

# INDICE

<b>1. PRESENTACIÓN.</b> .....	3
<b>2. ¿A quién sirve una Gestión Eficiente de la Capacitación?.....</b>	5
<b>3. ¿Cómo mejorar la Gestión de Capacitación?.....</b>	9
1. Las Políticas de Capacitación y los Objetivos Estratégicos .....	10
2. Las Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos de la Institución. ....	10
3. Las Prioridades Institucionales. ....	11
4. El Rol del Área de Capacitación y el Perfil del Encargado o Coordinador .....	11
5. El funcionamiento de los Comités de Capacitación. ....	12
6. Algunas sugerencias. ....	13
<b>4. ¿CÓMO HACER UN BUEN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN?. ....</b>	15
1. El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación. ....	15
2. Características de un Programa de Capacitación. ....	17
3. Ejecución y Registro del Programa. ....	21
4. La Evaluación del Programa de Capacitación. ....	23
5. Indicadores a utilizar. ....	25
<b>5. ANEXO: Los Comités de Capacitación. ....</b>	27

## PRESENTACION.

Esta Guía está dirigida a los responsables del área de capacitación de los Servicios Públicos como un apoyo básico para el desarrollo de sus funciones, y tiene los siguientes propósitos:

- sistematizar los principios básicos que inspiran la propuesta acerca de la modernización del sistema de capacitación en el Sector Público,
- proponer una pauta para revisar y optimizar la gestión de capacitación en las instituciones del Estado, y
- entregar un marco metodológico para la formulación de políticas y programas de capacitación en los Servicios Públicos.

En el ciclo de apoyo que el Comité Técnico de Capacitación desarrolló, durante 1995, con los jefes de Recursos Humanos y los encargados de capacitación de diversos servicios públicos, se entregaron las bases conceptuales y metodológicas para reforzar la gestión y mejorar los resultados en el ámbito de la capacitación. Su contenido se ha nutrido de los valiosos aportes recogidos de la experiencia práctica de los jefes de recursos humanos y encargados de capacitación y ha contado con interesantes aportes del Servicio de Capacitación y Empleo (SENCE) y del equipo de capacitación del Servicio de Tesorerías.

Esta guía sistematiza gran parte de los contenidos que se entregaron en dicha actividad y conlleva la intención de ser un aporte para enfrentar el proceso de modernización de la capacitación a que están abocadas las instituciones públicas.

La sola revisión de los objetivos que persigue la modernización de los Servicios Públicos, nos da cuenta de los enormes desafíos que se abren en el ámbito de los recursos humanos y de la capacitación, tales como la necesidad de:

- trabajar por resultados y evaluar el desempeño de las instituciones,
- elevar la calidad de los servicios y mejorar la relación con los usuarios,
- mejorar los niveles de información y la eficiencia en el uso de los recursos públicos,
- tecnificar las labores administrativas y desarrollar las capacidades ejecutivas y de gestión, y
- mejorar el clima laboral.

## ¿A QUIEN SIRVE UNA GESTION EFICIENTE DE LA CAPACITACION?

*La capacitación del personal del Sector Público tiene como propósitos tanto el desarrollo y realización personal y profesional del funcionario, como el fortalecimiento de la organización para el logro de sus objetivos.*

La capacitación del personal -junto con las políticas de selección, promoción, remuneraciones, evaluación e incentivos- es una actividad decisiva para el desarrollo de los miembros de una organización y una contribución a su mejoramiento.

Desde esta perspectiva en junio de 1995 se materializó un acuerdo entre el Gobierno y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) para modernizar los sistemas de capacitación en el Sector Público, la que se manifiesta en cinco importantes principios:

- generar mayores oportunidades de acceso al perfeccionamiento laboral,
- lograr mayor eficacia y pertinencia de las actividades de capacitación,
- flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación,
- ampliar las oportunidades de participación, y
- generar las competencias y habilidades que abran para todos las más amplias oportunidades de progreso y realización personal.

En una función pública moderna, se requiere de una capacitación activa y participativa, sus programas deben tener objetivos y prioridades claras, evaluados según sus resultados. En este contexto su naturaleza y sentido son muy distintos de lo que usualmente se entiende como formación profesional y laboral.

La capacitación de funcionarios en servicio, debe tomar en cuenta las historias laborales de todos y cada uno de los involucrados, lo que implica partir de las competencias preexistentes y de las experiencias previas de los participantes en otras iniciativas de capacitación.

Del mismo modo debe considerar prioritariamente la necesidad natural del ser humano de encontrar satisfacción en el trabajo.

Se trata entonces de potenciar a los servidores públicos, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de dignificación del trabajo y del desarrollo de las capacidades que cada uno posee.

La capacitación debe estar concebida para **detectar los cambios, identificar las necesidades que surgen de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales** y debe ser entendida como un **proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo**, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos.

Por tanto, el resultado que busca la capacitación es el desarrollo, tanto de **las personas** como de **la organización**.

Desde el punto de vista de la persona la capacitación debe:

- entregar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales,
- potenciar habilidades, conocimientos y experiencias, en ocasiones subutilizadas en el trabajo diario,
- reducir los requerimientos de supervisión y dar mayor autonomía decisional,
- mejorar las oportunidades de promoción y progreso, y
- proporcionar mayor seguridad y satisfacción en el trabajo,

Desde una perspectiva institucional, la capacitación debe permitir:

- elevar los niveles de productividad, con un mejor uso de los recursos disponibles,
- flexibilizar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones, características de nuestro tiempo, y
- generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya con sus capacidades y desempeños a un mejor logro de los objetivos institucionales.

## ¿COMO MEJORAR LA GESTION DE CAPACITACION?

*La capacitación debe tomar en cuenta la misión, los objetivos estratégicos y las metas de la institución, a la vez que debe procurar involucrar al conjunto de los funcionarios.*

**La capacitación es una actividad compleja que requiere ser enfocada desde una perspectiva de gestión estratégica, por lo que no puede seguir siendo concebida como un esfuerzo aislado del responsable del área, centrado en la definición de cursos y de organismos capacitadores y en la selección de participantes, sin verdadera relación con los demás actores del proceso.**

**Se requiere que la institución en su totalidad logre un compromiso con el perfeccionamiento permanente.**

De aquí se desprenden muchas tareas que tienen que ver con la planificación de las actividades, con el posicionamiento de la función de capacitación dentro de la organización, con su capacidad de participar de las decisiones estratégicas del servicio y de comunicar los resultados obtenidos luego de su implementación.

Algunos elementos a revisar para mejorar la gestión y los resultados del área de capacitación son:

### **1. Las Políticas de Capacitación y los Objetivos Estratégicos.**

La capacitación en los Servicios Públicos debe contribuir a lograr la misión, los objetivos estratégicos y las metas de la organización, lo que requiere determinar regularmente las necesidades organizacionales y evaluar los resultados de los programas de capacitación en relación con esas necesidades. (1)

Es evidente que en aquellas instituciones en que se estimula el aprendizaje permanente y en que el desarrollo del personal es una preocupación central, las políticas de capacitación se estimarán como un apoyo a los procesos de planificación y definición de objetivos institucionales. Por el contrario, allí donde se han dado experiencias negativas o un bajo nivel de expectativas en torno al crecimiento y desarrollo del personal a través de la capacitación, será preciso desarrollar esfuerzos adicionales por prestigiar la función y lograr el compromiso de la mayoría en torno a su quehacer.

---

(1) Consultar Guía de Introducción a la Planificación Estratégica.

### **1. Las Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos de la Institución.**

La capacitación que se realice debe tener en cuenta las necesidades que plantean las políticas dirigidas al desarrollo del personal y a favorecer el ambiente de trabajo, tales

como la selección, la promoción, el sistema de incentivos y evaluación del desempeño del personal, etc.

Por ejemplo, si el servicio se propone modificar los procesos de evaluación del personal, a través de un reglamento especial de calificaciones, será fundamental que el área de capacitación apoye esos cambios con actividades de difusión, entrenamiento a las jefaturas, etc.

### **3. Las Prioridades Institucionales.**

Es fundamental que tanto las decisiones en torno a la política de capacitación, como la elaboración e implementación de sus programas, tomen en cuenta la identificación de los problemas más críticos o urgentes y las necesidades del conjunto de la organización, por lo que resulta esencial que su diseño esté abierto a recibir los insumos de todos los subsistemas, como por ejemplo las áreas de planificación y gestión, las de recursos humanos, de finanzas y presupuestos, de contabilidad, comunicaciones, etc., y en lo posible, los aportes de los eventuales destinatarios de la capacitación.

Es igualmente muy importante considerar las prioridades y necesidades de los servicios que operan desconcentradamente en regiones.

#### **1. El Rol del Área de Capacitación y el perfil del Encargado o Coordinador.**

Mejorar la gestión de capacitación en los Servicios Públicos requiere analizar el lugar que ésta ocupa dentro de la institución. Para ello es fundamental que la dirección del servicio, junto con el encargado del área revise las potencialidades e insuficiencias que enfrenta la capacitación, para hacerse cargo de los desafíos que implica hacerla más eficaz.

El perfil del encargado de esta función variará de una institución a otra. En algunas se tratará de funcionarios que han hecho carrera en esta tarea; otros serán especialistas contratados para desarrollar la unidad y otros aún, tendrán esta responsabilidad junto con labores administrativas o de personal.

En el marco de los nuevos desafíos que implica modernizar el sistema de capacitación, lo importante será potenciar el rol de un funcionario responsable del área, cuya misión fundamental comprenderá desde el desarrollo de una política, hasta la definición del programa y su evaluación.

En las instituciones modernas, el área de capacitación está concebida como una función transversal y su efectividad depende básicamente de la capacidad de desarrollar relaciones y comunicaciones con los diferentes ámbitos de la organización.

Dada la importancia de esta función es indudable que habrá que concebir el perfil de su responsable como el de un agente generador de cambios.

#### **5. El funcionamiento de los Comités de Capacitación. (1)**

Uno de los principios fundamentales que inspiraron el acuerdo entre el Gobierno y la ANEF para modernizar los sistemas de capacitación en el sector público, fue el de "**abrir**

**oportunidades de participación y promover el compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento y al incremento de la eficiencia y productividad de las instituciones."**

Para ello, entre otras medidas, se ha propuesto la constitución de los Comités de Capacitación a través de los cuales, funcionarios y directivos puedan lograr acuerdos sustantivos en torno a las políticas y programas de capacitación.

La propuesta concreta de las formas de constitución y funcionamiento de los comités de capacitación está contenida en las circulares N° 1.598 y 1.599 de fecha 30 de octubre de 1995 de la Secretaría General de la Presidencia.

Por la importancia que reviste este tema se incluye un anexo destinado específicamente a presentar sus particularidades.

---

(1) Ver Anexo "Los Comités de Capacitación".

## **6. Algunas sugerencias.**

Como sugerencias prácticas de trabajo, que han sido recogidas de los propios encargados de capacitación en las reuniones y talleres realizados, aparecen las siguientes:

- **Presentación de balances periódicos de las actividades realizadas y sus resultados.**

El resultado o impacto de las actividades de capacitación son poco visibles en el corto y mediano plazo, y en ocasiones son difícilmente percibidos con claridad por los interesados.

La presentación de resúmenes con información sobre el número de funcionarios capacitados, el tipo de cursos realizados, las evaluaciones que de ellos se hayan hecho, etc., pueden constituir elementos útiles para que la dirección y el personal conozca, valore y participe aportando ideas en torno a estas actividades.

- **Reuniones periódicas con las jefaturas del servicio y eventuales usuarios.**

Muchos profesionales señalaron lo importante que ha resultado para la gestión de su área, el contar con el apoyo y permanente contacto de los niveles directivos de sus respectivos servicios. Es recomendable establecer, entonces, una práctica de reuniones regulares con la dirección, en las que previa agenda, se aborden temas centrales para detectar las necesidades y conocer las prioridades institucionales.

La función de capacitación puede jugar un gran papel, si a través de sus actividades facilita que cada funcionario comprenda y se interiorice de los objetivos institucionales y del desempeño que se espera de ellos, con el objeto de estar en condiciones de cumplirlos.

Si la capacitación del personal es responsabilidad de todos los funcionarios y especialmente de aquéllos que tienen personal a cargo, una importante fuente de enriquecimiento para detectar necesidades de capacitación, definir las prioridades en las actividades y evaluar los resultados y cumplimiento de las expectativas, es coordinar reuniones de trabajo, especialmente destinadas a tratar el tema de la capacitación con las jefaturas de áreas.

Evidentemente que una participación más amplia del conjunto de los funcionarios, eventuales destinatarios de las actividades de capacitación, resultará una tarea compleja debido a su número y a las dificultades propias que impone el cumplimiento de la tarea diaria, sin embargo es recomendable que el personal de capacitación esté siempre abierto a recoger datos, opiniones y la expresión de necesidades, de los funcionarios de cada servicio, en la certeza de obtener valiosa información para la toma de decisiones.

## ¿COMO HACER UN BUEN PROGRAMA DE CAPACITACION?

Un buen programa de Capacitación requiere de las siguientes etapas: diagnóstico de necesidades, elaboración de un programa consecuente con el diagnóstico, ejecución y registro del programa y evaluación de sus resultados.

### 1. El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.

Los objetivos, contenidos y características de las actividades de capacitación que emprenda una institución surgen, en una primera fase, del diagnóstico de las necesidades de capacitación.

El objetivo central del diagnóstico es establecer clara y específicamente **las competencias que se espera generar, como producto de las actividades de capacitación.**

El diagnóstico, es una investigación sistemática, dinámica, flexible y participativa, encaminada a lograr el mayor nivel de adhesión y compromiso de todos los involucrados en la prestación de un servicio o en la elaboración de un producto, para su perfeccionamiento.

La calidad y precisión del diagnóstico determinarán de manera importante el éxito del programa ya que tendrá efectos sobre todas las otras actividades: diseño de los objetivos, contenido de cada evento, metodología, selección de los participantes, elección de organismos capacitadores, etc.

**El diagnóstico permite vincular las necesidades de la organización y de las personas, con los objetivos de la capacitación.**

Sin embargo, el diagnóstico no es un ejercicio que se realice por una sola vez, ni es tampoco una fría medición técnica llevada a cabo desde un escritorio o un computador. Es un proceso continuo de interacciones, que implica estar atento a las necesidades de las personas y de la institución, toda vez que éstas cambian permanentemente.

**Un modelo básico de detección de necesidades aborda las siguientes actividades:**

#### 1. Selección de la metodología y recopilación de datos:

Entrevistas a directivos, jefaturas y personal, identificación de áreas críticas, inventario de recursos humanos, antecedentes acerca del clima laboral, son los mecanismos típicos, a través de los cuales se puede recoger los datos esenciales de la organización, con el fin de obtener una imagen actualizada de su situación y mostrar las áreas de desempeño con problemas, así como las habilidades a potenciar.

#### 1. Investigación de la información:

Recolección de datos más específicos a partir de los antecedentes recopilados, (entrevistas en profundidad, por áreas específicas, evaluaciones de desempeño, estudios de la organización, etc.).

### 1. Análisis de la información:

Sistematización de la información para determinar los distintos tipos de capacitación que aparezcan aconsejables.

De este análisis pueden surgir conclusiones relativas a las necesidades de la organización, a la calificación requerida para el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo, y a las necesidades individuales del personal.

### 2. Características de un Programa de Capacitación.

El programa debe definir los objetivos, esto es las competencias que requiera el personal para satisfacer sus expectativas de desarrollo y para que la institución alcance los niveles deseados de eficiencia y productividad. El principal resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación es la elaboración del **programa de capacitación** que resume las acciones que se efectuarán en un período de tiempo.

#### a. Definición de los objetivos de capacitación.

Los objetivos de capacitación son las competencias esperadas de los funcionarios capacitados y los requisitos de desempeño que deben satisfacer, una vez finalizado el programa, teniendo en cuenta las condiciones laborales y ambientales. Para el diseño de los objetivos de capacitación es importante considerar :

- que el desempeño laboral no está sólo condicionado por el proceso de aprendizaje generado a través de las actividades de capacitación, en el que las personas adquieren conocimientos y habilidades, sino también por el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve el individuo, el que le proporciona modelos, refuerzos y motivación para que el aprendizaje se traduzca en conductas concretas.
- el grado de generalidad o especificidad de las capacidades adquiridas, ésto es, si *todos* los funcionarios deben mostrar *una competencia* específica; o *algunos* funcionarios deben mostrar habilidades más genéricas, etc.
- los niveles de expertizaje que se esperan en determinados desempeños, tales como: nivel de actualización, nivel de excelencia, nivel suficiente para la promoción (preparar al trabajador para un puesto más elevado, cumplir con requisitos específicos de desempeño, etc.)

Es importante la claridad en la conceptualización de lo que se quiere lograr a través de la capacitación y expresarlo, en lo posible, en términos de competencias observables, que permitan evaluar posteriormente el nivel de aprendizaje logrado.

#### b. Definición de las actividades de capacitación.

Las acciones de capacitación tales como cursos, seminarios, talleres, grupos de trabajo,

charlas, capacitación a distancia, autoinstrucción, etc., deben constituirse en el medio por el cual los individuos se actualizan y encuentran oportunidades de aprendizaje continuo para cubrir los requerimientos de un buen desempeño.

El tipo de decisiones o acciones de capacitación, sus características y contenidos dependerá de factores tales como:

- tipo de conducta o desempeño a potenciar o tipo de problema a resolver, que surge del diagnóstico de necesidades de capacitación,
- prioridades de la institución respecto de la capacitación, como el cumplimiento de requisitos para el ascenso del personal,
- recursos financieros y personal disponible para capacitación,
- características de los funcionarios que se capacitarán: edad, sexo, tipo de trabajo que desarrollan.

### **c. Definición de los destinatarios de la capacitación.**

Para determinar los criterios de selección de los participantes se debe tener en cuenta aspectos tales como la función, los niveles de educación, los niveles de competencia preexistente, las motivaciones del grupo destinatario y las prioridades institucionales.

Es importante considerar que no cualquier modalidad o programa de capacitación satisface las características de determinados grupos de individuos. Existen modalidades que se adaptan mejor a las diferentes características de cada grupo y a los temas, contenidos y/o destrezas a alcanzar. En muchas situaciones la modalidad de tipo "taller", con abundante trabajo práctico en grupos pequeños, será lo más adecuado, en tanto que en otros momentos la exposición de un relator, con apoyo audiovisual o la entrega de material escrito, será aconsejable.

### **d. Selección de la persona u organismo Capacitador.**

La decisión sobre la persona u organismo capacitador depende de las necesidades u objetivos a satisfacer a través de la capacitación y de la oferta y calidad de la capacitación disponible.

En muchos casos **la mejor alternativa es aquella impartida por los propios funcionarios**, especialmente cuando se trata de materias específicas del servicio y existe un importante nivel de competencia especializada, experiencia y prestigio acumulado.

Por otra parte, cuando el Estado aparece como comprador de servicios, -en este caso de capacitación-, debe resguardarse un conjunto de normas de buena administración, para garantizar la transparencia del proceso. Cada año se invierten importantes recursos financieros para capacitar a los funcionarios públicos y la decisión de contratar servicios de capacitación externa puede ser determinante para asegurar la eficacia en el uso de dichos recursos.

Por otra parte, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) dispone de un Registro de Organismos Capacitadores, y constituye una fuente relevante de información y consulta.

A continuación, se propone una pauta del proceso de selección de los organismos de capacitación que participan en una oferta:

### **Llamado a licitación pública o privada.**

- Información oportuna y adecuada a los organismos capacitadores, garantizando la transparencia del proceso de selección.
- Definición de plazos para consultas técnicas y recepción de propuestas.
- Recepción de las propuestas de capacitación.

### **Evaluación de las propuestas.**

- Identidad y perfil del organismo capacitador, (Consultar al SENCE).
- Idoneidad profesional del equipo docente.
- Claridad en los objetivos y el planteamiento de la propuesta.
- Estructura de precios.
- Diseño metodológico coherente con el tiempo requerido.
- Recursos materiales y técnicos aportados y/o disponibles.
- Propuesta de evaluación de los participantes.

Puede ser útil confeccionar una pauta de puntajes para la evaluación técnica de las propuestas, las que deben ser sometidas a dicha evaluación por más de una persona, con el fin de garantizar la transparencia y buen fundamento de las decisiones.

## **3. Ejecución y Registro del Programa.**

Todo programa de capacitación debe satisfacer las necesidades detectadas y sus actividades informadas a todos los funcionarios.

### **a. Mecanismos de información del Programa.**

El grado de **transparencia y participación que logren las políticas de capacitación** institucional y la percepción que de ella tengan sus funcionarios, dependerá significativamente de la información que entregue la Unidad de Capacitación acerca de las actividades programadas.

La información básica del Programa de Capacitación debe contemplar, al menos: objetivos, tipos de actividades programadas, duración, contenidos, requisitos de postulación, requisitos de evaluación, lugar y fecha.

Para asegurar la participación y el compromiso institucional con la capacitación, es útil que la información relevante sobre las decisiones de capacitación, tomadas por el área en forma consultiva con el Comité de Capacitación, fluyan hacia las jefaturas, así como hacia la totalidad de los funcionarios, mediante mecanismos visibles (diarios murales, documentos, etc.)

### **b. La realización de las actividades.**

La ejecución de las actividades de capacitación, requiere considerar aspectos tales como la carga de trabajo que pesa sobre el personal en el período, (existen instituciones que tienen mayor concentración de tareas en determinados meses), los horarios más convenientes en función del tipo de trabajo, medios de que dispone el servicio (reproducción de materiales didácticos, salas, medios audiovisuales, etc.).

La realización de las actividades normalmente recorre las siguientes etapas: recepción de los participantes, apertura del curso o programa, (ojalá por parte de alguna autoridad del servicio), presentación de los relatores, logística de apoyo, ejecución, clausura.

### **c. El registro y seguimiento de las actividades de Capacitación.**

El registro de las actividades de Capacitación tiene como objetivo mantener información básica y expedita sobre todos aquellos antecedentes del proceso, que permitan mejorar la toma de decisiones y determinar indicadores de gestión que posibiliten la evaluación de las políticas emprendidas en este ámbito. Asimismo, la información registrada a nivel de los servicios permitirá consolidar una base de datos para toda la actividad de capacitación en el Sector Público, aspecto central para la toma de decisiones y apoyo a las políticas de Gobierno.

Para este objetivo se ha desarrollado un software de registro de las acciones de capacitación, llamado **SISPUBLI**, por el que se podrá enviar regularmente la información actualizada al SENCE, según el calendario indicado en el oficio que acompaña al software y al Manual de Operación del mismo. Esta información está referida básicamente a las acciones desarrolladas, el organismo capacitador, los alumnos, el resultado de las evaluaciones tanto de los alumnos como del organismo y el presupuesto involucrado. Junto con el primer envío de información, vía disquete, deberá acompañarse el programa de capacitación del servicio para el año correspondiente y el documento que constituye el Comité de Capacitación.

## **4. La Evaluación del Programa de Capacitación.**

La evaluación permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, corregir los desajustes y desarrollar programas de capacitación más eficaces. Respecto del diseño y organización del Programa, resulta significativo considerar:

- el proceso de detección de necesidades,
- las técnicas utilizadas,
- la definición de los objetivos,
- el contenido de las acciones de capacitación,
- los elementos técnicos y materiales,
- la selección de participantes,
- la comunicación de las actividades,
- los aspectos organizativos de los cursos y talleres,
- el grado de satisfacción de las expectativas,
- el grado de adquisición de competencias y habilidades,
- la relación costo/beneficio del Programa,
- el nivel de calidad de los instructores internos o externos

El grado de cumplimiento de las expectativas implica tomar en cuenta el nivel de satisfacción expresada por los participantes, en torno a los diversos aspectos de la actividad, incluyendo la organización del evento, la metodología empleada, los contenidos entregados, el nivel profesional de los instructores, etc. **Al cabo de algún tiempo será importante determinar si ha aumentado el nivel de satisfacción de los funcionarios con su trabajo, si las competencias adquiridas están siendo reconocidas por las jefaturas del servicio y son utilizadas en el trabajo cotidiano, si el ambiente laboral ha resultado enriquecido como producto de las actividades de capacitación, etc.**

En suma, se trata de saber si mediante la implementación del programa, se lograron los objetivos planteados y se logró cierto grado de satisfacción de las necesidades detectadas. Para ello existen variadas metodologías encaminadas a medir resultados, tales como: pruebas objetivas de conocimientos, pruebas de habilidad, observación de conductas, entrevistas, encuestas, etc.

### 5. Indicadores a utilizar.

Como en todo proceso de gestión, es recomendable determinar previamente distintos indicadores que permitan visualizar en forma sintética el proceso de la capacitación y sus resultados.

Es de mucha utilidad para el análisis de la gestión de capacitación del servicio, elaborar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en este ámbito y establecer un análisis y seguimiento de éstos. (2)

Básicamente los indicadores nos deberían reflejar:

- la calidad y cantidad de capacitación ejecutada,
- las mejoras logradas en el servicio, tanto en lo que se refiere a productividad, como a gestión institucional, y
- los costos involucrados.

A continuación se proponen los siguientes indicadores:

Gasto total en capacitación / Gasto total en remuneraciones.
Total de funcionarios capacitados / Total de funcionarios.
Promedio de horas de capacitación por empleado: total de horas de capacitación (horas por participante) / total de funcionarios capacitados.
Costo de capacitación por hora alumno: Costo total de capacitación / total de horas de capacitación.
Aumento promedio en el rendimiento laboral como resultado de la capacitación

(2) Ver Guía para la Construcción de Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos.

## **A N E X O**

### **Los Comités de Capacitación**

Los Comités de Capacitación se conciben como una instancia de participación para asesorar a la administración de los servicios públicos en la orientación, priorización, programación y ejecución de las acciones de capacitación en beneficio de sus funcionarios y se constituyen en parte central de las iniciativas orientadas a modernizar el sistema de capacitación el sector público.

La información y participación del personal en el desarrollo de las actividades de capacitación constituye un objetivo fundamental en la constitución de los comités de capacitación, en la medida en que ésta es una materia privilegiada para la concertación de empleados y trabajadores.

El gran ámbito de intereses que se convoca alrededor de este tema, tanto de trabajadores como de empleadores (búsqueda de una mayor productividad, desarrollo profesional, perfeccionamiento para un mejor desempeño, aspiraciones de mejorar nivel de ingresos, etc.) lo define como un área clave para la obtención de consensos.

Luego de un año de firmado dicho acuerdo, la situación es altamente positiva, puesto que en más del cuarenta por ciento de los servicios públicos se han creado ya estos Comités o están en proceso de formación, lo que sin duda contribuirá a legitimar los planes de capacitación y a hacer más relevantes sus actividades, tanto en función de las necesidades institucionales como de las de desarrollo personal y profesional de los funcionarios.

### **Conformación de los Comités**

Para cumplir con estos propósitos, un comité de capacitación debe estar constituido en partes iguales por representantes de la dirección del servicio y de sus funcionarios, asegurando que de ambas partes exista una adecuada representación de los intereses involucrados y capacidad técnica suficiente para efectuar una contribución positiva al desarrollo de la capacitación en el servicio.

El número de integrantes por otra parte, debe estar en proporción al tamaño del servicio y la diversidad de su personal.

A modo de ejemplo un servicio cuya dotación sea superior a 1.100 funcionarios, de los cuales más del sesenta por ciento pertenezca al estamento profesional, la conformación del comité podría ser de la siguiente manera: desde la dirección del servicio corresponderá la nominación de tres funcionarios. Al respecto, será recomendable que participe el jefe del área de Recursos Humanos o de Personal, el jefe de Capacitación y algún otro funcionario que tenga responsabilidades o competencias en el área de gestión y planificación y que su aporte en dicho comité sea relevante para la toma de decisiones sobre las políticas estratégicas del servicio. A su vez, de parte de los funcionarios una conformación apropiada, que recoja la diversidad de su

personal, podría ser: dos funcionarios que pertenezcan al estamento profesional (considerando que más de un sesenta por ciento pertenece a dicho grupo) y un funcionario que pertenezca al estamento técnico o administrativo.

En un servicio cuya dotación sea, por ejemplo, de 150 funcionarios, correspondería constituir un comité integrado por cuatro personas, de los cuales la dirección puede nominar dos funcionarios con responsabilidad directa en el tema de desarrollo de recursos humanos y capacitación. Por parte de los funcionarios, la elección de sus 2 representantes deberá tener en cuenta, nuevamente, la proporción de los distintos estamentos que exista en la institución.

Una forma de resolver el problema de la representación de los funcionarios en la composición del Comité (número de representantes, tanto de la dirección como de los funcionarios) se sugiere seguir las orientaciones que están presentes en el Proyecto de Ley que modifica el Estatuto de Capacitación y Empleo y que se señalan en el Anexo N° 3 de la Circular N° 1.599 del Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Como una manera de orientar a los servicios que aún no han conformado su Comité, se sugiere -a partir de experiencias en algunas instituciones- los **siguientes pasos básicos para su formación:**

- La Dirección y las asociaciones de funcionarios concuerdan impulsar la formación del Comité.
- La Dirección del Servicio o la Jefatura de Recursos Humanos designa sus representantes para integrar el Comité, asegurando que sean funcionarios con experiencia y dedicación al tema que asegure un aporte sustantivo al desarrollo de la capacitación.
- La Asociación de Funcionarios informa de la iniciativa de formación del Comité y comunica el mecanismo de elección de los representantes.
- La Asociación de Funcionarios, mediante asamblea, votación directa o el mecanismo que estime pertinente para resguardar un proceso participativo, elige él o los funcionarios que formarán parte del Comité.
- Se realiza una primera reunión constitutiva en la que se tratarán todos los aspectos relativos a su constitución, las funciones que tendrán a cargo y el sistema de funcionamiento.
- Una vez acordada la constitución del Comité, las funciones y la operatoria de éste, la Jefatura de Recursos Humanos elabora una propuesta de Acta de Constitución, cuya formalización se realizará a través de una Resolución Exenta firmada por el Jefe de Servicio.

#### **Funciones los Comités:**

1. Asesorar a la jefatura superior del servicio en la formulación de políticas y programas de capacitación.

2. Pronunciarse respecto de la propuesta de programa de capacitación definida por la jefatura superior.
3. Sugerir los criterios de selección de los participantes a las distintas actividades de capacitación.
4. Realizar sugerencias al programa de capacitación en los plazos definidos de mutuo acuerdo entre la dirección y el Comité.
5. Realizar el seguimiento de las acciones de capacitación en la perspectiva de mejorar el desarrollo de actividades futuras.
6. Constituirse en una instancia de información para el conjunto de los funcionarios respecto de las materias de capacitación, canalizando las inquietudes, aportes y sugerencias para un mejor desarrollo de dicha actividad.

Finalmente en lo que se refiere a las funciones de estos comités, es conveniente señalar que estas instancias se han concebido para posibilitar la participación representativa de los funcionarios, en las políticas de capacitación del servicio y de esta manera apoyar los esfuerzos para lograr una capacitación más eficiente y eficaz.

Se espera que la creación de los comités posibilite una mayor transparencia y equidad de las decisiones que se tomen en este ámbito. Desde esta perspectiva es muy importante que el Comité evite constituirse en un lugar para resolver otro tipo de situaciones laborales, o de hacer de esta instancia una práctica para asignar cupos o cuotas de participación de los funcionarios en las distintas actividades de capacitación. De esta manera no será función del Comité la selección de los funcionarios que accederán a dichas actividades.

#### **Operatoria de un Comité de Capacitación.**

A partir de la experiencia de los Comités ya conformados, su funcionamiento se puede caracterizar de la siguiente manera:

- Realización de reuniones periódicas. Recordemos que como parte de las normas de funcionamiento del Comité, se sugirió la conveniencia de determinar una cierta regularidad para las reuniones. (Puede ser una vez al mes, o cada vez que un porcentaje de sus miembros, previamente acordado, así lo requiera). La frecuencia de las reuniones podrá variar obviamente según el período del año. Así por ejemplo, en los meses en que es necesario presentar la petición de financiamiento para el programa de capacitación del año siguiente, será fundamental que el Comité tenga un funcionamiento ágil y propositivo en los tiempos adecuados. En el resto del año es bueno mantener una regularidad que permita realizar el seguimiento de las actividades y las proposiciones que sean pertinentes.
- Elaboración de informes que den cuenta de las opiniones y sugerencias respecto del programa de capacitación en curso y de las proposiciones de programas siguientes.
- Los miembros del comité en general deben estar permanentemente informados sobre las políticas de gobierno respecto al tema de

capacitación. Los mecanismos para esto son: participar en las actividades de apoyo técnico programadas, tanto para encargados como para dirigentes de asociaciones, (estas últimas en programación) o consultar telefónicamente a los miembros del Comité Técnico de Capacitación, cuyos datos se entregaron en el Anexo N° 4 de la Circular señalada anteriormente.

**Los temas sobre los que un Comité puede consultar y asesorar son, por ejemplo:**

1. La política de capacitación que tiene la institución, sus objetivos, metas y el rol que desempeña para el desarrollo de la organización y de los funcionarios.
2. El desarrollo de las actividades en ejecución.
3. Los resultados de las encuestas de evaluación de los cursos.
4. Los niveles de participación y asistencia
5. El proceso de detección de necesidades de capacitación. ¿Cómo se determinan las actividades de capacitación?
6. Las sugerencias y opiniones de cómo la capacitación recoge efectivamente las necesidades de la institución y de los funcionarios.
7. El nivel de participación de los distintos estamentos en las actividades de capacitación.
8. Los mecanismos de información de las actividades de capacitación y de los procesos de selección.