

## **Experiencia chilena en modelos y estrategias de formación y capacitación**

**Delia Ninoscka Cerda Díaz  
Daniel Triviño**

### **1. PRESENTACIÓN**

La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (en adelante, Servicio Civil), atendidas las atribuciones que la Ley le asigna, ha debido desarrollar diversas estrategias para lograr constituirse en el principal referente en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado de Chile; contando para ello con dos Subdirecciones, una relacionada con el Desarrollo de las Personas y otra, con el Sistema de Alta Dirección Pública.

Dentro de las variadas dimensiones que tiene la gestión de personas en las instituciones, la capacitación constituye uno de los aspectos claves para mejorar el desempeño de los funcionarios en sus puestos de trabajo. En este contexto, las organizaciones públicas deben transitar hacia una gestión focalizada y de calidad, con participación activa de los diversos actores internos y externos involucrados en los procesos formativos, que permita transformar la gestión de capacitación en una herramienta estratégica para mejorar el desempeño de las personas y con ello, de las instituciones públicas.

Las dimensiones de un proceso de capacitación o formación varían de acuerdo al grupo objetivo. Es diferente el foco para un Alto Directivo Público (ADP) y los funcionarios de línea, ya que poseen disímiles orientaciones, finalidades, recursos, plazos involucrados, entre otros, que impactan en su desarrollo. Para el ADP, la orientación se centra en preparar al directivo público durante todo su ciclo laboral, generando acciones en el ámbito de la inducción, desarrollo, desempeño y desvinculación, que han permitido ejecutar un proceso de acompañamiento para afrontar de mejor manera la dirección de sus respectivas instituciones. En cambio, la capacitación y formación de los funcionarios, en sus diversos estamentos, ha estado orientada a fortalecer sus competencias específicas a partir del cargo que desempeñan en la institución, ya sea minimizando sus brechas o preparándolos para nuevos desafíos institucionales. Sin embargo, más allá de estas distinciones, ambos procesos convergen en potenciar el desempeño y contribución de las personas en las organizaciones.

El Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (en adelante IP), dictado por la Presidenta de la República Michelle Bachelet el 26 de enero del 2015, dirigido a los servicios públicos de la administración central del Estado, profundiza en aspectos significativos para la implementación de prácticas que permitan avanzar decididamente hacia la generación de mejores condiciones del empleo público y el desarrollo de las personas que se desempeñan en el Estado, teniendo a la base la consolidación de relaciones laborales participativas que faciliten y permitan avanzar en la modernización del Estado con el objetivo final de construir una sociedad más justa e inclusiva.

En lo relativo a las condiciones de trabajo, el IP señala que los servicios públicos deberán “Desarrollar acciones para mejorar los procesos de inducción, gestión del desempeño, retroalimentación, egreso, capacitación movilidad de funcionarios y funcionarias de modo que existan prácticas en el ámbito de desarrollo de personas”.

A su vez, desde las instrucciones operacionales de dicho Instructivo, se refuerza que: “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”.

En este contexto, la gestión de capacitación y formación deberá asegurar las condiciones para el adecuado y permanente funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación (CBC) en su función asesora; avanzando los servicios públicos paulatinamente en la incorporación de metodologías de evaluación de la transferencia de la capacitación al puesto de trabajo, de acuerdo al modelo definido por el Servicio Civil; así como, en el manejo de la información de la ejecución de las actividades de capacitación, y el funcionamiento del CBC, la cual debe ser registrada oportunamente en el sistema informático de capacitación del Estado ([www.sispubli.cl](http://www.sispubli.cl)), y servir de base para análisis de gestión, proveedores, cobertura, horas de capacitación, inversión, entre otros.

Las declaraciones e instrucciones que se realizan desde el IP, son de suma relevancia, porque posicionan en la agenda pública la importancia de la gestión de personas en el estado chileno, relevando la capacitación y desarrollo como un eje estratégico.

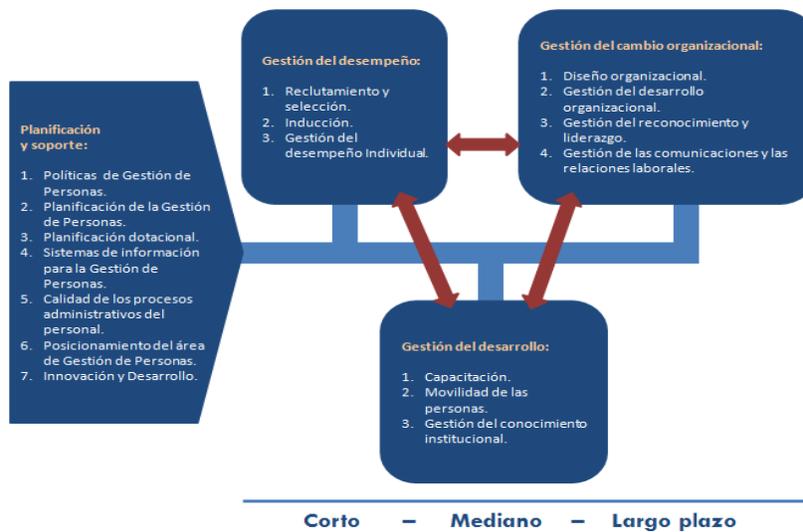
La presente ponencia hace un recorrido por las diferentes estrategias realizadas por el Servicio Civil para posicionar y potenciar la capacitación y desarrollo de las personas en el sector público, realizando una mirada desde los modelos que nos sustentan hasta las diferentes estrategias desarrolladas, con foco en la calidad de dichas acciones.

## **2. LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DESDE EL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS.**

El Servicio Civil, mediante la gestión de la Subdirección de Desarrollo de las Personas, ha fortalecido la capacidad de los servicios públicos en el diseño, gestión e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, siendo la capacitación uno de los ejes estratégicos centrales; a su vez, ha promocionado reformas legales y normativas, y de administración y provisión de información para la función pública, entre otros.

El año 2012 se perfeccionó el Modelo de Gestión de Personas desarrollado y propuesto por el Servicio Civil, poniendo a disposición de los servicios públicos una guía de contenidos y procesos relevantes para la definición de prioridades de gestión y para la toma de decisiones de intervención que contribuyan a cumplir la estrategia institucional. Una de las finalidades de este Modelo, es que los servicios diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar.

El modelo contempla ciclos temporales vinculados a la Gestión del Desempeño o Gestión del Corto Plazo, el Ciclo de Gestión del Desarrollo o Ciclo del Mediano Plazo; el Ciclo de Gestión de la Organización Futura o Ciclo de Largo Plazo; todos ellos, bajo la mirada de un proceso transversal de Planeamiento y Gerenciamiento de la Gestión y desarrollo de Personas.



En relación al ciclo de Mediano Plazo o Gestión del Desarrollo, este permite analizar como la organización se prepara para el éxito futuro, en cuanto a garantizar las capacidades individuales y de los equipos para los requerimientos futuros de la estrategia. Los temas que se observan, se relacionan con el desarrollo profesional y/o de carrera; los mecanismos utilizados; el ajuste entre las necesidades organizacionales y de las personas; y el análisis de las tensiones principales del proceso, además de la formación/desarrollo de directivos y del personal clave para los escenarios futuros.

Este ciclo contempla tres componentes: La Capacitación, Movilidad de las Personas y Gestión del Conocimiento Institucional. En relación a la capacitación, indica ciertos elementos centrales que involucran un ciclo continuo dentro de la organización, la importancia de la participación y rol del gestor de la capacitación en las organizaciones públicas. Siendo los elementos centrales del modelo el carácter estratégico de la capacitación para la institución, la participación funcionaria en el proceso de capacitación, metodologías de diagnóstico de necesidades de capacitación, metodología de elaboración del Plan de Capacitación, metodología de diseño instruccional, metodologías de evaluación hasta niveles de transferencia y/o impacto de la capacitación y consideración de resultados para orientar los refuerzos o mejoras de las acciones.

Con la finalidad de conocer y medir el estado de la Gestión de Personas en la Administración Central del Estado y mejorar el diseño de políticas y herramientas, a inicios del año 2013 se decidió diseñar la consulta Barómetro, la cual se ajusta a los contenidos del Modelo Gestión de Personas descrito. La aplicación de Barómetro implicó un 77% de tasa de participación, es decir, 171 servicios públicos de la Administración Central del Estado (ACE) funcionarios públicos<sup>1</sup>.

De los 16 componentes o ámbitos evaluados, 14 de ellos se ubican en un nivel medio de desarrollo; siendo los dos elementos con mayores niveles de desarrollo el uso y disponibilidad de sistemas de información (73%) y la implementación de metodologías de capacitación (68%), incluyendo la detección de necesidades y la planificación estratégica de la capacitación.

<sup>1</sup> Fuente: Estadísticas de Recursos Humanos en el Sector Público 2002-2001, DIPRES, 2012

Los resultados y datos obtenidos del ciclo de Gestión del Desarrollo, Movilidad y Gestión del Conocimiento muestran un disímil grado de instalación, mientras que la Capacitación se encuentra en un destacado nivel, existiendo etapas del ciclo que se han logrado posicionar con un buen nivel de desarrollo, como metodologías de elaboración del Plan Anual de Capacitación, participación funcionaria en el proceso y metodologías de detección de necesidades. Estos factores se encuentran internalizados en la gestión permanente, por lo que el desafío se plantea en mantener y potenciar el nivel alcanzado y realizar acciones en búsqueda de su optimización.

No obstante lo señalado, existen otros aspectos del ciclo de la capacitación que muestran un bajo nivel de desarrollo, y que deberían gestionarse para una mayor instalación en los servicios públicos, tales como metodologías e instrumentos de planificación (diseño instruccional) y de evaluación de la capacitación, con especial énfasis en la medición de la aplicación de lo aprendido en las acciones de capacitación/formación a los puestos de trabajo (nivel de transferencia).

### **3. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS.**

El Servicio Civil, desde su creación el año 2003, ha generado espacios de formación y encuentros de acuerdo a lo establecido en su mandato legal, en el sentido de fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las Unidades de Personas de los Ministerios y/o Servicios Públicos. A continuación, se describe una línea cronológica de intervención.

En el año 2005, corresponde al Servicio Civil asumir el rol de Organismo Técnico Validador del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) para los Sistemas de Capacitación y Evaluación del Desempeño, lo que implicó monitorear el cumplimiento de los requisitos técnicos y medios de verificación por parte de un conjunto amplio de servicios públicos que adscribían al PMG. En este sentido, es preciso señalar algunas características de la capacitación en los servicios públicos de la Administración Central del Estado que están bajo el ámbito del control de este programa.

La gestión de capacitación es descentralizada y los servicios cuentan con presupuesto propio, por tanto, pueden definir sus propias necesidades y acciones de capacitación y planes anuales a partir de los recursos asignados; en ello pueden considerar el apoyo de universidades, centros de formación, consultoras o expertos profesionales para el desarrollo de actividades de formación, lo cual permite externalizar la asesoría en aquellas materias específicas que no cuenta con conocimiento al interior de la institución. Cuentan con un Encargado/a de Capacitación, quien es la persona que está a cargo de gestionar la temática al interior de la institución, lo cual es de gran utilidad porque “visibiliza” y genera una contraparte de esta temática a nivel institucional; y finalmente, otorga espacios de participación a través del funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación, los cuales son una instancia que permite a los funcionarios participar en el desarrollo de las acciones de capacitación y formación al interior de cada institución.

Estas características dan cuenta de que el funcionamiento de la temática de capacitación al interior de las instituciones obedece a las dinámicas y necesidades de los servicios, contando con el apoyo y asesoría del Servicio Civil para la implementación de los procesos y tareas involucradas en este ámbito.

Desde este escenario y considerando una mirada integral, es preciso destacar que desde el Servicio Civil se han desarrollado acciones de actualización y formación de manera centralizada y focalizada, a partir de definiciones gubernamentales, los cuales a continuación se describen. Un primer ámbito en que correspondió participar al Servicio en el año 2003, estuvo referido a la administración de un Programa de Becas Concursables, en el marco de un acuerdo Gobierno - ANEF (Agrupación Nacional de Empleados Fiscales), el cual otorgaba 400 cupos a funcionarios/as públicos, para ser utilizados en el financiamiento de estudios de pregrado y postítulos. El programa en una primera etapa estaba radicado en la Subsecretaría del Trabajo y le correspondió al Servicio Civil la tarea de establecer los criterios y procesos de selección de los participantes y administrar los recursos entregados desde el Ministerio de Hacienda.

Desde el año 2005 el Servicio Civil asumió el rol de Organismo Técnico del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) para los sistemas de Capacitación y Evaluación del Desempeño, lo que implica monitorear el cumplimiento de los requisitos técnicos por parte de un conjunto amplio de servicios públicos que adscribían al PMG; desarrollando esta tarea entre los años 2005 al 2011 en forma ininterrumpida, apoyando en la gestión del sistema de capacitación a 209 servicios públicos, retomando la gestión de capacitación su vinculación con el programa en el año 2014.

Junto con proponer nuevos Requisitos Técnicos y cambios a los ya existentes, el Servicio Civil complementó el rol de monitoreo y evaluación con el rol de asesor. Vale decir, se puso a disposición de los servicios para apoyarlos en el cumplimiento de estos requisitos, al tiempo que difundía una visión más precisa sobre el sentido de fondo. Ello permitió avanzar en la validación técnico-profesional de las instituciones y sus equipos de trabajo, y en la construcción de una relación colaborativa valorada y crecientemente requerida por las entidades públicas, en torno a herramientas, metodologías y estrategias de trabajo.

Entre los años 2005 y 2006, el Servicio Civil lideró el Diplomado Gerencia Social y Políticas Públicas, iniciativa que se enmarca dentro del proceso de modernización del Estado y del esfuerzo por fortalecer las capacidades del sector público, diplomado que se origina a partir del Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos (URH) de los Servicios Públicos (2005), el cual concluyó que las personas que cumplen rol en el área de gestión de personas deberían contar con una formación específica para profesionalizar y fortalecer el trabajo de los responsables de las URH.

En este marco, dicho diplomado constituyó una de las estrategias que el Gobierno desarrolló para incrementar la efectividad de las políticas y programas públicos, en especial, para mejorar los aspectos relativos al diseño y gestión de éstos, a nivel nacional y regional, a través de procesos de capacitación. En este sentido, lo que se buscaba era que esta instancia de formación se constituyera en una herramienta efectiva para fortalecer el diseño y gestión de las políticas públicas en el país, siendo su orientación el consolidar en los participantes un conjunto de conceptos y herramientas que les permitiera formar parte de un colectivo crítico de directivos y profesionales, comprometidos con la realización de reformas institucionales, democráticas y sostenibles. En esta instancia participaron 350 funcionarios/as públicos, con foco en aquellos de alto nivel, que se desempeñasen en cargos vinculados al diseño y gestión de políticas públicas.

Entre los años 2007 y 2009, El Servicio Civil lideró el Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público, el cual también se origina a partir del Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos. La importancia de este Diploma radicó en que fue posible visualizar, promover e instalar nuevas miradas en materia de gestión y desarrollo de personas; difundir y promover un Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos para el sector público chileno y, generar una comunidad de directivos y profesionales comprometidos con la profesionalización de esta área y con la gestión y desarrollo de personas en el sector público. El Diploma además, permitió crear redes de colaboración, compartir prácticas y experiencias y disponer de una cartera de iniciativas y proyectos de fortalecimiento institucional en el ámbito de la gestión de personas para cada una de las instituciones de las que provienen los participantes del programa.

En este diplomado participaron 300 funcionarios/as de 159 Servicios Públicos. Los beneficiarios fueron profesionales que lideraban Unidades de Gestión de Personas o Recursos Humanos en servicios públicos y profesionales de alto nivel cuyas funciones se vinculaban con estas materias.

Desde el año 2012, el Servicio Civil ha puesto en marcha el proyecto Metodología de Evaluación de Transferencia de la Capacitación, con la finalidad profundizar y perfeccionar el modelo de gestión de la Capacitación que han venido trabajando los servicios públicos, dando un énfasis en la instalación progresiva de una cultura de medición, análisis y gestión estratégica de la capacitación que permita entregar mejores oportunidades de formación, apoyar la entrega de servicios y prestaciones de excelencia a la ciudadanía a través de los funcionarios públicos.

El modelo de intervención propuesto tuvo por objetivos: contar con un metodología de evaluación de transferencia de la actividades de capacitación, práctica, efectiva y replicable en los diversos ministerios y servicios públicos; analizar información de la gestión de capacitación que permita realizar mejoras o nuevos procedimientos, desde la contratación de proveedores hasta el perfeccionamiento del rol de las jefaturas en este proceso y, mejorar la calidad de la capacitación que se entrega en el sector público, fortaleciendo su impacto sobre el desempeño de los funcionarios en el puesto de trabajo, en relación a las necesidades de la institución y las capacidades de las personas.

Dada la magnitud del desafío y los resultados obtenidos, desde el año 2014 la aplicación de esta metodología se encuentra vinculada al indicador del Sistema de Capacitación del PMG y las Metas de Eficiencia Institucional (MEI), lo cual implicará para el año 2016, que 144 instituciones públicas utilicen esta metodología para gestionar, al menos, una actividad de capacitación considerada en sus planes anuales.

Por su parte, en materia de acciones realizadas por la Subdirección de Alta Dirección Pública para la formación y desarrollo de Altos Directivos Públicos, el año 2006 se inició un proceso con ciertos hitos relevantes, constituyéndose como una respuesta estructurada a las necesidades de conocimientos, desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos de los directivos. Es así que durante los años 2007-2008, se apoyó a los Altos Directivos Públicos poniendo a su disposición herramientas destinadas a acompañarlos en su ciclo de vida laboral y contribuir a la excelencia de su gestión, siendo fundamentales los procesos de Inducción, lo cual se mantiene a la fecha.

En cuanto al proceso de formación y desarrollo, el año 2007, se diseñó el Modelo de Formación para Altos Directivos Públicos, trabajando en base a los requerimientos de los propios directivos y al análisis de experiencias exitosas comparadas de desarrollo de Altos Directivos Públicos y Privados.

En el periodo 2006 - 2008, se realizan diversos seminarios vinculadas a temáticas como, Liderazgo estratégico en un Estado moderno, Liderando e innovando en la Alta Dirección Pública, Liderazgo en entornos complejos, Observando Paradigmas y Gestionando el Cambio, entre otros.

Entre el año 2008 y 2010, se destaca el Estudio de Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública, así como la propuesta de un modelo de desarrollo. Además se realizó el piloto del Programa de Mentores y un Diplomado en Competencias Genéricas para la Alta Dirección Pública. En el año 2009, se diseña el Modelo de Desarrollo para Altos Directivos Públicos, destinado a potenciar la gestión directiva, enfocado en el aprendizaje y desarrollo de habilidades y manejo de entorno y redes y, la creación de la “Comunidad ADP”.

El año 2013, se realizan actividades de formación relacionadas con Seminarios Regionales con Enfoque Territorial, Coloquio de Liderazgo Femenino, sobre conciliación de vida laboral y familiar, Competencias Directivas Genéricas para la Alta Dirección Pública, Liderazgo y Ética Pública, Rol Directivo y Desempeño, entre otros.

El año 2014 se reeditó el “Manual de Inducción para Directivos Públicos”, destacando el trabajo en torno al “Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para Altos Directivos Públicos”, a su vez, se realiza el segundo estudio de instrumentos destinados a evaluar el nivel de compromiso institucional de los Altos Directivos Públicos, indagando sobre la percepción de jefaturas directas y de los propios Altos Directivos respecto de su desempeño. En el ámbito de formación se destaca: Taller de Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño, Taller de Relaciones Laborales y el Taller de Manejo de Crisis y Contingencias y de Comunicación Estratégica.

#### **4. TRANSFERENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN SERVICIOS PÚBLICOS, UNA EXPERIENCIA EXITOSA.**

En materia de Capacitación, los servicios públicos han seguido un modelo global de gestión basado en el cumplimiento de indicadores y procesos que permitan estandarizar el funcionamiento de la temática, más allá de las condiciones estructurales que posean estas instituciones. No obstante lo anterior, se hace necesario avanzar en el desarrollo de una gestión evaluativa, que promueva la mejora continua y que tenga foco en verificar y analizar el impacto que tienen las acciones formativas en las personas y la organización, dada las crecientes demandas de la ciudadanía en la entrega de mejores servicios, con la calidad y oportunidad adecuada.

En ese contexto, el año 2012 el Servicio Civil puso en marcha un proyecto piloto en 61 servicios públicos<sup>2</sup>, que tuvo por finalidad perfeccionar el modelo de gestión de capacitación, con una mirada focalizada en la evaluación de transferencia de lo aprendido en las acciones de capacitación al puesto de trabajo.

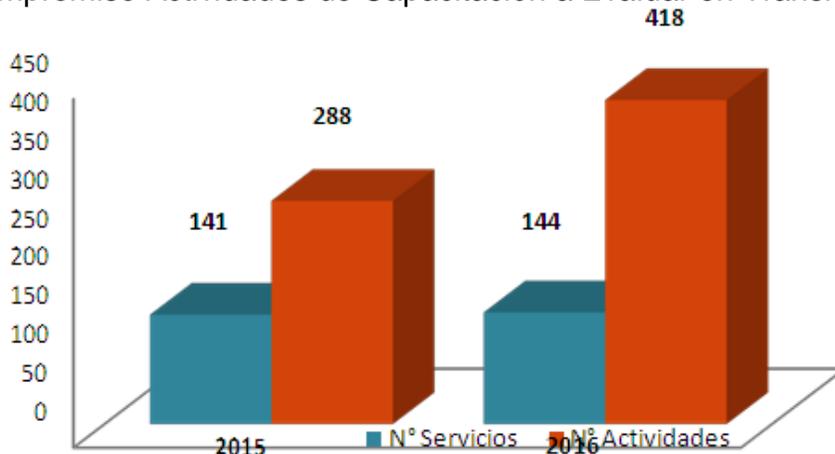
<sup>2</sup> Rporte de Resultados Proyecto Piloto “Evaluación de Transferencia Actividades de Capacitación”, Dirección Nacional del Servicio Civil, Junio 2015. Publicado en sitio web [www.sispublic.cl](http://www.sispublic.cl)

Esta opción tiene por objeto abordar dos grandes desafíos: mejorar el desempeño de los funcionarios públicos, a través de capacitación focalizada y de calidad y, contribuir a mejorar la calidad y eficacia en la provisión de servicios de capacitación en el sector público (de manera interna y externa).

La Metodología de Evaluación de Transferencia tiene por finalidad evidenciar en qué medida lo aprendido en una actividad de capacitación está siendo aplicado en el puesto de trabajo y detectar las causas que inciden en ella. Sin bien es cierto que el acento está dado en el proceso evaluativo desde los niveles de reacción, aprendizaje y transferencia (de acuerdo al Modelo de Donald Kirkpatrick), esta metodología implica también gestionar el ciclo completo de capacitación, considerando la detección de necesidades de capacitación, la planificación y ejecución, etapas que condicionarán en gran medida el grado de transferencia que se obtenga. Todo este proceso debe estar liderado por el Gestor de Capacitación Institucional (Encargado/a de Capacitación), del cual se espera que cumpla un rol de consultoría al interior de las instituciones para contribuir significativamente en la correcta ejecución de la actividad y en el logro de los objetivos estratégicos institucionales, bajo esta perspectiva metodológica.

Esta metodología está siendo aplicada de manera paulatina por Servicios Públicos desde el año 2012, partiendo primero como un plan piloto acotado para verificar elementos de mejora, y posteriormente amparado en instrumentos específicos como son el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y el Instructivo Presidencial en Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. En este escenario, el foco está dado en que las diversas instituciones apliquen esta metodología íntegramente a actividades de capacitación seleccionadas dentro de su Plan Anual de Capacitación, de manera incremental año a año, como lo demuestra el siguiente gráfico:

Compromiso Actividades de Capacitación a Evaluar en Transferencia 2015-2016



A nivel de resultados, el año 2015 se tomó una muestra de una actividad por cada servicio público para verificar los resultados obtenidos en transferencia, de las cuales en un 25% correspondieron a actividades relacionadas directamente con el giro principal del servicio en el que se realizaron, y en un 75% a actividades de apoyo a la institución. De los datos entregados por las propias instituciones, el promedio de transferencia logrado en las actividades en la que se aplicó íntegramente la metodología fue de un 73,4%, lo cual representa un leve incremento respecto del año 2014. (71,4%). Si bien es cierto que el modelo no enfatiza en indicar cual porcentaje es considerado óptimo, el resultado permite inferir que existe un nivel de transferencia significativo con potencial de poder incrementarse en los próximos años.

La aplicación de la metodología de evaluación de transferencia en este periodo, sin duda ha provocado una revisión de cómo se están gestionando las actividades de capacitación al interior de los servicios públicos, lo cual va más allá de los resultados que se obtengan y los elementos que condicionan su ejecución. Ciertamente la aplicación sistemática e integral de este modelo no asegura obtener resultados significativos, sin embargo, sí permite obtener mayores elementos y antecedentes para sustentar la gestión de un sistema de capacitación. En este sentido, la pretensión, en el corto y mediano plazo, es que la metodología y sus instrumentos estén lo suficientemente instalados como una práctica de gestión habitual en la materia, en donde predomine la orientación a la calidad, las acciones de evaluación en sus diferentes niveles y el análisis y gestión de los resultados obtenidos. Una vez cumplida esta etapa se proyecta avanzar hacia la evaluación a Nivel de Impacto, el cual está orientado a medir los cambios en variables organizacionales a nivel de producción y resultados, para determinar el impacto de las actividades de capacitación, lo cual supone un escenario distinto y con capacidades instaladas en los respectivos servicios para emprender ese desafío.

En términos específicos, la implementación de la metodología de evaluación de transferencia ha generado fortalezas al interior de las instituciones que van desde la instalación conceptual de los procesos centrales e instrumentos del modelo en la gestión de capacitación, la profundización en la gestión de procesos claves del sistema como es la detección de necesidades y la evaluación de la capacitación, hasta la incorporación de manera más efectiva a las jefaturas en este ciclo, específicamente al definir desempeños y su respectiva evaluación, lo que implica que la gestión de una actividad de capacitación sea una tarea más transversal a interior de los servicios. No obstante lo anterior, se requiere continuar profundizando la implementación e ir visualizando que impactos se generan con el rol consultor a partir de los resultados obtenidos. Evaluar es un aspecto primordial, pero tan importante como ello es revisar qué acciones surgen para relevar el rol de la capacitación en el logro de los objetivos institucionales.

Finalmente, toda profundización en este proceso deberá estar sustentada a partir de las acciones que promueva el Servicio Civil en esta línea, las cuales deberán tener un nuevo alcance y orientación a partir del próximo marco regulatorio que impactará al servicio.

Ciertamente, luego de más de una década de gestión es un diagnóstico compartido que se requiere reforzar y fortalecer la institucionalidad del Servicio Civil Chileno. Actualmente se discute una propuesta de Ley que se dirige en tal sentido, presentada el 1 de julio del 2015 por el Ejecutivo.

El posicionamiento y validación que el Servicio Civil ha logrado en estos años permite observar con optimismo los cambios que dicha modificación legal pueda implicar. Sin esa plataforma de sustentación, los resultados podrían ser ralentizados e inciertos. Con todo, un nuevo marco regulatorio deberá necesariamente producir una profunda reflexión de las nuevas estrategias que se requieran.

## **5. DESAFÍOS Y CONCLUSIONES**

Constituirse en un interlocutor validado en materia de capacitación y formación no es un proceso simple, ni se garantiza mediante algún ajuste normativo que fortalezca las competencias de la institución. Lo anterior implica que es posible avanzar obteniendo resultados positivos en el proceso de modernización de la gestión pública y, en particular de la gestión y desarrollo de personas, sin que para ello sea condición excluyente eventuales modificaciones normativas. Ciertamente la capacitación y formación ha logrado instalarse como lógica de trabajo en los servicios públicos, quienes han internalizado una gestión permanente en este ámbito, por lo que el desafío está en mantener y fortalecer el nivel alcanzado en las estrategias de capacitación y realizar acciones en búsqueda de su optimización. Las declaraciones e instrucciones que se impulsan desde el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, en materia de desarrollo, claramente refuerzan este proceso de instalación como un eje estratégico y posicionan en la agenda pública la validación técnica del rol del Servicio Civil en estas materias.

Los resultados obtenidos en el Barómetro 2013, evidencian el desarrollo y posicionamiento de la capacitación en los servicios públicos, específicamente respecto de las metodologías de elaboración del Plan Anual de Capacitación, de participación funcionaria en el proceso (funcionamiento del CBC) y de metodologías de detección de necesidades. La validación técnica, la relación de colaboración y apertura con los servicios, y el rol jugado en los procesos de consolidación de una gestión de personas más estratégica, permiten proyectar positivamente el nuevo escenario que se configurará a partir de la aprobación del proyecto de Ley que Perfecciona al Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, y que actualmente se debate en el Congreso Nacional. Capitalizar la experiencia de la capacitación y formación desde las diferentes Subdirecciones del Servicio Civil en sus distintos momentos, con la generación de Modelos de Desarrollo y estrategias para los Altos Directivos Públicos, funcionarios/as de rol general y jefaturas intermedias, ha sido un desafío que se espera mantener y potenciar en el tiempo, esperando seguir en la lógica del acompañamiento, pero por sobre todo, la generación de capacidades en su gestión, fortalecimiento de sus habilidades y avanzar en la constitución de personas que estén conectadas en pautas comunes y en una ética de servicio público, con el fin de contribuir a la creación de valor público en su organización y en el Estado.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Presidencia “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres\\_001\\_2015\\_instructivo\\_bpl.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf). Chile. 2015.
- Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos. Informe Ejecutivo”. Chile. 2006.
- Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. “Instrucciones operacionales para la implementación del Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el

Estado". [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/ord\\_743\\_ip\\_instrucciones.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/ord_743_ip_instrucciones.pdf), Chile. 2015.

Dirección Nacional del Servicio Civil y Universidad Alberto Hurtado "Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público 2007-2008: Experiencias y Aprendizajes del programa de Formación". Santiago, Chile. 2009.

Dirección Nacional del Servicio Civil. "Modelo de gestión de personas" [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/modelo\\_gestion\\_personas\\_2012\\_V2.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/modelo_gestion_personas_2012_V2.pdf). Chile. 2012.

Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. "Barómetro de la Gestión de Personas". Resultados Generales de la primera aplicación a servicios públicos y modelo de gestión de personas 2013. [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro\\_0.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro_0.pdf), Chile. 2013.

Subdirección Alta Dirección Pública. Dirección Nacional del Servicio Civil Documento, Acciones de Formación y Desarrollo, (2006 – 2015). Chile. 2016.

D. Triviño. Documento Acciones de Capacitación y Formación. Subdirección de Desarrollo de las Personas. Dirección Nacional del Servicio Civil. Chile. 2016.

M. Meneses. Sistematización y análisis de la experiencia piloto de evaluación de transferencia de la capacitación en servicios públicos de la Administración Central del Estado. Tesis de Magister en Gestión de Personas en Organizaciones, MGP. Chile. 2014

Gobierno de Chile (2003) "Ley N° 19.882 que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica". Santiago, Chile.

## RESEÑA BIOGRÁFICA

**Delia Ninoscka Cerda Díaz**, es Trabajadora Social de la Universidad de Concepción, Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones de la Universidad Alberto Hurtado (UAH), Diplomada en Gestión de Personas de la UAH y la Universidad de Notre Dame (EEUU) y Diplomada en Gerencia Social de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); a su vez, cuenta con especialización de Post-título en Desarrollo Familiar y Políticas por la Facultad de Psicología de la Pontificia Católica de Chile. Ha participado como ponente en diversos congresos y seminarios nacionales e internacionales, siendo algunas de las temáticas más relevantes: Resolución alternativa de Conflictos, Modelos de Gestión y Buenas Prácticas, Conciliación vida personal, familiar con el trabajo, Prevención del Acoso Laboral y Sexual, Condiciones de trabajo, organizados por Ministerio de Salud, y en Modelos de Gestión de Personas y Mediciones "Barómetro 2013", para el Servicio Civil de Costa Rica y de Paraguay. Entre 1993 y 1999 se desempeña en el Programa de Asistencia Jurídica del Ministerio de Justicia, dirigiendo programas y proyectos de resolución alternativa de conflictos, específicamente mediación y su vinculación con derechos fundamentales. A su vez, participa en el ciclo de desarrollo y formación en estas materias para todos los profesionales del programa a nivel nacional. Entre 1999 y 2004 se desempeña como asesora del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría del Trabajo, en la Coordinación de Estudios, Programas y Políticas Sociales, implementando acuerdos Gobierno - ANEF, Programa de Ambientales Laborales (PMAL), Plan de Igualdad de Oportunidades, Política y Plan Nacional de Infancia y Adolescencia, Política y Plan Nacional de Trabajo Infantil, Evaluación de Impacto del Programa Fondo Sindical de Modernización de las Relaciones Laborales. Desde agosto del 2004 se desempeña en la Dirección Nacional del Servicio Civil, como jefa del Equipo de Capacitación y Desarrollo, liderando el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) para los sistemas de Capacitación y Evaluación del Desempeño, desde el rol de Organismo Técnico. A partir del año 2007, se desempeña como jefa del Equipo de Desarrollo Organizacional, liderando la implementación y monitoreo del Instructivo Presidencial del Código de Buenas Prácticas Laborales (2006) y diseño del Modelo de Gestión de Personas, así como la primera aplicación de Barómetro 2013. A partir de marzo 2015 asume como jefa del Equipo de Consultores Especialistas de la misma Subdirección, liderando el desarrollo de diferentes temáticas en gestión de personas, articulación de proyectos, y la segunda aplicación de Barómetro 2016. Ha desarrollado labores de docencia por más de 10 años en Planificación Estratégica, Políticas Sociales y Desarrollo Organizacional en diversas casas de estudios superiores.