

ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN TRIENAL DE CAPACITACIÓN

PERIODO 2016 - 2018

Octubre , 2015

Dirección Nacional del Servicio Civil
Subdirección de Desarrollo de las Personas

www.serviciocivil.cl



Índice

Presentación	3
Principios Orientadores.....	4
Elementos claves a considerar para confeccionar el Plan Anual de Capacitación y la Estrategia de Capacitación Trienal:	6
1. Fase de Indagación:	6
2. Fase de Definición de Contenidos:.....	6
3. Fase de Planificación:.....	12
4. Rol del Comité Bipartito de Capacitación (CBC):.....	13
Anexos	14

Presentación

En el marco de las acciones que desarrolla el Servicio Civil en relación al Instructivo Presidencial N° 001 Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, específicamente en la operacionalización del citado instructivo, se ha definido en el Eje Condiciones Laborales, lo siguiente;

“Los servicios deberán diseñar sus Planes Anuales de Capacitación con apego a una estrategia y proyección de formación trienal acorde a las necesidades de gestión de cada servicio, y las necesidades de formación de sus funcionarios/as, con el propósito de dar coherencia y secuencialidad a las actividades anuales de formación y capacitación. La gestión de capacitación y formación deberá asegurar las condiciones para el adecuado y permanente funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación en su función asesora.”

En este contexto, el plan trienal de implementación del Instructivo Presidencial¹, en su producto N° 6 Gestión de la Capacitación, describe las actividades a realizar en este ámbito. La actividad N° 2 señala la elaboración del plan de capacitación con proyección trienal.

Lo anteriormente enunciado, implica el compromiso de planificar la capacitación de manera estratégica, desarrollando una proyección a tres años que permita hacer frente a los desafíos institucionales y fortalecer las competencias de los funcionarios/as.

En este marco, el Servicio Civil, a través de su Subdirección de Desarrollo de Personas, pone a disposición este documento con orientaciones para la elaboración de una estrategia de formación Trienal de Capacitación.

¹ Se refiere a Plan Trienal para implementar el Instructivo Presidencial en cada servicio. Disponible en http://www.serviciocivil.gob.cl/ip_trienal.

Principios Orientadores

Los Servicios Públicos de la Administración Central del Estado realizan la gestión de capacitación y perfeccionamiento en forma descentralizada, vale decir, cada institución tiene la responsabilidad de definir sus políticas, presupuestos, programas y ejecutar la capacitación de acuerdo a sus necesidades y prioridades. Considerando este escenario de autonomía, cualquier institución, independiente de las características que posea (con representación en regiones, con gran o pequeña dotación de personal, con varios cuerpos normativos en la regulación de su personal, etc.), antes de definir su planificación, debería plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las problemáticas de la institución en materia de personas? Centrar la planificación en problemas, y no soluciones directamente.
2. ¿Esas problemáticas son posibles de solucionar a través de capacitación?
3. ¿Cuáles son los desafíos de la institución para los próximos años?
4. ¿Qué capacidades deben tener las jefaturas para cumplir este rol en la institución?
5. ¿Cuáles son las exigencias de la ciudadanía y el medio ambiente para la institución?
6. ¿Qué conocimientos y/o actitudes deben tener nuestras/os funcionarias/os para desempeñarse en las tareas de su cargo? (actuales y futuras)
7. ¿Qué debemos considerar para que nuestros funcionarios se motiven y se comprometan a alcanzar los objetivos institucionales y que sean abordables por capacitación?
8. De acuerdo a la gestión de años anteriores, ¿Qué debiese 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.?
9. ¿Qué cambios normativos, productos y/o proyectos institucionales se vislumbra que requerirán apoyo de capacitación para su ejecución?

El desarrollo de estas preguntas permitirá avanzar en la definición de las necesidades institucionales en materias de capacitación, las cuales se deben complementar con la visión de diversos actores institucionales. Ejemplo de ello, para efectuar la Detección de Necesidades, el servicio deberá determinar el alcance que tendrá el proceso, es decir, de cómo se abordará: Si se realizará de forma global, incluyendo a funcionarios en la consulta; o de forma segmentada a nivel de jefaturas, en donde deberían definir las necesidades de los funcionarios que tienen bajo su cargo.

Otros elementos a considerar en el proceso de elaboración del Plan Trienal de Capacitación son los siguientes:

- ✓ La definición de una estrategia de mediano o largo plazo en materia de capacitación, implica conocer cabalmente la misión y visión institucional. Conocer hacia donde se dirige la organización, es de vital importancia para que la capacitación sea una herramienta de apoyo en el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Por tanto, si una institución decide por un camino específico, se requerirá que los integrantes de ella tengan determinadas habilidades que les permita cumplir de manera idónea dicho trazado.
- ✓ Considerar las diversas necesidades que se podrían originar en los Subsistemas de Recursos Humanos, pues esto permitirá abordar la integralidad del funcionario en sus diversas etapas del ciclo de vida laboral en la institución, tales como inducción, desarrollo de carrera, clima y cultura organizacional, etc.
- ✓ La estrategia de formación deberá comprender el fortalecimiento de conocimientos técnicos (en relación a la misión y los objetivos estratégicos de la Institución/unidad) y habilidades relacionales, ya que ambas **condicionan el desempeño** de los/as funcionarios/as, y asimismo, deberá hacerse cargo de las brechas de desempeño actuales y futuras en caso de que el/la funcionario/a asuma nuevas funciones.
- ✓ Considerar las características de las personas que ocupan la organización, su formación, cultura organizacional y, en caso de que se posean, los perfiles de cargo con el fin de conocer todas las competencias que podrían ser sujeto de su fortalecimiento, a través de una actividad de capacitación. Estos antecedentes permitirán definir un plan acorde, específico y que recoge las particularidades de los funcionarios de la institución.
- ✓ En la definición de los Planes de Capacitación, se sugiere vincular el proceso de **Detección de Necesidades de Capacitación** con el proceso de **Gestión del Desempeño**. De esta manera, al momento de entregar la retroalimentación, entre jefatura y funcionario/a se acuerden las áreas de mejoras que deben ser fortalecidas/desarrolladas en el marco de sus funciones dentro de la organización o los temas de capacitación a ser relevados. Esto permitirá que se desarrolle un proceso de detección más personalizado y no sólo desde la mirada de la jefatura a su grupo de trabajo (en forma global) o desde el mismo funcionario/a.

Para desarrollar este proceso, es relevante que el Sistema de Gestión del Desempeño, provea la información al Sistema de Capacitación, para su posterior procesamiento, clasificación y determinación de brechas a nivel global.

- ✓ Para la definición de esta estrategia de capacitación, se sugiere clasificar las diversas necesidades detectadas, con la finalidad de programar aquellas que son más urgentes de trabajar en esta calendarización, esto según los **lineamientos actuales o emergentes** para así enfocar la gestión ya sea en necesidades y/o perfiles determinados, por grupos de funcionarios o por temática.

- ✓ Si bien esta proyección será una carta de navegación para los próximos tres (3) años, se sugiere ir **revisando y acotando** a una calendarización específica al término de cada año, con el propósito de realizar la planificación y/o ajustes según sea necesario.

Elementos claves a considerar para confeccionar el Plan Anual de Capacitación y la Estrategia de Capacitación Trienal:

1. Fase de Indagación:

Considera la revisión y definición de los siguientes elementos:

- a) Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Institucionales.
- b) Información emanada del Sistema de Evaluación de Desempeño.
- c) Información emanada de otros subsistemas de Gestión de Personas (inducción, selección, planes estratégicos transversales, etc.).
- d) Análisis de información Detección de Necesidades de Capacitación.
- e) Otras fuentes de información, como por ejemplo, indicadores de gestión, metas institucionales, etc.

2. Fase de Definición de Contenidos:

a) Identificación de capacitaciones pertinentes para la promoción:

En la definición del Plan, se debe incorporar la/s actividad/es de capacitación que se definan como pertinente para la promoción según **DS.69/2004 del M. de Hacienda**. Con esta disposición se da cumplimiento a lo indicado en el **Art. 37** del citado cuerpo legal, en el sentido de identificar y declarar las capacitaciones que tendrán este carácter y que contribuirán a que los funcionarios puedan ser habilitados para asumir cargos superiores.

b) Temáticas declaradas en el Instructivo Presidencial de Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado:

Tanto el PAC como la Estrategia de Capacitación Trienal deben incorporar actividades o lineamientos de capacitación en las siguientes temáticas para cada año, considerando que se debe abordar la totalidad de funcionarios/as según actividades a desarrollar:

Normativas que rigen la administración pública, particularmente en aspectos de derechos y deberes funcionarios (orientados a directivos y funcionarios en general que se desempeñen en la organización.)².

Alineamiento, fortalecimiento y orientación en competencias específicas relacionadas a principios, valores y responsabilidades del funcionario público con el buen trato en la gestión de personas³.

Desarrollo y fortalecimiento de habilidades directivas, de modo de potenciar competencias y herramientas para el adecuado ejercicio del rol de Liderazgo según su diagnóstico institucional⁴.

A pesar de esta declaración expresa en término de los contenidos a abordar en el marco de esta instrucción, en esta fase de definición también se establecen una serie de temáticas que los servicios debiesen gestionar en el marco de su cumplimiento, los cuales podrían ser abordados desde la gestión de capacitación institucional.

El siguiente cuadro da cuenta de las acciones de capacitación que podrían ser realizadas por las instituciones para dar cumplimiento a los señalado por el instructivo. Estas acciones son propuestas a ser abordadas en esta estrategia de formación trienal.

² **Eje 1 Derechos Laborales:** Garantizar el irrestricto respeto a la dignidad humana, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio al interior de la Administración Pública.

³ **Eje 2 Condiciones Laborales** desarrollar planes de fortalecimiento del rol del servidor público, promoviendo los principios de probidad, transparencia y buen trato, potenciando la valoración y confianza de la ciudadanía.

⁴ **Eje 3 Ambientes Laborales.** Desarrollar acciones para fortalecer un rol de jefaturas y directivos en liderazgo de personas.

Cuadro de Acciones de Capacitación en el marco de Instructivo Presidencial.

Eje del Instructivo	Línea Formación	Acción Específica	Tipo de Actividad
Derechos Laborales	Operativa Transversal	Informar y difundir derechos y deberes funcionarios públicos, con su respectiva normativa.	Charla/Taller
Derechos Laborales	Habilidades Relacionales – Operativa Transversal	Acciones de Inducción con contenidos de derechos y deberes laborales (individuales y colectivos)	Charla/Taller
Derechos Laborales	Habilidades Relacionales – Operativa Transversal	Informar y difundir normativa vigente y acciones de la institución en materias de discriminación.	Charla/Taller
Derechos Laborales	Operativa Transversal	Informar y difundir a todos los funcionarios sobre normas de protección a madres y padres que se desempeñan en el servicio.	Charla/Taller
Derechos Laborales	Operativa Transversal	Difusión de la Ley N° 19.296, referida a normas de Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado, orientado a personas que cumplen función de jefaturas.	Charla/Taller
Derechos Laborales	Operativa Transversal	Acciones de Inducción para jefaturas, que incorpore contenidos relativos a la normativa de Asociaciones de Funcionarios.	Charla/Taller
Condiciones Laborales	Habilidades Relacionales	Acciones relativas a una adecuada reincorporación de funcionarios luego de ausencias prolongadas (licencias, permisos, etc.)	Charla/Taller
Condiciones Laborales	Habilidades Relacionales	Desarrollo de un programa de calidad de vida laboral que considere aspectos como: Stress laboral, conciliación vida laboral, personal familiar, prevención y rehabilitación de drogas y alcohol, sobreendeudamiento, etc.)	Charla/Taller
Ambientes Laborales	Habilidades Relacionales	Desarrollo de un programa de prevención de maltrato, acoso laboral y sexual y promover ambientes laborales saludables.	Charla/Taller
Ambientes Laborales	Habilidades Relacionales	Fomento de una cultura preventiva y de autocuidado en materias de seguridad y salud ocupacional/laboral.	Charla/Taller

c) Actividades de capacitación que respondan a las necesidades detectadas en el proceso de indagación.

En este punto se espera obtener la definición de temáticas o aspectos generales que se desean trabajar/reforzar a través de actividades de capacitación. La información para la generación de estos lineamientos se obtiene desde la fase de indagación o por definiciones de la jefatura de servicios sobre aspectos que se desean ser trabajados de manera prioritaria.

En este ámbito, la definición de las actividades debería estar agrupada bajo las siguientes líneas formativas:

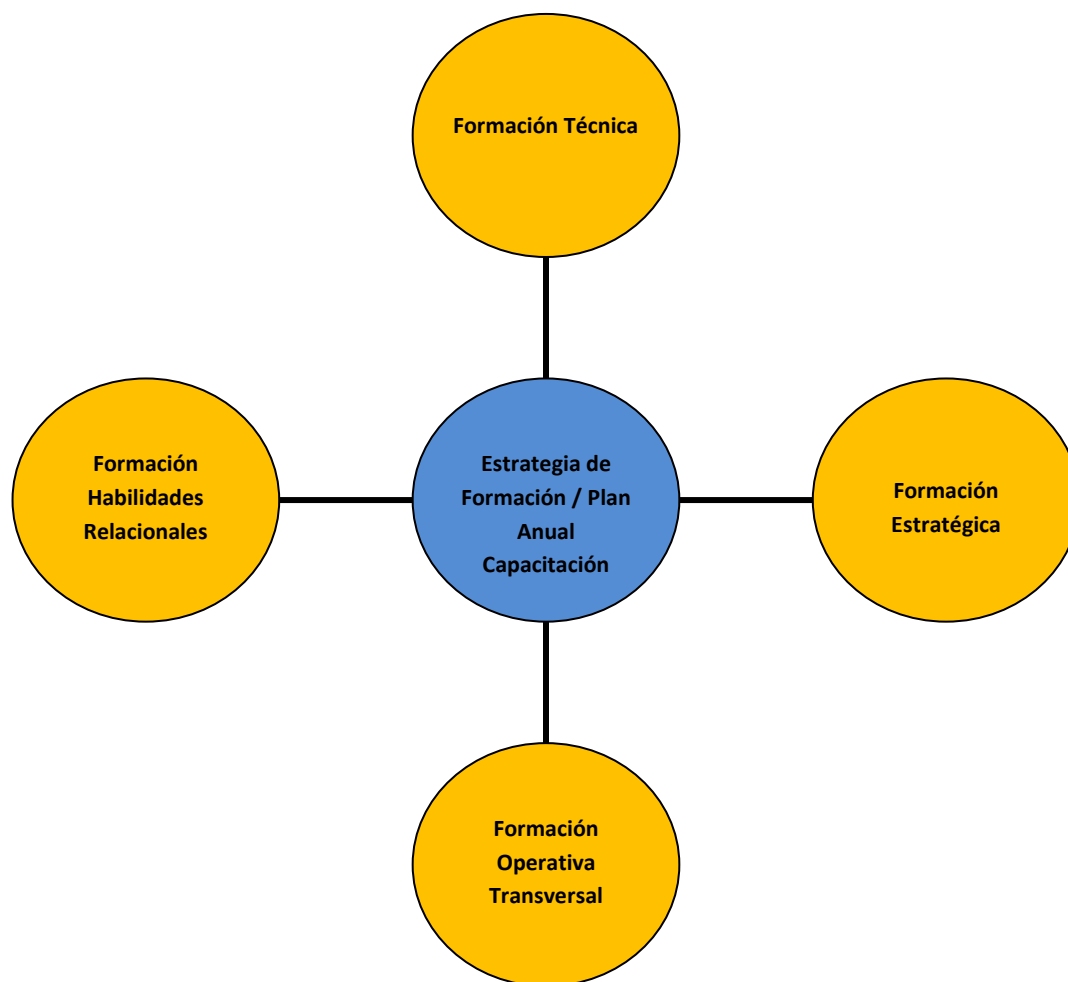
Línea Formación Técnica: Orientada al giro propio de la institución.

Línea Formación Estratégica: Orientada al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Línea de Formación Operativa Transversal: Orientada al manejo de herramientas estándar al interior de la institución y normativa del sector público. (Manejo de herramientas computacionales, Estatuto Administrativo, Ley de Compras, Etc.)

Línea de Formación de Habilidades Relacionales: Orientada al fortalecimiento de comportamientos organizacionales. (Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, Etc.)

Dependiendo de las necesidades que se detecten en el proceso de indagación será la preponderancia que tendrá cada línea formativa. Por ejemplo, si la organización se verá impactada por un proceso de cambio legal o normativo, las líneas que más fortalecimiento podrían tener son la Formación Estratégica y Técnica, dado que el servicio tendrá un contexto de gestión distinto, además, del desarrollo de nuevos productos o servicios a entregar a la ciudadanía. En ese escenario, se hace pertinente preparar a los funcionarios para afrontar de manera correcta este nuevo desafío.

FIGURA N° 1: Línea de Formación y su vinculación con Estrategia de Capacitación.

Estas líneas de formación orientarán en el proceso de formulación de la estrategia de formación y el Plan Anual de Capacitación, al categorizar las distintas acciones en estos ámbitos. En este contexto, es conveniente precisar que ninguna tiene un peso o importancia superior sobre las otras, dado que dependerá de la evaluación institucional el foco que se dará en la estrategia a abordar.

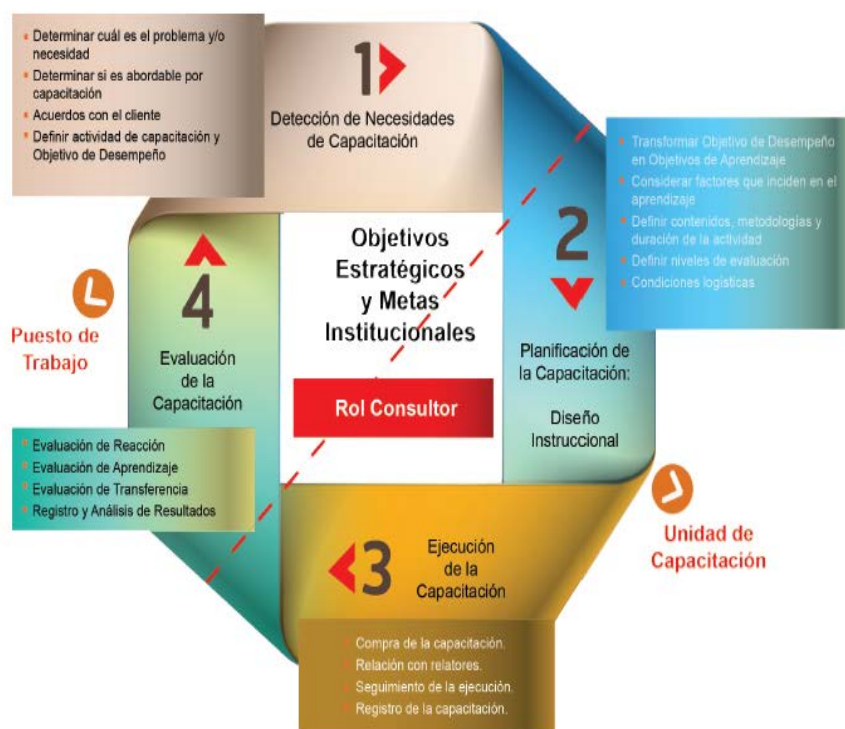
Identificación de las actividades que serán gestionadas bajo la metodología de Evaluación de Transferencia del Servicio Civil:

El citado Instructivo Presidencial, junto a los indicadores de capacitación del PMG-MEI de los años 2014 y 2015, han relevado la aplicación paulatina de esta metodología en determinadas actividades de capacitación. En este contexto, para los próximos años se espera una profundización de su aplicación, considerando la línea base definida en el año 2015 como el estándar mínimo sobre el cual se debe comprometer el incremento de su aplicación.

El siguiente modelo⁵ muestra la forma de gestionar la capacitación con una lógica de calidad, con énfasis en la medición de sus resultados y la gestión sobre los mismos, el cual puede ser aplicado íntegramente a cierto número de actividades, o aplicar alguna fase en particular que se desee relevar en el proceso.

Dicho modelo cuenta con herramientas puntuales que apoyan su ejecución en las diversas fases de implementación.

FIGURA N° 2: Modelo Gestión de la Capacitación.



Considerando lo anterior, una vez definidos los contenidos o líneas de formación a trabajar, un factor relevante es vincular el modelo de gestión de capacitación con foco en la evaluación de transferencia, en el sentido de determinar a qué actividades sería factible aplicar dicha metodología. Esta vinculación deberá depender de un análisis de las características de la actividad y de la planificación de la misma, la cual debería estar vinculada a los siguientes factores:

⁵ Modelo de Gestión de la Capacitación difundido por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Fuente: Guía Práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos. Segunda Edición. Diciembre 2014.

Para seleccionar la/s actividad/es a evaluar en transferencia, podrían ser considerados aspectos tales como: impacto estratégico de la actividad, costo involucrado en relación al presupuesto total, Nº de participantes de la misma, replicabilidad en periodos posteriores, entre otras.

Considerar actividades de capacitación con una duración igual o superior a 12 horas.

La fecha de ejecución de la actividad no deberá exceder al mes de julio de cada año, considerando que la aplicación de la metodología requiere un período mínimo de 5 meses. Por lo tanto, las actividades comprometidas a ser evaluadas en transferencia bajo esta metodología, debiesen ejecutarse en el primer semestre para así realizar la evaluación en el segundo semestre.

Los servicios deberán evaluar en transferencia a un número de funcionarios que les permita manejar el proceso de forma correcta, el cual vaya en relación a su dotación y que los resultados de dicha evaluación les permita sacar conclusiones y sugerencias para una mejora continua de la gestión de capacitación. En todo caso, el número de personas mínimo a evaluar debiera ser de siete (7) funcionarios/as, aun cuando existirán servicios que pueden quedar excluidos de este mínimo, lo cual se revisará caso a caso.

Si un servicio con presencia nacional, considera actividades que se desarrollen con funcionarios/as de varias o la totalidad de las regiones, deberá considerar este elemento en el proceso de planificación, dado que requerirá de mayores esfuerzos para la medición, demandando contar con el compromiso de evaluadores en cada una de las regiones.

3. Fase de Planificación:

Consideraciones para la planificación por cada año del periodo:

El desafío es proyectar una gestión de capacitación estratégica, definiendo los grandes lineamientos que se esperan abarcar en el periodo, y realizar este proceso como un ciclo continuo a su finalización, considerando las fortalezas y debilidades en los ámbitos involucrados. En términos operativos, para el año 2016 se espera un mayor detalle y especificidad, expresado en la definición del Plan Anual de Capacitación (PAC), en cambio para los restantes años (2017-2018), se espera que las actividades respondan a las definiciones o ejes de capacitación que se levantarán en este proceso. Asimismo, y considerando que la gestión de capacitación es dinámica y variable, estos ejes podrían sufrir algunos ajustes que incidirán directamente en esta planificación operativa.

En términos presupuestarios, considerando que no se posee certeza del presupuesto de los años 2017-2018, se sugiere tomar en cuenta para esta planificación el promedio de los últimos tres presupuestos asignados por glosa de capacitación o, en su defecto, el monto de ejecución. Esto sólo a modo de poseer una referencia en término del presupuesto disponible para abordar los lineamientos planteados.

Para una implementación que permita encuadrar la ejecución dentro del año presupuestario y que responda a las necesidades de la institución, se sugiere considerar los siguientes tips:

Considerando la dinámica de las instituciones públicas, se sugiere revisar, y en caso de que sea necesario, adecuar el Plan de Capacitación operativo dentro del primer trimestre del año, con la finalidad de tener certeza para la ejecución y efectuar los procedimientos administrativos que conllevan esta planificación.

Propender a no ejecutar capacitaciones dentro del mes de diciembre o concentrar la ejecución de actividades en el último trimestre del año, dado que es un periodo en que es compleja la asistencia de los participantes seleccionados, y por ende, no es valorada su utilidad.

Explorar la posibilidad de construir mallas de formación que puedan responder a cargos o estamentos críticos para la institución. Lo anterior parte por establecer o actualizar las competencias requeridas y trabajar con un horizonte a 3 años plazo.

En aquellas actividades que son complejas de obtener oferta en el mercado y que se tiene certeza de su ejecución, se sugiere aplicar los mecanismos de compra a comienzo del año presupuestario, con la finalidad de no alterar mayormente la planificación.

Explicitar claramente el rol de Comité Bipartito de Capacitación en la formulación y ejecución del plan.

Involucrar activamente a las unidades que son clientes en la actividad y consensuar la planificación y ejecución de las actividades.

Dar relevancia tanto a los cursos internos como externos, con el fin de tener una participación homogénea y que permita responder a la necesidad que dio origen a la actividad.

4. Rol del Comité Bipartito de Capacitación (CBC):

El citado Instructivo Presidencial, promueve el funcionamiento permanente de los Comités Bipartitos de Capacitación, como una instancia asesora en materia de capacitación, el cual busca reforzar las funciones de colaboración y apoyo en el servicio en cuanto a la formulación de sus Políticas y Programas de Capacitación, a través del involucramiento activo de los funcionarios/as en su desarrollo.

En este contexto, se espera que el CBC cumpla funciones asociadas a la generación de este plan, respondiendo a la dinámica de trabajo que ha tenido históricamente esta instancia de participación, por ejemplo, algunos sólo validarán su contenido, otros propondrán algunas actividades y/o participantes y otros generarán en conjunto con las Unidades de Capacitación una propuesta de Plan con características estratégicas. Lo relevante es que se establezca claramente el rol a cumplir y los ámbitos en donde puede intervenir.

Anexos

Formato Tipo Plan Trienal de Capacitación 2016-2018

1. Antecedentes Generales:

Nombre Servicio	
Nombre Encargado/a de Capacitación	
Datos contacto Encargado/a de Capacitación	Mail: Teléfono:

Misión del Servicio	
Objetivos Estratégicos	
Lineamientos emergentes (El llenado de este punto es optativo) ⁶	
Información relevante sobre gestión de capacitación en años anteriores (El llenado de este punto es optativo) ⁷	

⁶ En este punto puede hacer referencia, por ejemplo, a cambios normativos, proyectos especiales, priorización de competencias (producto de la medición de brechas), etc.

⁷ En este punto indicar temáticas o aspectos operativos de la gestión que se desean mejorar o que se consideran relevantes de trabajar, considerando la gestión del año 2015, o anterior si se estima pertinente.

2. Estrategia de Formación Trienal de Capacitación 2016 – 2018**a) Definición de Lineamientos de Capacitación 2016 - 2018:**

Nombre Actividad o Área Temática de Capacitación	Línea de Formación	Necesidad a la que responde la definición de la actividad o Área Temática de Capacitación	Grupo Objetivo a Capacitar	Programación (Año/Años)

