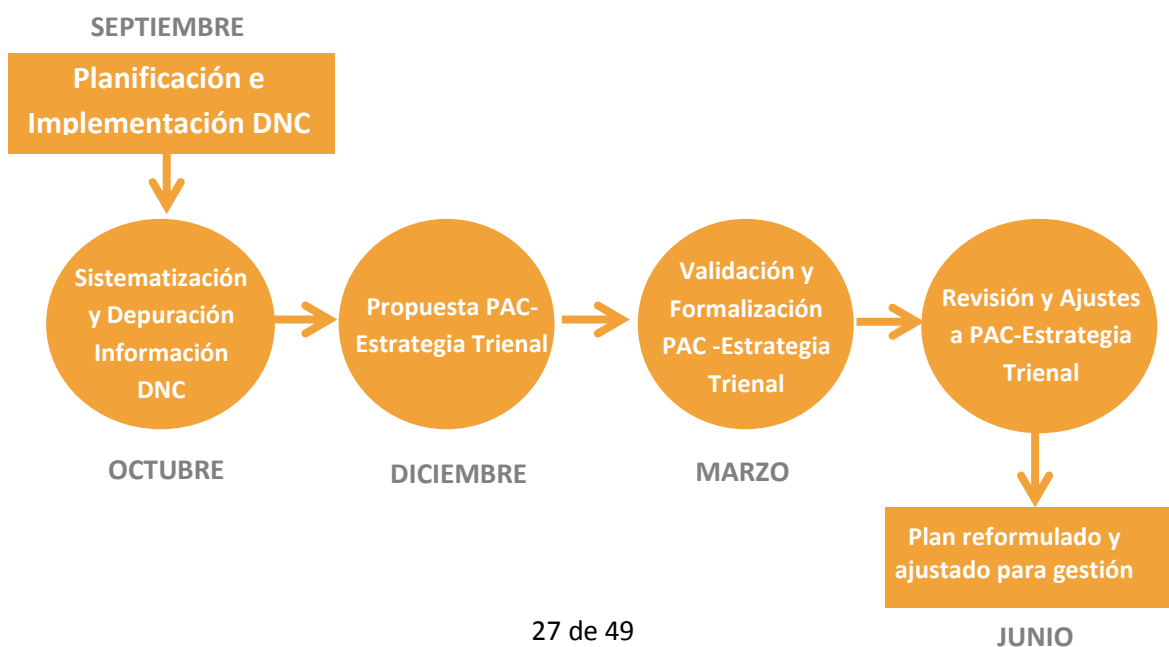
jefaturas de Gestión y Desarrollo de Personas de los Servicios, cuando estos hitos sean requeridos de manera global.

Luego de la revisión indicada sobre estos documentos, éstos deberán ser ajustados por cada servicio en caso que corresponda, o en su defecto generar la formalización de estos instrumentos, es decir mediante actos administrativos correspondientes (resolución exenta), teniendo como plazo el que el Servicio Civil defina e informe a todas las instituciones año a año.

Tanto el Plan Anual de Capacitación como la Estrategia Trienal tendrán un carácter flexible en su gestión y definición, por tanto cambios en el entorno, ajustes presupuestarios, nuevas definiciones institucionales de jefaturas superiores de servicio y/o de gestión y desarrollo de personas, entre otras pueden significar que el Plan requiera de modificaciones que reorienten la ejecución de actividades definidas, se eliminen algunas y/o se incorporen otras a la planificación. En ese contexto, se sugiere establecer un hito específico para **revisar y/o ajustar** la planificación que fue formalizada en primera instancia, proceso que debería ser liderado y dirigido por la persona encargada de capacitación institucional, y con participación del CBC, el cual no debiese extenderse más allá del último día hábil del mes de **junio**. El producto de este proceso son los ajustes a la planificación, los que pasarán a ser parte del documento que se aprobó anteriormente, por tanto se espera que esa modificación también sea aprobada por un acto administrativo respectivo del servicio.

El siguiente cuadro resume los diversos productos, interacciones y plazos en el proceso de definición del Plan Anual de Capacitación y Estrategia Trienal de capacitación y formación los que se interrelacionan con la fase de DNC:

Figura N° 4: Mapa de Procesos y Plazos Formulación PAC-ETC



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil.

3.3.- Ejecución de Actividades de Capacitación y Formación del PAC

Esta es una fase en la que se juega gran parte del éxito de la planificación y calendarización de las actividades que fueron identificadas en el proceso de DNC, por tanto debe tener flexibilidad, colaboración, participación y trabajo en red para lograr que la gestión sea eficiente en torno a lo que se definió previamente. Es relevante considerar ciertos aspectos que pueden agregar valor a la ejecución de actividades, los cuales son los siguientes:

- **Compra Conjunta de Actividades de Capacitación y Formación:** los Planes Anuales de Capacitación de los servicios históricamente contemplan en su planificación actividades que tienen un carácter transversal en cuanto a ámbitos y/o conocimientos a fortalecer. A modo de ejemplo, dentro del periodo 2012-2016⁸ se detectaron actividades transversales orientadas a fortalecer competencias en materia de: Gestión y Administración, Gestión de Procesos, Finanzas y Contabilidad, Tecnología, Computación e Informática, Legislación, Seguridad y Prevención de Riesgos, Liderazgo, con una presencia significativa tanto en inversión como en número de actividades. Las temáticas descritas anteriormente, además de otras que representan inversión y características transversales, dan cuenta de que dichas competencias serían fortalecidas con actividades de capacitación, considerando un carácter estándar y que pueden ser necesidad en gran parte de los servicios, y por tanto que no responden a particularidades de cada institución.

En este ámbito, el Instructivo Presidencial N° 002 del 11 de febrero de 2019⁹ instruye a las instituciones públicas a utilizar esta modalidad, con finalidad de racionalizar el uso de los recursos para capacitación. En este contexto, se plantea como necesidad el comenzar a explorar la adquisición conjunta de actividades de capacitación y formación que tengan ese carácter transversal, focalizando su accionar con servicios que se encuentren, por ejemplo en un mismo sector/ministerio/cartera o cuyos productos o usuarios se relacionen entre sí, lo cual generaría efectos positivos tales como los siguientes aspectos:

- a) Participación y sinergia entre Servicios para el diseño instruccional de los cursos.
- b) Generación de economías de escala en la compra de dicho servicio al ofertar compras conjuntas.
- c) Estandarización de calidad de proveedores en el diseño e implementación de cursos.

⁸ Análisis Gestión de Capacitación 2012-2016. Dirección Nacional del Servicio Civil (2018).

⁹ Gabinete Presidencial N° 002 de 11 de febrero de 2019, Instructivo sobre Austeridad y Eficiencia en el Uso de Recursos Públicos.

En la misma línea, el Art. 29 de la ley N°18.834 sobre Estatuto Administrativo, en su inciso tercero establece que “dos o más instituciones públicas podrán desarrollar programas o proyectos conjuntos de capacitación y coordinar sus actividades con tal propósito”. La operatoria de esta práctica se realiza a partir de las modalidades de compras que establece la normativa pública, por tanto el proveedor que imparta la capacitación deberá facturar los valores de los servicios que corresponden a estas actividades a cada institución.

- **Coordinación de Ejecución Actividades:** la ejecución de actividades de capacitación requiere de una planificación adecuada para su implementación, considerando las particularidades de la unidad o grupo de personas que participará en esta instancia. La temporalidad/oportunidad en la ejecución de las actividades es uno de los factores relevantes en esta planificación. Es importante evitar la implementación de actividades durante el último trimestre del año, particularmente en el mes de diciembre, por tanto se recomienda instruir las medidas para facilitar la ejecución de las actividades entre los meses de marzo a noviembre. Gran parte de la gestión institucional tiene un énfasis durante el mes de diciembre, centrada en reportabilidad y cierre de gestión presupuestaria, lo que puede afectar significativamente la participación y desarrollo de las actividades de capacitación y formación. Lo anterior, también afecta a la persona encargada de capacitación, ya que a la fase final del proceso de ejecución también se suma la planificación del año siguiente, pudiendo afectar la gestión, coordinación e implementación de actividades.
- **Seguimiento a la Implementación de Cursos:** Como una forma de resguardar los estándares de calidad y para dar cumplimiento a los objetivos definidos al momento de desarrollar el diseño instruccional de cada curso, es pertinente hacer seguimiento a la implementación de las capacitaciones, con el propósito de levantar información que permita mejorar la ejecución de futuras actividades. En la eventualidad de no poseer capacidad interna para poder hacer seguimiento a la totalidad de las actividades, se sugiere centrar la inspección en aquellas que forman parte de un programa formativo que implica múltiples versiones (tanto secuenciales o temáticas), y en las que están comprometidas una inversión significativa de recursos. En ambos casos, para este proceso es primordial generar reuniones de coordinación después de la primera o segunda sesión con los participantes, seleccionándolos aleatoriamente y con el proveedor-relator de la actividad para conocer sus principales observaciones y oportunidades de mejora que pueden ser implementadas para optimizar la ejecución.
- **Coordinación de Procesos de Compra de Capacitación:** En relación a los mecanismos de compra que establece la legislación y sus procesos asociados, se sugiere tener presente los plazos de gestión que ellos involucran, ya que afectarán directamente en la ejecución de las actividades que se adquieran bajo cierta modalidad. Además, es conveniente que este proceso cuente con la mayor cantidad de información que lo sustente, tanto para los

oferentes ya sea para que ajusten su oferta a los requerimientos específicos de las necesidades de capacitación, como para las unidades internas involucradas en la adquisición de un curso. Al respecto se sugiere considerar lo siguiente:

- a) Licitación Pública-Privada:** en aquellas actividades que exista certeza de su ejecución, independiente de la revisión posterior a la planificación, y que implique realizar un proceso de compra bajo la modalidad de licitación pública o privada, se sugiere, en primer lugar, identificar todas las actividades que se encuentren en dicha condición, y posterior a ello, comenzar con los procesos administrativos asociados durante los meses de **marzo o abril** para que la adjudicación esté dentro de los plazos que permitan coordinar una ejecución posterior con el proveedor seleccionado. De esta forma, se busca programar la adquisición y ejecución de actividades sin que ello no afecte la calidad y la gestión del proceso de planificación y ejecución.
- b) Convenio Marco:** para las actividades que serán adquiridas bajo esta modalidad, se sugiere considerar los resultados de evaluaciones de capacitaciones anteriores, las que se encuentran en el marco del Sistema de Evaluación de Consultoras. El Convenio Marco de Capacitación y Formación, establece que los proveedores a los que se adjudiquen servicios bajo esta modalidad, deberán ser evaluados por los servicios según lo establecido por Servicio Civil para dichos fines. Las evaluaciones e información pertinente para ello, se encuentran en la plataforma informática: <https://evaluacionserviciosgp.sispubli.cl/dnsc-validacion/inicio.jsf>
- c) Trato Directo:** para aquellas actividades que son más específicas o propias del quehacer institucional, y que a su vez solo exista un proveedor que entregue el servicio/curso en el mercado se debe realizar una resolución fundada, de acuerdo a lo establecido por la Dirección ChileCompra (www.chilecompra.cl). Por otro lado, aquellas actividades que consideren un monto de contratación igual o inferior a las 10 UTM se deben acompañar con un mínimo de tres (3) cotizaciones.
- **Involucramiento de jefaturas y participantes de actividades:** Es fundamental la adhesión al proceso de gestión de capacitación, tanto de los participantes como de las jefaturas de los mismos. Para el primer grupo, reforzar lo que se indica en el Art. 31 del Estatuto Administrativo, respecto a que las personas seleccionadas a participar en actividades de capacitación tendrán la obligación de asistir, y los resultados obtenidos deberán ser considerados en sus calificaciones. En el caso de las jefaturas, propender a entregar las facilidades para la asistencia permanente de las personas bajo su dirección. Para ello, debe existir una coordinación directa con la Unidad de Capacitación con el propósito de no afectar el normal funcionamiento de las distintas unidades, departamentos, divisiones, etc. del servicio, y asimismo, contribuir a la compatibilización de la vida personal y familiar con el trabajo al considerar actividades fuera de la jornada laboral, salvo en casos excepcionales y no predecibles.

3.4.- Evaluación de Actividades de Capacitación y Formación del PAC

La evaluación de las acciones de capacitación y formación que se realizan en los Servicios es un proceso que permite evidenciar, en la práctica la calidad e impacto que generan en el conocimiento y desempeño las personas, por tanto es aquí donde se tiene evidencia para reafirmar o ajustar procesos y/o instrumentos de trabajo/gestión. En esta etapa la importancia radica en medir y obtener información que permita optimizar la gestión integral de la organización, con foco en la gestión de capacitación.

Desde el año 2012 el Servicio Civil ha estado trabajando en el reforzar la necesidad y la utilidad de medir la gestión de capacitación en tres (3) dimensiones básicas: 1) calidad de la actividad, 2) aprendizajes e 3) implementación de lo aprendido en el puesto de trabajo (desempeño).

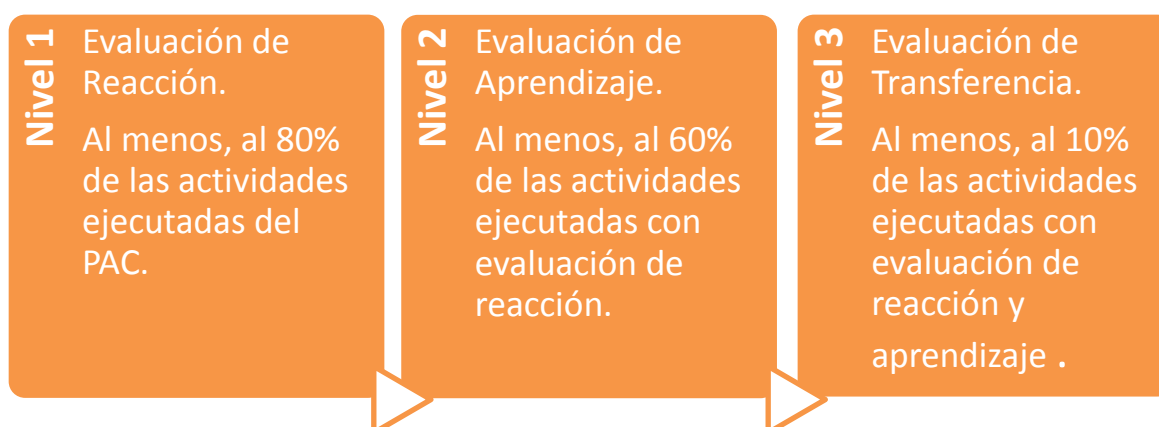
A partir de este trabajo el Servicio Civil desarrolla **el Modelo de Gestión y Evaluación de la Capacitación¹⁰**, que se considera una herramienta base para implementar los procesos de evaluación en los niveles de reacción, aprendizaje y transferencia. Estos procesos podrán ser apoyados por proveedores externos en ciertas actividades y/o herramientas del propio servicio para potenciar este proceso. En este último caso, se sugiere que cualquier propuesta al respecto sea validada previamente por el servicio, ajustando su evaluación a los objetivos de aprendizajes definidos para la actividad específica. Importante señalar que si bien la gestión de capacitación egresa como indicador transversal en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) para el año 2019, es fundamental continuar desarrollando procesos evaluativos en los niveles descritos para reforzar su implementación, además de ser un aspecto que promueve las Normas de Aplicación General en la materia.

La implementación de esta metodología, considera que los procesos y niveles de evaluación tienen un efecto concatenado en su aplicación, vale decir los resultados que se obtengan en el nivel de reacción, incidirán en el de aprendizaje, y a su vez éstos repercutirán en el nivel de transferencia. De ahí radica la importancia en el diseño del curso para que éste sea percibido con una calidad acorde a lo esperado, favorezca el aprendizaje y los conocimientos sean aplicados al puesto de trabajo. Sin embargo, para lograr los efectos deseados, si bien es cierto que la Norma establece la obligatoriedad de aplicar metodologías de evaluación a cada una de las actividades, en términos de cobertura se deben obtener resultados significativos de aplicación a las que fueron definidas en el plan de capacitación para que las mediciones generen información relevante para el proceso. De esta forma, para que la gestión del proceso evaluativo genere información suficiente de ser gestionada, los Servicios Públicos deberán realizar evaluación de **reacción**, al menos, al **80%** de las actividades desarrolladas en el Plan Anual de Capacitación.

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

Por su parte, para la evaluación de **aprendizaje** se debe considerar en un **60%** de las actividades evaluadas en el nivel de reacción. Respecto a la evaluación de **transferencia**, se sugiere aplicar esta evaluación a actividades que posean 12 horas o más de duración, u otras que no cumpliendo esa condición sean de interés para la institución aplicar procesos de evaluación (por ejemplo, dado su carácter estratégico o por la inversión involucrada). En este caso, **la sugerencia sería aplicar al 10%** de aquellas actividades evaluadas en nivel de reacción y aprendizaje, tal como se indica en la figura N°5, considerando los siguientes niveles y porcentaje de actividades:

Figura N° 5: Cobertura a Obtener por Niveles de Evaluación



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Para el **nivel de reacción**, la guía práctica de capacitación¹¹ del Servicio Civil ofrece un instrumento que permite evaluar diversos tópicos de una actividad de capacitación, sin embargo, si el servicio opta por utilizar otro instrumento, éste debe incorporar las preguntas predictoras de transferencia:

- Lo visto en la actividad ¿Es aplicable a su trabajo?
- ¿Recomendaría esta actividad a un compañero/a de su institución?)

Con el propósito que la evaluación pueda entregar algunos datos que permitan inferir cierto nivel de transferencia.

Por otra parte, **la evaluación de aprendizaje** generalmente se externaliza en cuanto a su diseño, quedando el proveedor o relator de la actividad con esta tarea. Los contenidos, preguntas, implementación, incluso el/los instrumentos de evaluación a utilizar, deben ser revisados y validados por la Unidad de Capacitación respectiva del servicio, verificando que lo que será medido se ajuste a los objetivos de aprendizaje de la actividad.

¹¹ Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos”. Dirección Nacional del Servicio Civil. Segunda Edición 2014.

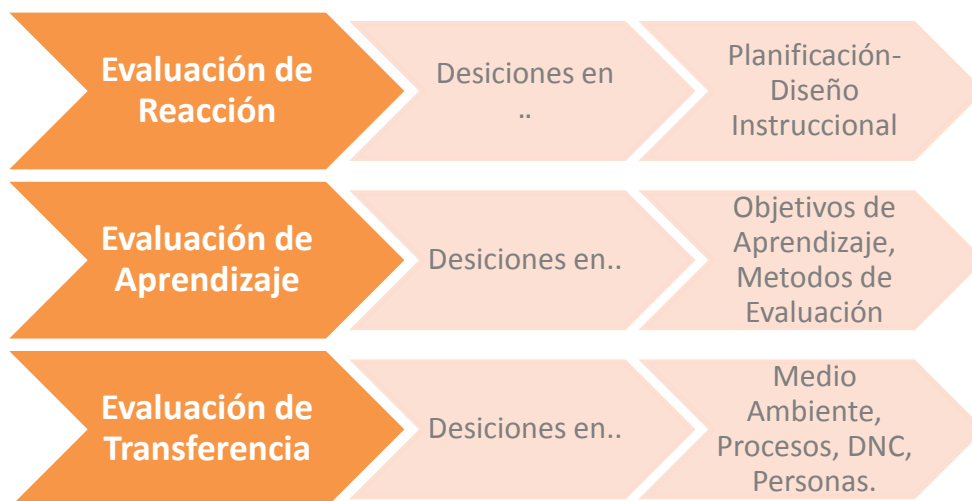
Finalmente, en términos de la **evaluación de transferencia**, ésta requiere algunas condiciones de base para asegurar que la evaluación se realice bajo los estándares idóneos. A saber, estos son los siguientes:

- a) La actividad debe poseer evaluaciones de los niveles anteriores (reacción y aprendizaje).
- b) Se debe seleccionar aquellas actividades que impliquen un desempeño específico a medir. Actividades que tienen foco en la información o hasta el nivel de conocimiento no son recomendables de evaluar dado que no es factible proyectar una conducta específica en el tiempo que permita la medición.
- c) Planificar el proceso de evaluación de transferencia, considerando que esta instancia se ejecute previo al **mes de diciembre** para obtener una participación y evaluación adecuada por parte de los participantes, jefaturas y/o expertos técnicos. Precisar que para realizar esta evaluación se requiere que los conocimientos adquiridos posean un tiempo de latencia en los participantes (idealmente entre 2 a 6 meses).

Junto con la focalización del proceso evaluativo, otro aspecto distintivo del modelo está referido al **análisis y gestión de resultados**, los que deben ser identificados y gestionados, en los casos que corresponda, para así mejorar la pertinencia y calidad de las acciones de capacitación que se realicen a futuro. Esta información se puede obtener desde los tres (3) niveles de evaluación mencionados. La responsabilidad de la gestión estará influenciada hacia quién se identifique como depositario de ese análisis, conclusiones y recomendaciones.

En este contexto, si se considera la evaluación de transferencia, ésta puede traer aparejado resultados que impactan en procesos, información o gestión en general, que escapen del ámbito de gestión de capacitación, por tanto, en este caso, la responsabilidad de la Unidad de Capacitación es sistematizar los resultados más significativos e identificar a las unidades organizacionales responsables de poder generar acciones a partir de esta información. La siguiente figura ejemplifica algunos ámbitos en las que se pueden utilizar los datos de estos niveles de evaluación:

Figura N° 6: Decisiones de Gestión por Nivel de Evaluación



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Es importante señalar que en este proceso, asociado a los resultados que son propios a la gestión de capacitación y formación, se debe identificar la información más significativa y que tiene un impacto considerable para definir una ruta de trabajo para así realizar seguimiento a la implementación de las mejoras que puedan surgir. Esto debe ser un insumo a tener presente en el proceso de DNC y en la planificación para el año siguiente.

3.5.- Sistematización, Registro y Análisis de Información de Capacitación y Formación

Considerando que la gestión de capacitación en los servicios públicos involucra una ejecución significativa de recursos y que impactan directamente en el desarrollo formativo de muchas personas, es necesario sistematizar y registrar la información que se genere a partir de los procesos de capacitación y formación, con el fin de evidenciar su gestión, sustentar decisiones en la materia, tener trazabilidad de las acciones institucionales e individuales de cada persona, entre otras, como parte de la contribución de la información generada. Sin embargo, para que esta información aporte a la mejora de la gestión en este ámbito, ya sea a nivel gubernamental o institucional, requiere que responda a una estructura específica para que dichos datos sean comparables entre sí y permitan tomar decisiones fundadas.

El Art. 18 de las Normas de Aplicación General establece que los servicios públicos deberán registrar información referente a planificación y ejecución de su gestión en este ámbito. Específicamente, en este punto se indica que se deberá registrar información de cada actividad de capacitación y formación que se realice en un plazo no superior a **40 días hábiles** desde la fecha de término de la actividad.

Para dar cumplimiento a este mandato, se deben considerar las siguientes directrices:

- **Sistema de Registro:** la plataforma que el Servicio Civil dispone para esta tarea es el Sistema Informático de Capacitación, SISPUBLI (www.sispubli.cl). En caso que una institución posea un sistema de información propio, deberá instruir todas las medidas necesarias para migrar y/o coordinar la entrega de la información de dicho sistema hacia la plataforma SISPUBLI en los plazos que establece la Norma.
- **Información Presupuestaria a Registrar:** la información que debe ser registrada en la plataforma es toda aquella que se genere en el marco de la gestión de capacitación institucional, posea o no costo asociado a la glosa respectiva, además de toda gestión de actividades que se financien con recursos de programas específicos asignados a cada institución. Queda a criterio de cada servicio registrar la información de capacitación que sea generada y financiada por cada persona que se desempeña en la institución, para lo que la plataforma se encontrará disponible.
- **Informes y Funcionamiento a Registrar:** en SISPUBLI se deberá registrar información asociada al Plan Anual de Capacitación (PAC), la Planificación Trienal, Informes de Gestión y otra información asociada a la gestión de capacitación. Esta disposición aplica para todas las instituciones afectas a las Normas de Aplicación General impartidas por el Servicio Civil, independiente si poseen o no un sistema propio de registro de información. La misma disposición opera para la constitución y funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación (CBC). Se deberán registrar y entregar evidencias de su funcionamiento en SISPUBLI, considerando reuniones, actas de los acuerdos generados, reglamento de funcionamiento, resolución de constitución, entre otras materias.

La sistematización y registro de información se espera que sea una herramienta de uso permanente para la toma de decisiones en materia de capacitación y formación, tanto a nivel de cada servicio como de toda la administración. A su vez, el registro dará cumplimiento a las disposiciones que emanan de las Normas asociadas a Capacitación y Formación y su incumplimiento será informado a la Contraloría General de la República. Este registro de actividades en esta plataforma también da cuenta del cumplimiento de las instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuesto, en lo referente a la glosa de Capacitación y Perfeccionamiento.

IV. Comité Bipartito de Capacitación

El acuerdo Gobierno-ANEF del año 1995, sentó las bases del proceso de modernización de la capacitación en el sector público. Este acuerdo consideró como uno de los ejes a incorporar en la capacitación de los Servicios Públicos el desarrollo de instancias de participación, lo que fue plasmado en la constitución y funcionamiento de los Comités Bipartito de Capacitación (CBC). Esta instancia definió cómo función, colaborar y apoyar en el servicio, la formulación de sus

políticas y programas de capacitación e involucrar activamente a los funcionarios y funcionarias en su desarrollo¹², desde una mirada de asesoría y participación organizada que busca involucrar y hacer partícipes a todas las personas de su propio desarrollo y formación.

Este desarrollo inicial se vio reforzado a partir del año 2001, a través del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) que orientó a fortalecer áreas claves dentro de los Servicios una de ellas, en ese momento la de “Recursos Humanos”, en la que estaba inserta la gestión de la capacitación. Así, las instituciones tenían que constituir un Comité y asegurar que tuviera un mínimo de seis (6) reuniones al año; con 2/3 de integrantes titulares como asistentes para así promover un funcionamiento regular de esta instancia. Este funcionamiento sistemático se prolongó hasta el año 2011, año en que el sistema de capacitación egresó del seguimiento y cumplimiento del PMG. Sin embargo, los Servicios debían seguir gestionando bajo los mismos parámetros que establecía este programa.

A la fecha, los Comités no poseen un cuerpo legal que oriente y determine la forma de operar y sus principales funciones. Hasta el año 2016, los CBC han sustentado su funcionamiento en base a directrices emanadas de Instructivos Presidenciales en materia de gestión de personas (año 2013 y 2015); instrucciones para la ejecución de Ley de Presupuestos y jurisprudencia administrativa emanada de Contraloría General de la República.

Por su parte y recientemente, las Normas de Aplicación General en capacitación y formación, impartidas por el Servicio Civil, establecen que cada institución debe contar con un Comité que opere regularmente y que cumpla la función de asesoría y apoyo en la materia.

A continuación se indican algunos elementos que deben ser considerados para el funcionamiento de los CBC en el marco de las disposiciones de las citadas Normas.

4.1.- Aspectos a Considerar en Funcionamiento del CBC

Se definió a los Comités Bipartitos de Capacitación, a través del Oficio Circular N° 1599 de 30 de Octubre de 1995, como *“Instancias de consulta y participación organizada de los funcionarios, conforme a las políticas de gobierno sobre esta materia”*.

En ese contexto, un primer aspecto a delimitar está dado por su rol. Los CBC son una **instancia asesora y no resolutive** en relación a la gestión de capacitación en los servicios públicos, quedando esta última facultad en la Jefatura Superior de servicio de cada institución. De ahí radica la importancia que los representantes de la Dirección, que integran los Comités plasmen fielmente la visión de la jefatura institucional, con el propósito que los acuerdos y productos que se generen en el CBC contribuyan a una gestión fluida y validada institucionalmente, y en directa relación con los objetivos y desafíos institucionales.

¹² Oficio Circular N° 1599 de 30 de Octubre de 1995, SEGPRES. Lineamientos para la Modernización de la Capacitación en el Sector Público.

Tal como se indicó, los CBC no cuentan con un marco regulatorio que dictamine la forma de operar. Las Normas impartidas en este ámbito, específicamente consignadas en la resolución N°2, Art. 16, establece, a nivel general que cada servicio público deberá contar con un Comité, que responda a los objetivos planteados, esto es promover la participación y el compromiso de los funcionarios, y que un **reglamento interno** debe asegurar y regular su funcionamiento al interior de una institución. Este último aspecto es de gran importancia dado que este instrumento cumplirá la función de delimitar cómo operará y sesionará el CBC, por tanto debe incorporar todos los elementos que incidirán en su funcionamiento y que pueden ser foco de distinciones entre sus integrantes o a nivel institucional. Esto también se declara en Jurisprudencia Administrativa de Contraloría General de la República, específicamente en el Dictamen N°12.758, de 17 de febrero de 2016, que se refiere a diversas materias inherentes al funcionamiento del Comité, entre las cuales se encuentra la función que cumple el reglamento para regular la constitución del CBC.

La estructura del Reglamento (el cual de acuerdo a la Norma deberá ser formalizado a través de una resolución exenta) debería incorporar, a lo menos, los siguientes aspectos:

- **Propósito y Organización Interna:** Objetivo general y específicos del Comité, duración del CBC, definición de número de integrantes titulares y suplentes, modalidad de elección de representantes de los funcionarios (titulares y suplentes), modalidad de reemplazo ante ausencia temporal o definitiva de un integrante titular, rol que cumplirá el encargado/a de capacitación, entre otros aspectos específicos de organización.
- **Principales Funciones:** Detallar las funciones, procesos o tareas, en general, en las que participará el CBC, además de especificar los principales productos/resultados a obtener en el marco de su gestión.
- **Modalidad de Funcionamiento:** Especificar la forma en que sesionará, mínimo o máximos de sesiones, mínimo de asistencia de los integrantes titulares para ser considerada como sesión formal, como se plasmarán los acuerdos, dónde se registrarán, entre otras materias referente a funcionamiento.
- **Responsabilidades Específicas de sus integrantes:** Tales como Presidente/a, Secretario/a, Secretario/a Técnico o Encargado de Capacitación. Se deben establecer las principales tareas y responsabilidades a realizar por los integrantes del CBC a partir de los roles que cumplen en el Comité.

Considerando los aspectos mencionados, uno de los más sensibles para el funcionamiento de los Comités está referido a la organización interna, situación que se acrecienta al no tener una referencia específica que indique cómo se deben estructurar para su funcionamiento.

A continuación se entregarán algunas recomendaciones para gestionar los aspectos más críticos de su funcionamiento:

a) Elección de los Representantes de los Funcionarios: En este punto, existen dos aspectos necesarios de precisar: El primero está referido a la cantidad de personas que deben integrar un Comité, preservando que debe ser una representación paritaria entre los funcionarios y la dirección. En segundo lugar, se debe determinar bajo qué parámetros se realizará el proceso de elección de los integrantes representantes de los funcionarios. El servicio deberá determinar la forma de organización más adecuada, de acuerdo a su realidad institucional e incorporar estas premisas en el Reglamento que orientará el funcionamiento del CBC.

El Oficio Circular N°1.599 de 1995, establecía ciertas orientaciones a considerar en el funcionamiento de los Comités. En lo referente al número de integrantes, recomienda que en los servicios que poseen una dotación inferior a 1.100 funcionarios, el CBC debería estar constituido por **cuatro (4) miembros**, dos (2) representantes de los funcionarios y dos (2) de la dirección. Por su parte, para dotaciones igual o superior a 1.100 funcionarios, se sugiere una composición de seis **(6) integrantes**, tres (3) representantes de los funcionarios/as y tres (3) a la dirección. En este sentido, la propuesta está dada por un factor de número de funcionarios, presupuestos y actividades a administrar, sin embargo, las instituciones pueden funcionar con esta distribución o con una mayor si así lo amerita.

La institución debe garantizar que los integrantes del CBC tengan, al menos conocimientos básicos sobre la gestión capacitación y formación y una representación igualitaria. Por tanto, en el caso de un CBC con ocho **(8) integrantes**, si bien es posible conformarlo, deberá asegurar que la gestión sea dinámica y que responda a los requerimientos de la organización, y a su vez, que tenga una representación proporcional tanto de los funcionarios como de la dirección.

En relación a la forma de elección de los representantes de los funcionarios en el Comité, el mismo Oficio Circular proponía la modalidad a utilizar que se establecía a partir del proyecto que modifica el Estatuto de Capacitación y Empleo (actual Ley SENCE N° 19.518), en proceso de discusión en esa época. Este cuerpo legal da especial preponderancia al nivel de representación que tenga/n la/s asociación/es de funcionario/s al interior de cada institución, a partir de la siguiente distribución, teniendo como referencia un Comité con tres (3) integrantes representantes de funcionarios.

Tabla N° 2: Modalidad de Elección Representantes Funcionarios CBC Ley N°19.518¹³

Representatividad de Asociación(es) de Funcionarios:	Integrantes que Elige Asociación/es	Integrantes Elegidos por Votación Universal
Más de 75%	3	0
50% y hasta 75%	2	1
Más de 25% y menos de 50%	1	2

¹³ Ley N° 19.518 (1997), Fija Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo. Art. 17, Letra a.

Hasta 25%	0	3
-----------	---	---

Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil

Esta distribución obedece a una propuesta que han utilizado servicios públicos de la Administración Central del Estado para zanjar cómo afrontar la elección de los representantes de los funcionarios. Sin embargo, sólo puede ser utilizada como **sugerencia y/o referencia**, toda vez que este cuerpo legal no es aplicable al sector público en este ámbito. Es por ello, que es de vital importancia que la forma de elección de los representantes y sus criterios de selección queden expresamente señalados en el reglamento del Comité para que quede consignado cómo se regulará y dirimirá cualquier controversia en este ámbito, al no existir un cuerpo específico que reglamente estos aspectos.

Si se opta por otra modalidad porcentual y considerando el rol de las asociaciones de funcionarios en este proceso, un punto de partida es identificar el nivel de representatividad que tiene la asociación del servicio, y en la eventualidad que haya más de una, realizar la misma verificación entre todas. Si existe más de una asociación, las directivas de las mismas pueden concordar quiénes serán sus representantes de acuerdo al nivel de representatividad que tengan a los mecanismos establecidos en sus actas de constitución, o conforme a los criterios que establezcan de común acuerdo. En este sentido, para el primer factor podría operar la propuesta que establece la citada Ley SENCE, al ser un criterio objetivo de elección, en cambio los mecanismos establecidos en sus actas o los criterios de mutuo acuerdo obedecen a factores de consenso que deben ser trabajados por estas asociaciones de manera conjunta.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que la elección de los integrantes y los representantes de los funcionarios considera la elección de quienes cumplen rol de titularidad y de suplencia. El escenario ideal es que cada integrante titular tenga un suplente, en la medida que la gestión del Comité contemple múltiples tareas y sesione en forma regular durante todo el año. En la eventualidad que las características de la organización no permitan tener un integrante suplente por cada titular, y que las sesiones sean por hitos puntuales o específicos, propender a que exista, al menos, un (1) suplente para todos los representantes de los funcionarios. Esto para dar continuidad a la gestión del CBC en la eventualidad de ausencia de un integrante titular.

b) Duración del Comité: En instituciones del sector público, el promedio de duración de los CBC es de dos (2) años, tiempo que una vez concluido deben renovar sus integrantes, ya sean representantes de los funcionarios y de la dirección del Servicio. La duración dependerá de la dinámica de gestión en la organización. Si se requiere dar estabilidad en el tiempo y una proyección a mediano plazo en su accionar, se sugiere explorar la posibilidad de que el comité tenga como duración un periodo de administración presidencial, vale decir 4 años. Por otra parte, si el CBC sólo opera en hitos más puntuales de gestión, una buena opción es trabajar sobre el tiempo promedio de dos (2) años. En este sentido, la duración dependerá de un análisis

interno respecto del rol que se le desee dar al Comité, lo que deberá quedar plasmado en el reglamento.

4.2.- Jurisprudencia Administrativa Referente al CBC

Tal como se ha indicado, al no existir un cuerpo normativo que regule la conformación y operatoria de los CBC, el funcionamiento de los Comités ha estado orientado básicamente por indicadores a cumplir en el marco del PMG, directrices y orientaciones en el marco de Instructivos Presidenciales y por Jurisprudencia Administrativa de la Contraloría General de la República.

Respecto a este último ámbito, a continuación se indican algunos dictámenes sobre aspectos inherentes al Comité que es preciso tener en consideración, y que pueden orientar la gestión de los servicios. Los más relevantes son los siguientes:

- **Dictamen N°52.887 de 22 de Noviembre de 2007:** Referido al fuero de los funcionarios integrantes del CBC durante un proceso de evaluación de desempeño o de otro tipo de evaluación al interior de la organización. Contraloría General de la República desestima requerimiento dado que el beneficio (fuero) sólo alcanza para aquellos funcionarios que tienen la calidad de dirigentes gremiales como los indica el Art. 25 de la ley N° 19.296, el cual está enfocado al proceso de calificaciones.
- **Dictamen N°24.036 de 26 de julio de 1996:** Este dictamen indica que los CBC constituyen instancias de asesoría y no de carácter resolutivo o ejecutivas en materia de capacitación institucional.
- **Dictamen N°75.077 de 13 de octubre de 2016:** Este pronunciamiento está referido a la forma en que opera la elección de los representantes de los funcionarios del Comité, en la eventualidad de que exista más de una asociación gremial dentro de una institución.
- **Dictamen N°12.758 de 17 de Febrero de 2016:** La Contraloría General de la República es competente para atender las consultas relativas a la conformación de los Comités Bipartitos de Capacitación en los Servicios Públicos. Reconsidera toda jurisprudencia en contrario y además establece que la ley N°19.518, no rige su aplicación a los comités de instituciones públicas.

V. Instrumentos de Apoyo a Gestión de Capacitación y Formación

5.1.- Fondos Concursables de Capacitación

Las Normas de Aplicación General en materia de capacitación y formación impartidas por el Servicio Civil, se orientan a fomentar y establecer ciertas instancias y procesos que tienen por objeto promover la participación activa de las personas en su desarrollo laboral al interior de la

institución en donde se desempeñan. En este contexto, dichas Normas promueven, dependiendo las disponibilidades presupuestarias de las instituciones, el desarrollo de Fondos Concursables de Capacitación y Formación. Específicamente esta Norma, en su Art. 17 señala que “Dependiendo de sus disponibilidades presupuestarias, los Servicios Públicos podrán incorporar fondos concursables anuales de formación y capacitación, a los cuales, podrán optar libre y voluntariamente todos los funcionarios, cumpliendo con ciertos requisitos objetivos”.

Los Fondos Concursables se enmarcan dentro del tipo de capacitación voluntaria que establece el Estatuto Administrativo, la que no está ligada a un cargo o función específica, pero que es de interés de la institución para el logro de sus objetivos institucionales. Desde el punto de vista de los beneficiarios de estos fondos, esta herramienta busca que las personas adquieran nuevos conocimientos que les permitan desarrollar habilidades y competencias que contribuyan a la mejora del desempeño actual y futuro dentro de la organización. Para este propósito, es fundamental que las personas se auto evalúen y proyecten su potencial de desarrollo para proponer acciones de capacitación y formación en esta línea.

En términos prácticos, la operatoria de estos Fondos implica que se deben definir bases que regulen su implementación, preservando que los postulantes accedan a este proceso bajo mecanismos objetivos, transparentes, equitativos y que sean conocidos por todas las personas. Teniendo esto presente, se sugiere considerar las siguientes orientaciones para la definición y ejecución de estos fondos:

- **Disponibilidad Presupuestaria:** Dentro de la primeras distinciones que se deben realizar se encuentra la de verificar el contar con presupuesto que permita implementar esta gestión y que a su vez, pueda financiar actividades relevantes a un grupo de personas con los recursos de un fondo de estas características. En este sentido, el análisis debe enfocar su mirada hacia si se pueden financiar actividades con un costo promedio unitario, a veces un tanto más elevado que las actividades corrientes que se adquieren en el transcurso de la gestión anual del servicio. Es por ello que la Norma establece esta herramienta como un apoyo a la gestión con carácter optativo, dado que no todas los servicios tienen la capacidad de implementar este fondo a partir de sus realidades presupuestarias.
- **Fecha de Implementación:** Se recomienda que las actividades que están en el marco del financiamiento de este fondo, comiencen y finalicen dentro del año presupuestario respectivo, para así no afectar el tratamiento de los recursos asignados y la participación las personas seleccionadas. La fecha ideal para la definición y ejecución de los fondos concursables es entre los **meses de marzo y abril de cada año**, para así garantizar que la ejecución de estas actividades se realice dentro del año presupuestario.
- **Recursos Presupuestarios Disponibles para el Fondo:** Considerando que estos recursos financian actividades que, si bien es cierto van en la línea de desarrollo de las personas y el

servicio, a la fecha de definición del PAC no se tendrá conocimiento previo respecto que tipo de actividades específicas se financiarán en el marco de esta herramienta. Teniendo presente esa variable, se recomienda que los montos destinados a esta herramienta no superen el **20%** del presupuesto total de la glosa de capacitación. Para esta definición se sugiere considerar el comportamiento de los fondos en versiones anteriores (en caso que se hayan efectuado) y que esos fondos sean proyectados e incorporados en la definición del Plan Anual de Capacitación.

- **Estructura de las Bases:** Tal como se indica en el citado artículo N°17 de las Normas, estos fondos deberán estar regulados por unas bases de postulación, las que deberían tener, al menos, la siguiente composición:
 - a) Criterios de Postulación.
 - b) Criterios de Evaluación.
 - c) Criterios de Selección.
 - d) Tipos de Actividades a Financiar.
 - e) Montos a Financiar.
 - f) Deberes y Derechos de los postulantes y los seleccionados por el fondo.
 - g) Identificación de los actores que participan en el proceso y roles a cumplir.

5.2.- Presupuesto Glosa de Capacitación

Anualmente, los servicios públicos cuentan con recursos asignados en la Ley de Presupuestos de cada año para el desarrollo y capacitación de las personas que integran la institución, siendo estos recursos, generalmente reajustados año a año, permitiendo generar una línea de continuidad en su gestión. La Norma de Aplicación General en la materia establece, en su Artículo N° 11, lo siguiente: “Los planes trienales y anuales de formación y capacitación, deberán ser presentados en las discusiones presupuestarias correspondientes, contemplando en su elaboración montos que consideren los niveles históricos destinados a cada Servicio en la glosa presupuestaria respectiva, o en su defecto, montos que consideren el 1% de las remuneraciones imponibles de su personal correspondientes al mes de abril de cada año. Para estos efectos, se entenderá como remuneración imponible todos aquellos estipendios de carácter permanente, que por expreso mandato de la ley están afectos a cotizaciones previsionales y de salud”. A partir de lo indicado, esta Norma establece la posibilidad de explorar ajustar el presupuesto al 1% de las remuneraciones imponibles, lo que implica definir un proyecto que permita sustentar esta solicitud y que debe ser realizado de manera transversal al interior del Servicio. Para comenzar a desarrollar este proyecto, un primer factor es determinar si la glosa de capacitación está en la relación porcentual respecto de las remuneraciones imponibles en la institución y para ello, el área de Gestión, Administración

Interna, Finanzas o la que gestione las remuneraciones al interior del Servicio, debería entregar esta información. La determinación del 1% de la remuneración imponible del personal, para efectos de la discusión presupuestaria de la glosa de capacitación, debe tomar como referencia la remuneración imponible del mes de abril de cada año, considerando la renta bruta mensualizada la que se deberá multiplicar por 12 correspondiente a los meses del año. Para estos efectos, se entenderá como remuneración imponible todos aquellos estipendios devengados de carácter permanente, que por expreso mandato de la ley están afectos a cotizaciones previsionales y de salud. Al obtener ese valor se deberá contrastar con la glosa de capacitación asignada al año presupuestario en curso para verificar si esta relación se da o no en la práctica y con ello la posibilidad sustentar un proyecto para ampliar a estas características.

Realizado ese proceso y teniendo evidencia que es posible realizar un proyecto de estas características, los antecedentes que permitan sustentar un posible incremento deben obedecer a factores objetivos que hagan necesario contar con un reajuste a nivel presupuestario y que apoyen la estrategia de la organización. En este sentido, por ejemplo cambios sustantivos de legislación, en objetivos institucionales, nuevos procesos o tareas de implementación estratégica a nivel institucional, incrementos significativos de dotación, proceso de medición de brechas, definición de perfiles de competencias a nivel general, entre otros aspectos, pueden incidir en los argumentos a entregar para la definición del proyecto, el que debe ser efectuado durante el **mes de abril de cada año, fecha en la que se comienza trabajar en el presupuesto exploratorio de cada institución para el año siguiente**. No obstante lo anterior, corresponde a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), en vista del proyecto y programa de trabajo presentado, y las disponibilidades presupuestarias, determinar si el proyecto cumple con las condiciones requeridas y establecer finalmente el monto asignado a la glosa de capacitación y formación.

5.3.- Sistema Informático de Capacitación (SISPUBLI)

Considerando el volumen de recursos que implica la gestión de capacitación y formación en los servicios públicos, y con la finalidad de contar con datos agregados respecto a capacitación y formación, tanto a nivel institucional como del personal, la Norma de Aplicación General establece la necesidad de registrar información asociada en la plataforma informática que disponga el Servicio Civil para estos efectos. Para dar cumplimiento a esta disposición, existe el Sistema Informático de Capacitación, SISPUBLI, que permite cumplir con esa función.

Es así, que para dar cumplimiento a lo dispuesto por estas Normas, los servicios deberán registrar en esta plataforma, **de manera permanente** lo siguiente:

- Planes Anuales de Formación y Capacitación.
- Planes Trienales de Capacitación y Formación.
- Actividades de Capacitación y Formación y su gestión respectiva.

- Informe Anual de Resultados de Gestión de Capacitación.
- Constitución y funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación (actas, resoluciones, reglamento, reuniones, etc.)

En virtud de lo anterior, los servicios deberán instruir medidas tendientes a asegurar el registro sistemático de la información en dicha plataforma. Esto significa que toda la información se debe encontrar disponible en la plataforma en tiempo y forma, incluyendo los antecedentes que permitan el registro regular, vale decir que cuente con registros de los presupuestos, planes de capacitación y funcionarios dentro del sistema (con sus datos actualizados). Por otra parte, en la eventualidad que una institución cuente con un sistema informático propio, deberá disponer de las acciones de coordinación tendientes a asegurar el registro de información también en el SISPUBLI, dado que éste será uno de los aspectos de reportabilidad de cumplimiento de las Normas en esta materia a la Contraloría General de la República.

5.4.- Acciones de Colaboración en Materia de Capacitación y Formación

Uno de los aspectos relevantes y desafíos en la gestión de la capacitación y formación de la Administración Central del Estado, es el trabajo colaborativo entre instituciones públicas, considerando que existen ámbitos que son de tratamiento común y que pueden ser desarrollados entre las instituciones y con apoyo del Servicio Civil.

El Art. 14 de la Norma hace hincapié en la posibilidad de utilizar la oferta de capacitación y formativa que disponen algunas instituciones públicas en atención a las funciones transversales que cumplen, quedando la facultad de incorporar cursos en las propias instituciones a partir de sus necesidades y prioridades estratégicas, como también la disponibilidad de contar con dicha oferta al momento que se requiera. Esta opción también queda plasmada en el Instructivo Presidencial sobre austeridad y eficiencia en el uso de recursos públicos, específicamente, en el punto 14 de dicho documento.

En ese contexto, los instrumentos mencionados apuntan a racionalizar, desde el punto de vista técnico, administrativo y presupuestario, la gestión de ciertos ámbitos/contenidos en los que existe capacidad instalada en el Estado. Sin embargo, el trabajo colaborativo entre servicios también tiene el objetivo de promover el trabajo sinérgico para abordar otras competencias o contenidos que pueden ser fortalecidos con actividades de capacitación que pueden ser estandarizadas y que son de necesidad en la mayoría de los Servicios para fortalecer procesos internos, el responder a generalidades o ámbitos comunes en las instituciones.

Anualmente, contenidos transversales son incorporados en los programas de capacitación de los servicios, por tanto se observa cierta estabilidad en el fortalecimiento de competencias asociadas, pero duplicidad en ejecución de recursos e inversión. Esta situación trae aparejado que permanentemente se adquieren cursos que son ofrecidos por proveedores externos, con

contenidos y calidad disímiles. Por tanto, resulta importante generar instancias de colaboración y coordinación entre servicios, al menos de servicios dependientes y/o relacionados de un Ministerio o cartera.

Considerando lo anterior, uno o más servicios pueden propender a efectuar la adquisición conjunta de acciones de capacitación y/o perfeccionamiento cuándo los contenidos sean transversales o puedan ser gestionados por más de una institución, lo que permite racionalizar procesos de compra de estas actividades y generar sinergia en procesos de gestión y administrativos entre instituciones públicas. Otro aspecto relacionado al trabajo colaborativo está referido a la necesidad de utilizar la infraestructura disponible en algunos servicios para la ejecución de acciones de capacitación, es decir para generar economías de escala que permitan optimizar el uso de los recursos destinados a capacitación, y así focalizarlos exclusivamente en la inversión de la acción formativa.

Como una forma de orientar el proceso de gestión colaborativa, se sugiere considerar las siguientes variables. Las acciones sugeridas son de carácter secuencial:

- Revisión conjunta del PAC. Detectar actividades o líneas de formación que puedan ser abordadas en conjunto entre uno o más servicios.
- Definir una carta gantt de ejecución de la/s actividad/es a trabajar en conjunto (planificación).
- Visualización de infraestructura disponible entre servicios.
- Identificar modalidades de compra de la/s actividad/es de capacitación. Realización de procesos administrativos correspondiente (de acuerdo a orientaciones de Dirección ChileCompra¹⁴).
- Negociación (económica) y coordinación (técnica) con proveedor que entregará la/s actividad/es de capacitación en cuestión.
- Pago de servicios. Efectuar de acuerdo a modalidad de compra realizada.
- Evaluación del proveedor en forma separada (por orden de compra).

Como una manera de formalizar este trabajo colaborativo, se sugiere la generación de convenios de colaboración entre servicios o que incorpore más de una institución lo que permitirá definir y formalizar los términos de la colaboración y otorgar un marco de referencia para el funcionamiento de este proceso de coordinación.

El Servicio Civil también cumple un rol en este proceso de gestión, promoviendo instancias de colaboración técnica entre actores públicos y privados en diversas materias relacionadas a la gestión de capacitación y formación, como asimismo en los distintos subsistemas de gestión de personas en general, liderando y desarrollando estos ámbitos a través de la Subdirección de

¹⁴ Dirección de Compra y Contratación Pública. Directiva de Contratación Pública N° 29/2018. “Recomendaciones para realizar compras conjuntas de bienes y servicios”.

<https://www.chilecompra.cl/wp-content/uploads/2018/11/Directiva-de-Contratacion-Publica29.pdf>

Gestión y Desarrollo de Personas. Otro actor que contribuye en este proceso es el Sistema de Liderazgo Público (SLP), a través del trabajo colaborativo que realiza con la Red de Academia Internas de Servicios Públicos.

5.5.- Sistema de Evaluación de Consultoras

Uno de los aspectos que inciden en la gestión, desarrollo y administración de un sistema de capacitación y formación está orientado a disponer de la mayor cantidad de información disponible que favorezca el proceso de toma de decisiones en este ámbito. Disponer de antecedentes referido a inversión en actividades, en participantes capacitados y sobre la calidad de los proveedores de una actividad, ya sean universidades, centro de formación, consultoras, relatores, etc., es de gran ayuda para este proceso. Es precisamente este último punto que la Norma también regula como una herramienta de apoyo para la gestión.

El Art. N° 20 de la Norma establece que todo servicio público que contrate un proveedor (persona natural o jurídica), a través de los distintos mecanismos que establece la normativa de compras públicas, deberá evaluar la calidad de los servicios prestados por dicho proveedor. Al respecto, y para dar cumplimiento a esta disposición, se debe considerar lo siguiente:

- **Sistema de Apoyo:** Para dar respuesta a la evaluaciones de estos proveedores, el Servicio Civil dispone del Sistema Informático de Capacitación SISPUBLI, como herramienta única para este fin. Operativamente, dicho sistema tiene una fase específica en el registro de una actividad que da cuenta de esta evaluación y en la que se debe ingresar información sobre esta medición a partir de un instrumento que estará precargado en la plataforma. Algunos aspectos relevantes a considerar:
 - Sólo quedarán excluidas de esta evaluación **las actividades que no posean costo institucional asociados a la glosa de capacitación**, vale decir aquellas que no impliquen recursos o pagos por la prestación de servicios de capacitación o perfeccionamiento necesarios para mejorar la gestión institucional.
 - La información referente a las evaluaciones de proveedores, realizadas por las instituciones, se encuentra disponible en la plataforma <https://evaluacionserviciosgp.sispubli.cl/dnsc-validacion/inicio.jsf>. El Servicio Civil entregará información de apoyo específica respecto a su funcionamiento, acceso y reportabilidad a los usuarios registrados en este sistema y a sus contrapartes en materia de capacitación.
- **Plazo para el Registro de Evaluación:** Los servicios públicos dispondrán de un plazo máximo de **40 días hábiles** para efectuar y registrar la evaluación de proveedores en el sistema SISPUBLI, contados desde el término de la actividad de capacitación o formación. Este plazo está en concordancia con el establecido en el Art. 18 de la Norma impartida por el Servicio

Civil en la materia, referente al registro de gestión de actividades en la plataforma que disponga dicha institución para esos fines (SISPUBLI).

- **Condiciones Administrativas de la Evaluación:** La evaluación que hace alusión la Norma está referido a todas las actividades de Capacitación y Formación adquirida a través de los mecanismos de compra que establece la legislación, vale decir, Convenio Marco, Licitación Pública y/o Privada o Contratación Directa. Las instituciones públicas deberán incorporar en su contratación una cláusula que informe sobre esta evaluación a los proveedores que se contraten bajo las modalidades descritas, salvo para aquellas que están en el contexto de Convenio Marco de capacitación y formación, dado que las disposiciones de dicho convenio ya establece la obligatoriedad que las instituciones que contraten bajo este mecanismo realicen una evaluación de calidad a través de los dispositivos que defina el Servicio Civil. Ese dispositivo se traduce en que la evaluación se realice en el Sistema SISPUBLI, por tanto, se amplía la ejecución de esta evaluación en dicha plataforma a las actividades adquiridas bajo las restantes modalidades de compra.

VI. Bibliografía

A lo largo de este documento, se han revisado distintos elementos y materiales de apoyo para desarrollar la gestión de capacitación y formación en los servicios. De igual forma, y con el objetivo de facilitar la revisión integra de los mismos, se adjunta el siguiente listado con diversas fuentes de información que se encuentran disponibles en la página web del Servicio Civil:

1. **Resolución Afecta N° 2, “Aprueba Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas”, 17 de Octubre de 2017, publicada en Diario Oficial el 22 de Marzo de 2018. Título II Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos**
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/03/Resolucion-Afecta-N-2-de-2017-Aprueba-normas-de-aplicacion-general.pdf>
2. **Análisis Descriptivo Gestión de Capacitación en Servicios Públicos Periodo 2012-2016. Servicio Civil (2017).**
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/05/2018-Informe-Ejecutivo-Analisis-Descriptivo-Gestio%CC%81n-Capacitacio%CC%81n-en-Servicios-Pu%CC%81blicos.pdf>
3. **Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos. Servicio Civil (Segunda Edición 2014).**
<https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2014-Gu%C3%ADa-Pr%C3%A1ctica-para-Gestionar-la-Capacitaci%C3%B3n-en-los-Servicios-P%C3%BAblicos.pdf>

Servicio Civil