



Aprueba Manual de Capacitación del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol.

RESOLUCIÓN EXENTA N° 768

SANTIAGO, 22 DE SEPTIEMBRE DE 2021

VISTOS:

Lo dispuesto en el Decreto N°100, de 2005, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile; en la Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado, fue fijado por el D.F.L N°1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia; en la Ley N°19.880, de 2003, que establece Bases de los Procedimiento Administrativos que rigen los Actos de los órganos de la Administración del Estado; en la Ley N°18.834, sobre Estatuto Administrativo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el D.F.L N°29, de 2004, del Ministerio de Hacienda; en la Ley N°20.502, que crea el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol; D.S. N°1.307, de 02 de octubre de 2018, del Ministerio del Interior y Seguridad Pública; en la Ley N°19.882, de 2003, que Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos y Crea la Dirección Nacional del Servicio Civil; en la Ley N°20.955, de 2016, que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil; en las Resoluciones N°1 y N°2, de 2017, del Ministerio de Hacienda, que aprueba Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas; en la Resolución Exenta N°653, de 2019, que Aprueba la Política de Gestión y Desarrollo de Personas de SEDA y en la Res. Ex. N°545 del 11 de junio de 2021, que aprueba el Plan de Implementación de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas; en la Resolución N°6 y N° 7, ambas de 2019, y en la Resolución N° 16, de fecha 30 de noviembre de 2020, ambas de la Contraloría General de la República, que fijan normas sobre exención del trámite de Toma de Razón;

NR/CG/PC/PC/MM/RD/NM

DISTRIBUCION:

1. Jefe de Gabinete, SEDA.
2. Jefa de División de Administración y Finanzas.
3. Área de Gestión y Desarrollo de Personas.
4. División Jurídica.
5. Unidad de Gestión Documental.

S-7439/21

CONSIDERANDO:

1. Que, el Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), en concordancia con las directrices entregadas por el Servicio Civil (DNSC), necesita actualizar sus orientaciones en materia de Gestión y Desarrollo de Personas (GDP), con el propósito de fortalecer el aporte que los funcionarios/as y asesores/as realizan para el cumplimiento de la función pública y la estrategia institucional.
2. Que, lo anterior se enmarca en las Resoluciones N°1 y N°2, de 2017, del Ministerio de Hacienda, que aprueba Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas (NAG).
3. Que, el Área de Desarrollo y Gestión de Personas de SENDA debe contar con instrumentos técnicos y administrativos que le permitan desarrollar con eficacia y eficiencia sus funciones, y así dar cumplimiento a las Instrucciones y Normativas vigentes en esta materia.
4. Que, en este sentido, las actividades que por medio de este acto se sancionan, fueron elaboradas y aprobadas en la Mesa de Trabajo de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, según consta la Res. Ex. N°545 del 11 de junio de 2021, que aprueba el Plan de Implementación de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, razón por la cual:

RESUELVO:

PRIMERO: Apruébese el Manual de Capacitación del Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol, cuya vigencia se iniciará desde la total tramitación del presente acto administrativo y cuyo texto es el siguiente:

Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....
II. ALCANCE.....
III. OBJETIVO.....
IV. RESPONSABILIDADES.....
V. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN.....
5.1 Detección de Necesidades de Formación y Capacitación (DNC).....
5.2 Planificación Anual y Trienal de Capacitación y Formación.....
5.3 Comités Bipartitos de Capacitación.....
5.3.1 Conformación de los Comités.....
5.3.2 Funciones de los Comités.....
5.3.3 Operatoria del Comité Bipartito de Capacitación.....
5.4 Ejecución de Actividades de Capacitación y Formación del Plan Anual de Capacitación.....
5.5 El registro, seguimiento y análisis de las actividades de capacitación y formación.....
5.6 La Evaluación del Programa de Capacitación.....
5.6.1 Modelo de evaluación de las actividades de capacitación (a partir del modelo de Donald Kirkpatrick):.....
5.6.2 Indicadores a utilizar.....
VI. MARCO NORMATIVO Y REFERENCIAS.....
VII. ANEXOS.....
FORMULARIO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....
ENTREVISTA DETECCIÓN DE NECESIDADES.....
FICHA RESUMEN DETECCIÓN DE NECESIDADES.....

I. INTRODUCCIÓN

La capacitación es una actividad decisiva para el desarrollo de los miembros de una organización y una contribución a su mejoramiento en el empleo de las políticas públicas a las que se remite SENDA, los nuevos desafíos que implica modernizar el sistema de capacitación de los equipos en las diversas materias de índole institucional y en razón de la constante búsqueda de eficiencia operativa en cada área del Servicio.

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.

La capacitación debe ser entendida como un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida de los que reciben estas capacitaciones, factores claves que permiten el desarrollo profesional y a la institución lograr sus objetivos. Por tanto, el resultado que busca la capacitación es el desarrollo, tanto de las personas como de la organización.

Desde esta perspectiva, el Área de Gestión y Desarrollo de Personas en conjunto con el Área de Capacitación y Formación de SENDA, buscan establecer un margen común en los procesos de capacitación que contenga los objetivos, contenidos y características de las actividades de capacitación, con el objetivo de establecer las competencias que se esperan desarrollar como producto de dichas actividades.

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.
- Mejorar las oportunidades de promoción y progreso.

Desde una perspectiva institucional, la capacitación debe permitir:

- Mejorar el uso de los recursos disponibles.
- Flexibilizar la gestión para poder asumir las rápidas transformaciones, características de nuestro tiempo.

- Generar las condiciones para que cada uno de los participantes pueda desempeñarse de mejor manera en sus funciones profesionales.

II. ALCANCE

El presente documento está dirigido a todos los involucrados en los procesos de capacitación del Servicio, como un apoyo básico para el desarrollo de sus funciones y conlleva la intención de ser un aporte para enfrentar el proceso de modernización de la capacitación a que están abocadas las instituciones públicas.

Todas las actividades correspondientes a la realización de las capacitaciones, las cuales comprenden cinco etapas que van desde la detección de las necesidades de capacitación hasta la sistematización, registro y análisis de información de capacitación y formación.

III. OBJETIVO

Ser un instrumento útil, que permita informar y guiar sobre el proceso continuo de capacitación y formación que debe ejecutar SENDA, para así desarrollar, complementar, perfeccionar y/o actualizar los conocimientos, competencias, habilidades, destrezas, valores y/o principios de los funcionarios y funcionarias de la institución, independiente de la calidad jurídica, para la mejora de su desempeño, los cuales deberán estar sustentados en la misión, visión y metas institucionales, para poder contribuir al cumplimiento de la estrategia institucional.

IV. RESPONSABILIDADES

Cargo/ Responsable	Resumen de Responsabilidades
Director Nacional	Aprobar el Plan Anual de Capacitación (PAC) mediante Resolución Exenta.
Jefe/a División de Administración y Finanzas	Aprobar las solicitudes de compra de actividades de capacitación.
Encargado/a Unidad de Desarrollo de Personas/ Área de Capacitación y Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Dar aprobación a solicitudes de compra de actividades de capacitación. - Realizar control y autorización de todos los procesos

	asociados a capacitación.
Comité Bipartito de Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar necesidades de capacitación. - Revisar y preaprobar de propuesta Plan Anual de Capacitación. - Seleccionar participantes de acuerdo con las bases de convocatorias. - Asesorar al servicio en materias de capacitación. - Apoyar en la formulación de planes y programas. - Orientar la formulación del Plan Anual de Capacitación.
Encargado/a de Capacitación Unidad de Desarrollo de Personas/ Profesional Área de Capacitación y Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar y consolidar el proceso de levantamiento Detección de Necesidades de Capacitación. - Elaborar propuesta de Plan Anual de Capacitación. - Difusión Plan Anual de Capacitación a funcionarios y servidores públicos de la Institución. - Ejecutar, coordinar y controlar actividades de capacitación a realizar. - Realizar las solicitudes de recursos asociadas a actividades de capacitación. - Recibir solicitudes de actividades de capacitación no incluidas en Plan Anual de Capacitación. - Aplicar encuesta de satisfacción y aplicabilidad, según corresponda. - Aplicar encuesta de evaluación de transferencia en los casos indicados. - Realizar recepción conforme de

	<p>las actividades de capacitación finalizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registrar las actividades de capacitación en las plataformas respectivas (SISPUBLI, PyR, etc.) - Gestionar actualización del Plan Anual de Capacitación en los casos que corresponda. - Elaborar informe final de gestión de la capacitación.
<p>Jefaturas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por el cumplimiento del presente procedimiento dentro de su equipo de trabajo. - Participar activamente del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación. - Brindar facilidades para la asistencia de su equipo a actividades de capacitación.
<p>Funcionario o Servidor Público que se capacita</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar conocimiento y respetar las normas y procedimientos que se describen en el presente procedimiento. - Participar del proceso de Detección de Necesidades de Capacitación. - Asistir e informar a la Unidad Desarrollo de Personas, su concurrencia a cursos o actividades de capacitación, a las que se haya inscrito voluntariamente si se trata de capacitaciones abiertas, como también a capacitaciones o cursos a los que se le designe asistir en razón de la naturaleza de sus funciones, según lo establecido en el art. 31 del Estatuto Administrativo. - Informar mediante correo electrónico, la asistencia a

	<p> cursos o actividades de capacitación relacionadas con el Servicio que no sean coordinadas por la Unidad Desarrollo de Personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remitir mediante correo electrónico a la Unidad Desarrollo de Personas, las certificaciones y calificaciones de cursos que realice o haya realizado, de carácter personal o con motivo de su desempeño en SENDA.
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

V. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Es importante tener en cuenta el ciclo de gestión de capacitación y formación, con sus diversas fases, las cuales deben desarrollarse de manera secuencial, asimismo, es importante recalcar que todos los actores incluyendo jefatura de servicio, altos directivos, jefaturas intermedias, CBC, funcionarios/as, son responsables y deben participar activamente en todas las fases del ciclo de capacitación.

5.1 Detección de Necesidades de Formación y Capacitación (DNC)

Corresponde a la primera fase del ciclo de gestión de capacitación, el objetivo principal de este proceso será recolectar la mayor cantidad de información que permita determinar si una necesidad y/o desafío estaría afectando la consecución de un desempeño óptimo por parte de los funcionarios/as y asesores/as o de los profesionales que implementan programas del Servicio, y si el mismo puede enfrentarse y/o resolverse mediante una actividad de capacitación u otro tipo de actividad formativa. Este proceso se realizará una vez al año por las jefaturas del Servicio y sus equipos y determinará el Plan Anual de Capacitación que se ejecuta al año siguiente.

Como servicio, se deberá plantear a lo menos algunas de estas preguntas¹, de modo de facilitar la gestión de planificación:

¹ Estas deben complementarse con la visión de diversos actores institucionales que puedan aportar información al respecto.

- ¿Cuáles son las problemáticas de la institución en materia de personas?
- ¿Esas problemáticas son posibles de resolver a través de capacitación?
- ¿Cuáles son los desafíos de la institución para los próximos años?
- ¿Qué capacidades deben tener las jefaturas para cumplir este rol en el Servicio?
- ¿Cuáles son las exigencias de la ciudadanía y el entorno para la institución?
- ¿Qué conocimientos y/o actitudes deben tener los funcionarios/as para desempeñarse en su cargo? (actuales y futuras)
- ¿Qué se debe considerar para que las personas se motiven y se comprometan a alcanzar los objetivos institucionales y sean abordables por capacitación?
- De acuerdo con la gestión de años anteriores, ¿Qué se debe fortalecer/cambiar en el proceso de ejecución de capacitación, a partir del análisis de los resultados obtenidos, de acuerdo con la cultura organizacional de la institución, a procesos internos, etc.?
- ¿Qué cambios normativos, productos y/o proyectos institucionales se vislumbran que requerirán apoyo de capacitación para su implementación?
- ¿Qué tipo de información entregan los procesos de evaluación de la capacitación?

Por último, el proceso de DNC, tras la revisión y análisis de los resultados, información y las disposiciones que emitan de distintos cuerpos legales y normativos, deberá permitir la obtención de a lo menos lo siguiente:

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

5.2 Planificación Anual y Trienal de Capacitación y Formación

La segunda fase corresponde al Plan Anual de Capacitación y Formación y la Estrategia Trienal, se deberá considerar la información que se genera en la primera fase, entendiendo que es necesario definir acciones de capacitación o líneas de formación con foco en las personas que se desempeñan en la institución. Esta fase corresponde específicamente a la planificación

estratégica de la gestión de la capacitación que tiene por objetivo desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos, competencias, habilidades y destrezas en conjunto con un proceso integral sobre valores y principios, que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.

Por otra parte, señalar que la Estrategia Trienal, es una configuración de acciones con perspectivas a mediano y largo plazo en materia de formación y capacitación, de esta forma en el contexto de una planificación trienal se deben considerar los siguientes lineamientos:

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

Considerando estas líneas estratégicas y a partir de la información y análisis de esta que se obtenga en la primera fase (DNC), resulta conveniente clasificar dichos datos de acuerdo con estas líneas de formación. Se deberá tener presente que la planificación anual y trienal tendrán que caracterizarse por ser equilibradas, para que de esta forma se pueda abordar las cuatro líneas antes referidas, es así como se sugiere² que una “línea específica no abarque más del 50% de la totalidad de las actividades y acciones de formación que se definan de manera permanente”.

² “Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitaciones en Servicios Públicos” Dirección Nacional del Servicio Civil, año 2019.

Cabe destacar, que existirán lineamientos³ que son definidos de manera centralizada y que deben ser abordados en actividades de capacitación e incorporados de forma sistemática en la planificación anual:

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

³ Acciones de Capacitación a considerar en PAC- Estrategia Trienal, obtenido de “Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitaciones en Servicios Públicos” año 2019.

Sistema de Calificaciones	Reglamento General de Calificaciones Decreto 1825/1998 del Ministerio del Interior. (Art. 4)
---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Tras el proceso de revisión y análisis de necesidades de capacitación, más las acciones de capacitaciones que han sido definidas para dar respuesta a las exigencias del marco normativo, es posible diseñar la elaboración de una propuesta de Plan Anual de Capacitación y de Estrategia Trienal, los cuales deben contar con la revisión, aportes y comentarios de la Jefatura del Servicio, el Área de Gestión y Desarrollo de Personas, el Área de Capacitación y Formación y el Comité Bipartito de Capacitación, tras la validación interna este se encuentra sujeto a una revisión y análisis al Servicio Civil, pudiendo sufrir algún tipo de modificaciones, si aquello ocurriera este debe ser transformado, para que así se puedan ejecutar las debidas resoluciones exentas, cabe indicar que el plazo lo define el Servicio Civil cada año.

5.3 Comités Bipartitos de Capacitación

El Comité de Capacitación, es un organismo de carácter bipartito, es decir, por partes iguales de representantes del empleador y de los trabajadores, 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 del sector público.

La información y participación de las personas que son parte de la organización en el desarrollo de las actividades de capacitación constituyen 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.

5.3.1 Conformación del Comité

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 en ambas 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 las personas.

5.3.2 Funciones del Comité

- Asesorar a la jefatura superior del servicio en la formulación de políticas y programas de capacitación.
- Pronunciarse respecto de la propuesta de Programa de capacitación elaborada por la jefatura superior.
- Proponer los criterios de selección de los Participantes a las distintas actividades de capacitación.
- Realizar observaciones y sugerencias al programa de capacitación en los plazos definidos de mutuo acuerdo entre la dirección y el Comité.
- Realizar el seguimiento de las acciones de capacitación en la perspectiva de aportar al mejor desarrollo de actividades futuras.
- 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.

Dentro de las funciones de los 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.

5.3.3 Operatoria del Comité Bipartito 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: Cabe recordar 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.

5.4 Ejecución de Actividades de Capacitación y Formación del Plan Anual de Capacitación

Todo programa de capacitación debe satisfacer las necesidades detectadas y sus actividades informadas a todos los funcionarios y a quienes participen de las capacitaciones que entrega el servicio a profesionales externos, pero que desarrollan actividades en materias transversales y en temáticas propias del giro del Servicio, es decir, Prevención, Tratamiento e Integración social.

La ejecución y realización de las actividades de capacitación requiere considerar aspectos tales como la carga de trabajo que pesa sobre las personas en el período, modalidad de trabajo (presencial o remoto), horarios más convenientes en función del tipo de trabajo, medios de que dispone el servicio y las etapas de desarrollo: 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.

5.5 El registro, seguimiento y análisis de las actividades de capacitación y formación

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 permitirá consolidar una base de datos para toda la actividad de capacitación en el servicio, aspecto central para la toma de decisiones y apoyo a las políticas de Gobierno.

Para este objetivo, SENDA posee un software de registro de las acciones de capacitación, llamado SISFOR, la 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.

Cabe destacar, que el Servicio Civil dispone de un Sistema Informático de Capacitación, SISPUBLI (www.sispubli.cl), el cual sirve para que los servicios públicos registren información referente a planificación y ejecución de su gestión en este ámbito, es decir, un registro completo de información de cada actividad de capacitación y formación, además, del registro de información asociada al Plan Anual de Capacitación (PAC), la Planificación Trienal, Informes de Gestión y otra información asociada a la gestión de capacitación, esto último es obligatorio para todas las instituciones independiente si poseen o no un sistema propio de registro de información.

5.6 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, generando nuevas acciones.

Respecto del diseño y organización de la capacitación resulta significativo considerar:

- El proceso de detección de necesidades.
- Las técnicas utilizadas.
- La definición de los objetivos y su coherencia con las necesidades.
- 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 de los participantes.
- El grado de adquisición de competencias y habilidades.
- La relación costo/beneficio del programa.
- El nivel de calidad de los instructores/tutores/relatores internos o externos.

5.6.1 Modelo de evaluación de las actividades de capacitación (a partir del modelo de Donald Kirkpatrick):

Los niveles comprendidos en este modelo son los que se indican en el siguiente cuadro, los que pretenden responder las interrogantes que en cada caso se indican, con el enfoque de medición que se señala:

Nivel	Preguntas	Medición
1. REACCIÓN	¿Hasta qué grado los participantes de una actividad de capacitación reaccionan favorablemente a la formación?	Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación
2 APRENDIZAJE	¿Hasta qué grado los participantes adquieren los conocimientos previstos, habilidades y actitudes basados en la participación en la actividad de capacitación?	Mide los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes
3.TRANSFERENCIA (Aplicabilidad)	¿Hasta qué grado los participantes cambiaron su comportamiento, aplicando en el trabajo lo que aprendieron durante la capacitación?	Mide los cambios de comportamiento en el puesto de trabajo.
4. RESULTADOS	¿El cambio de comportamiento afectó positivamente a la organización?	Mide los cambios en variables organizacionales a nivel de producción y resultados, para determinar el impacto de las actividades de capacitación.

5.6.2 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 éstos⁴.

Básicamente los indicadores nos deberían reflejar:

- Calidad y cantidad de capacitación ejecutada.
- Mejoras logradas en el servicio, tanto en lo que se refiere a productividad, como a gestión institucional.
- Costos involucrados.

Gasto total en capacitación	Gasto total en remuneraciones
Nº de funcionarios Capacitados	Total de funcionarios
Promedio de horas de capacitación por empleado: total de horas de capacitación	Total de funcionarios capacitados
Costo de participación por hora alumno: costo total de capacitación	Total de hora por capacitación

A partir de lo anterior, se recomienda utilizar los siguientes indicadores:

- Porcentaje de funcionarios/as capacitados:

*(Número total de funcionarios capacitados en el año x / Dotación efectiva en el año x)*100*

- Costo de capacitación hora por persona: Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario/a:

*$\sum (N^\circ \text{ de horas contratadas en act. de capacitación año } t * N^\circ \text{ participantes en act. de capacitación año } t) / N^\circ \text{ de participantes capacitados año } t$*

- Promedio de horas de capacitación por persona: Porcentaje de actividades de capacitación con evaluación de transferencia.

4 Consulta web: <https://docplayer.es/12705671-Capacitacion-en-el-sector-publico.html>.

*(Nº de actividades de capacitación con evaluación de transferencia en el puesto de trabajo año t/Nº de actividades de capacitación en año t)*100*

VI. MARCO NORMATIVO Y REFERENCIAS

- Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N°18.834, Estatuto Administrativo
- Guía Metodológica. Capacitación en el Sector Público. Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.
- Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos. (2014). Servicio Civil.
- Orientaciones para la Gestión de Procesos de Formación y Capacitación en Servicios Públicos. (2019). Servicio Civil. Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas.
- Res. Ex. N° 653 del 26 de septiembre de 2021, que aprueba la Política de Gestión y Desarrollo de Personas de SENDA.

VII. ANEXOS

FORMULARIO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
NOMBRE
CARGO
DIVISIÓN/DEPARTAMENTO
FECHA

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR FORMULARIO

1. NOMBRE DEL CURSO	
----------------------------	--

2. FUNDAMENTACIÓN

3. NECESIDAD QUE DESEA CUMPLIR (Marcar con una X)	
NUEVA NORMATIVA	
TECNOLOGÍA O EQUIPAMIENTO	
NECESIDAD ESTRATÉGICA	
NUEVAS FUNCIONES	
OTROS (FUNDAMENTAR)	

4. RECOLECCIÓN DE EVIDENCIAS

OBSERVACIÓN DIRECTA DEL DESEMPEÑO DE LOS/AS FUNCIONARIOS/AS.	
REPORTE DE OTROS (USUARIOS, COLABORADORES, ETC)	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
INDICADORES DE LA UNIDAD	
OTROS (FUNDAMENTAR)	

5. CAPACITACIÓN DIRIGIDA A (DESTINATARIOS/AS /GRUPO OBJETIVO)

--

6. DEFINICIÓN DEL IMPACTO DE LA NECESIDAD Y/O RESULTADOS ESPERADOS

--

7. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE DESEMPEÑO

--

8. ORGANISMOS QUE IMPARTEN LA

--

CAPACITACIÓN	
---------------------	--

9. VALOR ESTIMADO	
--------------------------	--

(FIRMA)

ENTREVISTA DETECCIÓN DE NECESIDADES

NOMBRE ENTREVISTADO		
CARGO		
NOMBRE ENTREVISTADOR		
CARGO		
FECHA ENTREVISTA		
ETAPA ENTREVISTA	PREGUNTA	RESPUESTA

<p>PASO N°1: IDENTIFICAR NECESIDAD</p>	<p>¿Cuál es la necesidad/problema/desafío que lo ha llevado a hacer el requerimiento de capacitación?</p> <p><i>Ejemplos de necesidad/problema/desafío:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nueva normativa - Adquisición de tecnología, equipamiento. - Necesidad estratégica. - Bajos indicadores. 	
<p>PASO N°2: CONOCER CAUSAS</p>	<p>¿Cuáles serían a su juicio las causas de este problema? (busca determinar si la necesidad es de capacitación)</p> <p><i>Se sugiere dar libertad a los entrevistados para que expresen su opinión de forma abierta. Según las respuestas de él o los entrevistados, se debe indagar sobre los puntos relacionados o que no hayan sido tratados)</i></p>	
<p>PASO N°3: RECOLECTAR EVIDENCIAS</p>	<p>¿Qué evidencia tiene para definir esas causas?</p> <p><i>Ejemplos de evidencias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación directa del desempeño. - Reporte de otros (usuarios, colaboradores, etc.) 	

	<p>- <i>Evaluaciones de desempeño.</i></p> <p>- <i>Indicadores de la unidad</i></p>	
	<p>Y para esa evidencia, ¿La información disponible es suficiente para tomar decisiones en base a ella?</p>	
<p>PASO Nº4: CONOCER IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>¿Cómo afecta este problema/necesidad/desafío a los resultados de la organización?</p> <p>¿Qué impacto tiene el problema/necesidad/desafío en la organización?</p>	
	<p>¿Qué puede pasar si no se interviene?</p>	
<p>PASO Nº5: EXPECTATIVAS</p>	<p>¿Cómo cree Ud. que la capacitación puede ayudar a resolver la necesidad/problema/desafío?</p>	
	<p>¿Ha considerado otras soluciones?</p> <p>¿Cuáles?</p>	
<p>DEFINICIÓN Nº1: CONSENSO NECESIDAD</p>	<p>Consensuar necesidad y causas percibidas:</p> <p>“Entonces, según lo que entiendo, y la evidencia que Ud. señala, el problema es el siguiente.....”</p>	

	<p>Si es más de una situación, se deben priorizar con el entrevistado.</p>	
<p>PASO N°6: IDENTIFICAR BRECHAS DE DESEMPEÑO</p>	<p>Identificar conductas esperadas. ¿Qué es lo que la gente debiera hacer para un desempeño efectivo?</p> <p><i>Identificar conductas de desempeño (no habilidades, conocimientos, motivaciones)</i></p>	
	<p>Definir conductas actuales ¿Qué está haciendo la gente hoy? (Para identificar brechas de desempeño)</p>	
	<p>Competencias asociadas ¿Cuáles son los conocimientos, habilidades o competencias asociadas a las conductas esperadas?</p>	
<p>PASO N°7: IDENTIFICAR PERFIL DE PARTICIPANTES</p>	<p>¿Cuáles son las características (perfil) de los participantes de esta actividad?</p>	
	<p>Considerando la respuesta anterior, ¿Quiénes deben ser los asistentes a la actividad de</p>	

	capacitación?
DEFINICIÓN N°2:	Definir qué se quiere lograr conductualmente como criterio final. Qué conductas se quieren cambiar o desarrollar.
ACUERDO OBJETIVOS PRELIMINARES DESEMPEÑO CONDUCTAS ESPECÍFICAS	
EN DE Y	

FICHA RESUMEN DETECCIÓN DE NECESIDADES

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN	
FECHA ESTIMADA DE REALIZACIÓN	
RELADORES EXTERNO/INTERNO	
LUGAR DE REALIZACIÓN	

NOMBRE Y CARGO DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

NOMBRE	CARGO
➤	NECESIDAD, PROBLEMA O DESAFÍO QUE DA ORIGEN A LA ACTIVIDAD: (Resumen de información obtenida en la Definición N°1 de la/s entrevista/s)
➤	EVIDENCIAS DE LA NECESIDAD, PROBLEMA O DESAFÍO QUE DA ORIGEN A LA ACTIVIDAD: (Resumen de información obtenida en paso N°3 de la/s entrevista/s)
➤	¿CÓMO LA CAPACITACIÓN AYUDARÁ A RESOLVER LA NECESIDAD, PROBLEMA o DESAFÍO? (Resumen de información obtenida en paso N°5 de la/s entrevista/s)

- OBJETIVO/S DE DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN:
(Resumen de información obtenida en la Definición N°2 de la/s entrevista/s)

- CONDUCTAS QUE SE EVALUARÁN EN TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO:
(Del Objetivo/s de Desempeño deben definirse conductas observables en el puesto de trabajo)

- PERFIL Y NÚMERO DE PARTICIPANTES:
(Resumen de información obtenida en paso N°7 de la/s entrevista/s)

- PERFIL JEFATURAS INVOLUCRADAS EN LA ACTIVIDAD:
(Si hubiese varias jefaturas intermedias involucradas en la actividad)

- MODALIDAD DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (presencial, e-learning, otro)

- TIPO DE ACTIVIDAD (curso, taller, seminario, otros):

EVALUACIÓN:

TIPO DE EVALUACIÓN		MZ
DE REACCIÓN		
DE APRENDIZAJE	PRE- TEST (INICIAL)	
	FINAL	
DE TRANSFERENCIA		

OBSERVACIONES:

Fecha:	
---------------	--

**Persona y Unidad
responsable de
elaboración del presente
formulario:**

SEGUNDO: Corresponderá al Área de Gestión y Desarrollo de Personas velar por la difusión y correcta implementación del Manual de Capacitaciones que por medio de este acto administrativo se aprueba.

ANÓTESE Y COMUNÍQUESE

DIRECTOR NACIONAL
SERVICIO NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN Y
REHABILITACIÓN DEL CONSUMO DE DROGAS Y ALCOHOL,
SENDA

Documento firmado digitalmente por CARLOS FRANCISCO CHARME FUENTES

Fecha 22-09-2021 14:52:28

Santiago, Chile

Este documento cuenta con una firma electrónica avanzada según lo indica la ley N° 19.799.

Para verificar su validez debe acceder a <https://sidoc.senda.gob.cl/consulta> e ingresar el siguiente código:

27f645c258087c5fc616d6e501d0060c89bb73e0