

**DISCRIMINACIÓN, ESTIGMATIZACIÓN Y EXCLUSIÓN LABORAL A
PERSONAS EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD**

*“Análisis para la reconfiguración de modelos de reclutamiento y selección y
gestión de capacitación inclusivos para el Ministerio de Desarrollo Social y sus
Servicios Asociados”*

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE**

Alumno: Nicolás Contreras Escandón

Profesor Guía: Rodrigo Egaña Baraona

INAP – UCHILE

Marzo de 2016

ÌNDICE

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.1.	Presentación	6
1.2.	Justificación.....	9
1.3.	Motivación Investigativa.....	12
1.4.	Importancia del Tema para el MGGP.....	12
2.	MARCO TEÓRICO	13
2.1.	Políticas Públicas como eje Modernizador de la Gestión de Personas.....	13
2.2.	Discapacidad	16
2.3.	Discriminación e Inclusión laboral	18
2.4.	Reclutamiento y Selección	21
2.5.	Capacitación.....	22
2.6.	Gestión por Competencias.....	23
2.7.	Modelo de Gestión por Competencias	23
2.8.	Competencias	25
2.9.	Ministerio de Desarrollo Social y sus Servicios Asociados	26
2.10.	Subsecretaria de Evaluación Social	27
2.11.	Subsecretaria de Servicios Sociales	28
2.12.	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).....	28
2.13.	Servicio Nacional de la Discapacidad	29
3.	DIRECTRICES DE INVESTIGACIÓN	31
3.1.	Problema de Investigación y/o Pregunta de Investigación	31
3.2.	Objetivos de la Investigación	32
3.2.1.	General:.....	32
3.2.2.	Específicos:.....	32

4.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	32
4.1.	Unidad de Análisis.....	32
4.2.	Unidad Muestral	32
4.3.	Selección de la Muestra	33
4.4.	Tipo de investigación	33
4.5.	Enfoque de investigación.....	34
4.6.	Técnicas de Recolección de Información.....	35
4.6.1.	Técnicas No Interactivas:	35
4.6.1.1.	Revisión Documental y Bibliográfica.....	35
4.6.2.	Técnicas Interactivas:	36
4.6.2.1.	Entrevistas Semi - Estructuradas.....	36
4.7.	Dimensiones de Análisis.....	36
5.	CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN PARA EL ANALISIS DE LOS MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y GESTIÓN DE CAPACITACIÓN.	38
5.1.	El Modelo de Reclutamiento y Selección y su Enfoque Basado en la Evidencia ..	38
5.2.	Etapas del Modelo de Reclutamiento y Selección	40
5.2.1.	Planificación	41
5.2.2.	Reclutamiento	43
5.2.2.1.	Portal Empleos Públicos	43
5.2.3.	Selección	45
5.2.4.	Decisión Final	48
5.2.5.	Cierre	48
5.3.	El Modelo de Gestión de la Capacitación en los Servicios Públicos.....	48
5.3.1.	Etapas del Modelo de Gestión de Capacitación	49
5.3.1.1.	Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	49
5.3.1.2.	Planificación	51
5.3.1.3.	Ejecución de la Capacitación	56
5.3.1.4.	Etapas de Evaluación de la Capacitación	57
5.3.1.4.1.	Modelo de Evaluación de Impacto en los Programas de Capacitación ...	58
5.3.1.4.2.	Definición de Niveles de Medición.....	59

6.	ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	62
6.1.	Modelo de Reclutamiento y Selección: Caracterización desde la difusión hasta la provisión final del cargo	63
6.1.1.	La Planificación y sus limitantes para la inclusión	63
6.1.2.	El Reclutamiento como barrera de difusión.....	71
6.1.3.	Portal Empleos Públicos: Un portal al acceso de algunos.....	73
6.1.4.	Selección: Filtros tendenciosos	75
6.1.5.	Decisión Final: Supeditados a la voluntad de la autoridad	77
6.1.6.	Tratamiento General del Proceso de Reclutamiento y Selección	79
6.2.	Modelo de Gestión de Capacitación: Las barreras operativas para el desarrollo continuo inclusivo de personas en situación de discapacidad.....	80
6.2.1.	Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)	80
6.2.2.	Planificación de la Capacitación	82
6.2.3.	Ejecución	84
7.	CONCLUSIONES Y PROPUESTA	86
7.1.	Recomendaciones	91
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
8.1.	WEBLOGRAFÍA	96
9.	ANEXOS	99
9.1.	Anexo Nº 1: Pauta de Entrevista Reclutamiento y Selección	99
9.2.	Anexo Nº 2: Pauta de Entrevista Gestión de Capacitación.....	100
9.3.	Anexo Nº 3: Ficha IDA	101

RESUMEN

La segregación y estigmatización que suponen contexto de exclusión laboral para personas en situación de discapacidad en lo referido al acceso al empleo y desarrollo continuo, puede generalmente abordarse desde una dimensión sociológica. Sin embargo, situar este análisis desde la dimensión de gestión de personas, implica una tarea aún mayor, no sólo en términos de reconocer los modelos actuales que determinan procesos para reclutar y capacitar personas, sino además entender las razones que condicionan las oportunidades para este tipo de personas.

El presente estudio se realiza en el marco del Ministerio de Desarrollo Social (MDS) y algunos de sus Servicios asociados, a fin de analizar el tratamiento generalizado que existe para los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación en el sector público y cómo mediante la respectiva operativización de estos, quedan en evidencias procedimientos y/o conductas excluyentes y discriminatorias que, en definitiva, terminan generando barreras de acceso para aquellos candidatos que presenten una condición manifiesta de discapacidad.

Palabras Claves: Políticas Públicas, Inclusión Laboral, Discapacidad, Reclutamiento y Selección, Capacitación.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Presentación

Las oportunidades laborales son muchas veces, como se conoce en la literatura de la ciencia política, un *“juego de suma cero”*. En donde precisamente las posibilidades de obtener un puesto laboral tienen la misma equivalencia tanto para quien lo obtiene como para quien lo pierde, es decir, las posibilidades de obtener un resultado óptimo distribuirán proporcionalmente el nivel de ganancia o pérdida que se genere entre los participantes.

Alcanzar un puesto laboral lo suficientemente atractivo, tanto profesional como monetariamente, puede ser una tarea relativamente fácil para quien posee los atributos técnicos y físicos necesarios para poder desenvolverse en el cargo, y así también, para quien solo cuente con los atributos físicos pertinentes para desarrollar cualquier tipo de actividad laboral. En contraposición, *“aquellas personas que cuentan con los conocimientos técnicos pero que se encuentran imposibilitados ya sea de manera física, psíquica, sensorial e intelectual, encontrar un trabajo puede resultar una tarea tediosa y traumática”* (INDH, 2013:180).

Dado que las personas con discapacidad son titulares de los mismos derechos que el resto de los ciudadanos, la sociedad debe eliminar cualquier barrera que pueda obstaculizar el acceso a los recursos y servicios educativos, sociales, culturales, sanitarios y, no menos importante, laborales, así como también a los espacios de participación social, política y cultural. Sin embargo, *“La discapacidad es en la actualidad un fenómeno concebido de una manera social, como el resultado de la desventaja a la hora de participar en igualdad de oportunidades en la sociedad”* (Huete García, 2012:112).

En sí, las tasas de empleo y desempleo entre discapacitados son sideralmente desproporcionales. Basta con observar que el porcentaje de personas con discapacidad mayores a 18 años que se encuentran desempleadas representan el 60,7% del universo total a nivel nacional, mientras que el porcentaje de discapacitados agregados a la tasa de participación de fuerza de trabajo es de tan

solo un 39,3% (Encuesta Nacional de la Discapacidad, ENDISC II, 2015). Estos porcentajes son representativos laboralmente tanto a nivel público como privado, poniendo de manifiesto una problemática taxativamente real en el mundo laboral, la exclusión laboral en los discapacitados.

Bueno & Huete García (2008) señalan que discapacidad y exclusión laboral son fenómenos fuertemente relacionados, los que se retroalimentan y probablemente encontrarían en la discapacidad, la causa y/o consecuencia de contextos de exclusión laboral. Aquellos factores que explicarían las dificultades de inserción laboral para aquellas personas en condición de discapacidad se encuentran vinculadas a factores sociales, en donde los prejuicios de empleadores y el entorno comunitario, resultan ser barreras de ingreso incisivamente acentuadas al momento de postular a un trabajo remunerado.

Nadie duda de la importancia del empleo y de su centralidad en la construcción de nuestra identidad; es un elemento estructurante de la sociedad y es básico para el cumplimiento de los otros derechos sociales. En definitiva,

“...sólo a través del trabajo remunerado resulta posible obtener recursos suficientes para uno mismo y la familia, en donde el trabajo proporciona, además, otra serie de beneficios de índole personal y psicológicos, tales como la posibilidad de sentirse un ser útil a la comunidad, proporcionar intereses nuevos y comunes con otros grupos de personas, así como de amistades y relaciones sociales en general” (Shum, Conde & Portillo Mayorga, 2004:64).

Sin embargo, pareciese ser que las oportunidades laborales para personas con discapacidad no son las mismas que para el común de los demás, dificultando aún más el goce de los beneficios anteriormente mencionados.

Soler & Teixeira (2008) indican que *“las situaciones de desempleo o la inhabilitación para el trabajo llevan en muchos casos, no solo a dificultades materiales sino a soledad y aislamiento y a dificultades a la hora de organizar el tiempo propio” (Soler & Teixeira, 2008:75).* Por tanto, es posible señalar que el trabajo para las personas

con discapacidad supone cuestiones fundamentales como: ofrecer seguridad e independencia económica, añade un valor y estatus al individuo, facilita la integración y la aceptación por parte de las personas sin discapacidad y ofrece un propósito a la vida y un estímulo a la salud mental de la persona.

En definitiva, los argumentos anteriormente señalados han intentado de manera tangencial, entregar una aproximación general respecto a las dificultades que conlleva alcanzar la inclusión laboral para las personas con discapacidad dentro del mundo laboral, en donde queda de manifiesto que las oportunidades para acceder a puestos laborales pecuniariamente óptimos son más difíciles de lo normal para quienes se encuentran con algún tipo de limitación.

El Estado de Chile como empleador, ha realizado diversas modificaciones ya sea de carácter legales y de diseño institucional, con miras a transitar hacia el establecimiento de una Política de Gestión de Personas que abogue por el Buen Trato para funcionarios y funcionarias del Sector Público. La promulgación de la Ley N° 19.882 que Regula la Nueva Política de Personal a los funcionarios públicos que indica, permitió avanzar hacia la construcción de una nueva institucionalidad en términos de recursos humanos; la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) surgió para *“fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al Servicio de los ciudadanos”* (DNSC, 2015). Pese a estos esfuerzos, aún es posible distinguir la ausencia de mecanismos que permitan garantizar el acceso al trabajo para personas con discapacidad, ya sea garantizando la igualdad de oportunidades para los procesos de reclutamiento y selección o estableciendo orientaciones que incentiven el desarrollo continuo de aquellos funcionarios y funcionarias con discapacidad, a través de Planes Anuales de Capacitaciones integrales e inclusivos.

Durante el transcurso de la presente investigación se abordará como objeto de análisis la particularidad de los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación del sector público, estudiándose con detención las implicancias que se infieran tanto de los diseños actuales de ambos modelos, así como la aplicación de

estos para la provisión de cargos laborales y formación continua en el sector público frente a personas con discapacidad, y el rol que ha tomado el Estado en esta materia.

1.2. Justificación

Los problemas que conlleva conseguir una oportunidad de empleo para las personas con discapacidad pueden explicarse no solo a través de justificaciones sociológicas, políticas, culturales e inclusive médicas, también existen diversos factores que permiten profundizar aún más en aquellas raíces que determinarían la exclusión laboral. En primer lugar, *“la formación cognitiva resulta ser factor de interés que determina, en gran medida, las posibilidades de trabajo en una persona discapacitada”* (Shum, Conde & Portillo Mayorga, 2004:73). Los rápidos avances científicos y tecnológicos que experimenta a diario el mundo laboral suponen que muchas de las cualificaciones profesionales queden obsoletas, ya sea porque *“los individuos carecen de posibilidades de perfeccionamiento por encontrarse en condiciones de discapacidad o porque los puestos laborales a proveer no han sido adaptados ni han considerado en su estructura, tecnologías de inclusión laboral para personas con discapacidad”* (Shum, Conde & Portillo Mayorga, 2004:74). Esto supone *“la existencia de una correlación (discriminatoria) entre las variables de formación cognitiva e inclusión laboral, en donde las personas con algún tipo de discapacidad tienen dificultades añadidas con un grave déficit en lo que se refiere a su formación que dificulta aún más su acceso al trabajo”* (Shum, Conde & Portillo Mayorga, 2004:74).

Abordar los desafíos que conlleva la inclusión laboral para las personas en situación de discapacidad no solo implica diseñar políticas inclusivas. También es necesario monitorear que aquellas políticas estén siendo aplicadas de manera transversal, con particularidad en los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación de las instituciones del sector público.

El acotamiento de la temática hacia el análisis de los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación, tiene su fundamento en la ausencia de matices

que promuevan el acceso laboral a personas en situación de discapacidad tanto del punto de vista del ingreso como el de formación continua. No es objeto de este análisis modificar el fondo propiamente tal de los modelos propuesto por el Servicio Civil, sino entregar consideraciones técnicas que permitan *visibilizar* el concepto de discapacidad como factor de inclusión laboral, de modo tal de reconfigurar ambos modelos a través de acciones correctivas que erradiquen cualquier tipo de discriminación que pueda tornarse evidente, a fin de garantizar efectivamente la promoción del concepto de buenas prácticas laborales para el sector público, impulsado por en el respectivo Instructivo Presidencial sobre la temática.

En lo referido al modelo de reclutamiento y selección propuesto por la DNSC, este ha sido diseñado desde una panorámica organizacional, en donde aspectos como competencias y requisitos técnicos, han sido abordados para satisfacer necesidades de idoneidad laboral para asegurar un rendimiento óptimo y eficiente en los puestos de trabajo. Pero desde el enfoque de los recursos humanos ¿resulta particularmente necesario satisfacer tales necesidades en desmedro de una inclusión laboral integral de todos los sujetos de derechos con potencialidades laborales, indistintamente de sus limitantes físicas y/o motrices?

Cuando el Servicio Civil define reclutamiento como *“el conjunto de procedimientos tendientes a traer candidatos adecuados”* (DNSC, 2010), surge la interrogante ¿Qué se entiende por *“candidatos adecuado”*? Al analizar retrospectivamente la estructura de reclutamiento del sector público chileno, es posible identificar que la adecuación de candidatos ha sido formulada en función de los atributos específicos que los respectivos perfiles de cargo desean atender, en donde precisamente, estos últimos hacen la diferencia al momento de seleccionar a los potenciales candidatos. Por tanto, las recomendaciones a proponer del análisis investigativo, serán desarrolladas considerando la formulación de un modelo prospectivo inclusivo para la posterior adecuación de cada una de las etapas del reclutamiento y selección, en donde se visibilicen las posibles necesidades que puedan surgir cuando se presenten candidatos con algún tipo de discapacidad.

En el caso del modelo de gestión de capacitación, la administración pública chilena ha continuado con el paradigma global existente para abordar esta temática, en donde el Servicio Civil ha profundizado el trabajo para el mantenimiento de las etapas de Detección de Necesidades de Capacitación, Planificación, Ejecución y Evaluación de la capacitación.

Considerando las diversas dimensiones que componen el ciclo de vida laboral de la gestión de personas, la capacitación adquiere gran relevancia en la medida en que establece condiciones elementales que, en definitiva, permiten desarrollar el potencial de funcionarios y funcionarias, en beneficio de dar cumplimiento a los objetivos de la institución a la cual pertenecen. Ante tal premisa surge la siguiente interrogante ¿el actual modelo de gestión de capacitación, facilita a funcionarios y funcionarias con discapacidad el desarrollo de potencialidades, en función de sus limitantes intrínsecas dentro de los respectivos Planes Anuales de Capacitación? Dentro de los múltiples objetivos que define el Servicio Civil para la gestión de la capacitación se encuentra *“fortalecer el desempeño de los funcionarios públicos a través de capacitaciones focalizadas y de calidad”* (DNSC, 2014:6), en donde efectivamente cada uno de los respectivos Planes Anuales de Capacitación (PAC) se configuran priorizando actividades en función de las necesidades detectadas, sin embargo, resulta particularmente contradictorio identificar que dentro de la *“focalización”* existente dentro de cada PAC no puedan reconocerse en primer lugar actividades que garanticen la formación continua de aquellos funcionarios y funcionarias con discapacidad, por tanto el mercado de las capacitaciones adolece de formatos inclusivos tanto en términos de accesibilidad física como metodológica en términos de contenidos, y en segundo lugar, que tampoco los PAC consideren actividades formativas en términos de discapacidad, para funcionarios y funcionarias sin limitaciones de cualquier tipo, considerando que las personas con discapacidad son igualmente sujetos de derechos que deben recibir el mismo trato y atención que cualquier otro usuario.

1.3. Motivación Investigativa

El Servicio Nacional de la Discapacidad, tiene como misión *“promover el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas en situación de discapacidad, con el fin de obtener su inclusión social contribuyendo al pleno disfrute de sus derechos y eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad, a través de la coordinación del accionar del estado, ejecución de políticas y programas, en el marco de estrategias de desarrollo inclusivo”* (SENADIS, 2015), tomando como organismo la responsabilidad de fomentar el progreso hacia la inserción de las personas con cualquier tipo de limitaciones que suponga un estado de discapacidad.

Teniendo en cuenta esta noción, se evidencia que socioculturalmente existe la discriminación como problemática, principalmente avocada a la búsqueda de oportunidades y desarrollo laboral. La principal motivación para desarrollar este estudio como investigador, nace al conocer desde la mirada experiencial de profesional-ejecutor que se desempeña en SENADIS en los procesos del Departamento de Gestión de Personas.

A partir de lo anterior, existe una noción de la problemática desde un sentido práctico relacionado con la habitualidad de la labor realizada en el Departamento de Gestión de Personas. Ante la ausencia de herramientas metodológicas que permitan avanzar hacia un enfoque de gestión de personas inclusiva, es que me parece pertinente desarrollar desde este trabajo investigativo un aporte primario, a fin de re-elevar, a través de la perspectiva de gestión de personas, la necesidad de una voluntad que se plasme mediante políticas y procedimientos que garanticen acceso al trabajo y desarrollo continuo para cualquier tipo de personas, independiente de sus condiciones físicas cognitivas, psíquicas, sensoriales, entre otras.

1.4. Importancia del Tema para el MGGP

Reconsiderar el valor público que generan las decisiones políticas y administrativas que se desarrollan en el contexto de las dinámicas que rodean el quehacer del

Estado, muchas veces resulta difícil de dimensionar, más aún cuando existen temáticas que se no se visibilizan lo suficiente ante los ojos de quienes se desenvuelven en la administración pública.

Abordar temáticas relacionadas a discapacidad puede resultar ser un desafío complejo de trabajar, en el entendido que como sociedad aún existen prejuicios institucionalizados no sólo en lo cotidiano, sino además en lo procedimental en la administración del Estado.

Esta investigación intentará entregar una visión distinta al común de las otras temáticas que se abordan en el contexto del Magister, en donde puede resultar de bastante utilidad entrelazar el aporte que puede suponer el establecimiento de políticas y/o protocolos con perspectiva inclusiva que, efectivamente desde su visión procedimental puedan entregar aportes sustantivos para el avance sociocultural de una sociedad más tolerante, no discriminatoria y que promueva la inclusión social de las personas en situación de discapacidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Políticas Públicas como eje Modernizador de la Gestión de Personas

Cuando se habla de política, resulta particularmente necesario evidenciar la utilidad conceptual que se le dará a la palabra, y que, para efectos de esta investigación, se remitirá técnicamente a la definición propuesta por Lahera de *Políticas Públicas*. Este autor precisa el concepto como “*cursos de acción o flujos de información relativos a un objetivo público. Estos son desarrollados por el sector público con la frecuente participación de la comunidad o el sector privado. Las políticas pueden incluir orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, así como aspectos institucionales.*” (Lahera, 2008: 11). Por otra parte, Lindblom señala que las políticas públicas son “*procesos, decisiones o resultados*” (Lindblom, 1991:15), procesos que guían el actuar de los poderes públicos sobre ciertas temáticas, y que permiten examinar relaciones, alianzas y conflictos entre actores presentes en el proceso político objeto de análisis y, las vías y formas de representación establecidas. En

definitiva, las políticas públicas son soluciones específicas de cómo manejar ciertos asuntos públicos de interés generalizado tanto para la sociedad civil como para el propio Estado.

La política pública, según CEPAL (2010) puede tener dos vías de formulación, una es la *Intra-Estado*, que para objeto del análisis es la que se desarrollará con mayor detención, y la otra es la de *Contexto Social*, en donde ambas resultan ser posibilidades válidas para construir la política. Cuando se hace referencia a la vía Intra-Estado, se quiere dejar de manifiesto que es el Estado, a través de sus instituciones, quien elabora la política pública con la finalidad de dar respuesta a un problema que debe ser resuelto. En esta lógica, la Política de Gestión de Personas ha sido encargada en su diseño a la Dirección Nacional del Servicio Civil, organismo encargado de *“promover y contribuir a la modernización del Estado y al mejoramiento de la gestión pública, mediante el impulso y asesoría a servicios, organismos y autoridades de gobierno de la gestión estratégica de personas de la administración civil del Estado”* (DNSC, 2014: 3).

Esta política de personal tiene sus orígenes hacia finales del año 2012, en donde la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC), mediante un convenio de colaboración con la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), elaboró una política que orientara y definiera criterios generales, para la toma de decisiones, la atracción, retención y desarrollo del talento. Esta política es una carta de navegación que permite alinear la estrategia organizacional con el compromiso y desempeño de las personas.

La DNSC define la Política de Gestión de Personas (PGP) como

“una declaración explícita de compromisos, principios y criterios que deberán guiar la gestión de personas al interior del Servicio y, por otra parte, establece orientaciones y directrices tanto para quienes tienen responsabilidades en la conducción de personas, como también, para todas las personas que se desempeñan en la institución” (DNSC, 2013:5). Esta declaración es más bien el resultado de una orientación transversal que el Estado, mediante la

creación de una política pública, ha querido manifestar sobre la temática de gestión del personal para el sector público.

El eje transformacional que se ha implementado en el Estado, no solo converge sobre ideas de modernización tecnológica del aparataje estatal. También se ha querido manifestar en el diseño de nuevas políticas públicas en materia de personas, en donde el enfoque de política se ha endosado a la DNSC y su foco central tiene relación con la mejora integral de los funcionarios y funcionarias del sector público. A partir de lo anterior, la DIPRES indica que, la modernización de los recursos *humanos* “*es esencial para el mejoramiento de la gestión en el sector público pues constituyen un elemento vital para la elaboración e implementación de la política fiscal.*” (DIPRES, 2008:11)

La vinculación entre políticas públicas y modernización del Estado puede entenderse, considerando que las primeras son instrumentos de modernización aplicadas por el estado para dar respuesta a problemas, además de atender a los nuevos desafíos que son parte del quehacer diario del sector público. En esta lógica, Armijo señala que la política desde la perspectiva de la modernización es

“un instrumento al servicio de la gente (...) adaptarlo a los nuevos tiempos, y para estos efectos el logro de la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas se constituye en el primer paso para adecuar el funcionamiento del Estado a estos desafíos” (Armijo, S/A: 12, citando a Ministerio General de la Presidencia, 1995: 9)

Este eje modernizador posiciona los profundos cambios en el entorno económico, tecnológico y social provocan las grandes transformaciones en las prácticas e instituciones del sector productivo y estatal. Es así como presenciamos el avance de un proceso histórico donde se observan e introducen evoluciones en las prácticas de trabajo y en los métodos de gestión, los cual va acompañado del carácter competitivo de las actividades y de un modelo donde el consumo, la individuación y el darwinismo de mercado se imponen sin contrapeso. Todo lo anterior viene determinando un cambio irreversible en la otrora cultura laboral.

En síntesis, tanto el modelo de reclutamiento y selección como el de gestión de capacitación son parte esencial de la columna vertebral de la Política de Gestión de Personas del Estado de Chile, por tanto cada una de las acciones derivantes de ambos modelos resultan elementales de analizar, considerando que el espíritu de esta política pública es *“contribuir a un buen clima laboral, que permita disponer de espacios laborales estimulantes y colaborativos y que considere una adecuada conciliación de la vida personal y laboral para el mejor desarrollo y desempeño de las personas y su contribución a la cultura organizacional que se promueve”* (DNSC, 2013:7).

2.2. Discapacidad

En la actualidad existen varias definiciones en materia de discapacidad, las cuales coinciden en poner el acento en las barreras que limitan el pleno goce de los derechos de las personas con discapacidad. Para efecto de esta investigación se tomarán como referencias conceptuales las definiciones entregadas por la Organización Mundial de la Salud a partir de su *“Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Salud y la Discapacidad”*, incluida en el Informe Mundial de la Salud (OMS/Banco Mundial), la entregada por la Fundación Nacional de Discapacitados (FND) y la entregada en la Convención Internacional de los Derechos de las Personas en situación de Discapacidad de la ONU. Por otra parte, también se presentarán algunas conceptualizaciones sobre discapacidad elaboradas desde la perspectiva sociológica, considerando que la discapacidad constituye un fenómeno social.

La OMS señala que la discapacidad *“es un término genérico que incluye déficits, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación, indicando los aspectos negativos de la interacción entre un individuo (con una condición de salud) y sus factores contextuales (factores ambientales y personales)”* (OMS, 2001:32)

Según el INE (2012), la población con discapacidad que vive en Chile, alcanza aproximadamente 2.119.316 personas. Sin embargo, la Fundación Nacional de Discapacitados (FND) señala que esta cifra está compuesta *“no solo de personas*

con discapacidad física, el estereotipo de persona en silla de ruedas, sino que estas abarcan todos los tipos y grados de discapacidad que comúnmente se encuentran invisibles en nuestra sociedad” (FND, 2014: S/P).

En este sentido, la FND define a la discapacidad

“como un concepto genérico, amplio, que se relaciona con una determinada condición física, sensorial, mental, intelectual, psiquiátrica o multideficit, que limita actividades y restringe la participación, determinando por lo general, una relación negativa entre quienes presentamos una o más deficiencias y los factores contextuales que nos rodean” (FND, 2014:S/P)

Por otro lado, la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad señala que:

“la discapacidad incluye a aquellas personas que tengan deficiencias físicas, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, pueden impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones que los demás” (ONU, 2008:32)

Asimismo, esta misma convención indica en su Protocolo Facultativo, particularmente en el artículo 3 que:

“Los principios que el Estado chileno se obliga a cumplir por medio de dichas ratificaciones son i) el respeto por la diversidad y su aceptación como parte de la condición humana, ii) la no discriminación de las personas con discapacidad, iii) el respeto de su dignidad, identidad, autonomía e independencia, iv) la garantía de su participación e inclusión plena en la vida social, v) la provisión de igualdad de oportunidad es para el cumplimiento de ello, y vi) la adopción de medidas que permitan la accesibilidad universal” (INDH, 2013: 184)

A partir de la definición anterior, es posible señalar la existencia de instrumentos internacionales de derechos humanos que dan cuenta de un giro en la noción de discapacidad, pasando de centrar el problema en el sujeto mediante un enfoque

biomédico uno de carácter sociocultural, definiendo que la discapacidad “*se origina por la interacción con un entorno que presenta barreras y no permite que personas con capacidades diversas puedan participar plenamente en la vida social*” (INDH, 2013: 184).

2.3. Discriminación e Inclusión laboral

La discriminación, según la Real Academia Española, proviene del latín y significa “*separar*”, “*distinguir*”, “*diferenciar una cosa de la otra*”. De acuerdo a lo anterior, la discriminación laboral “*comprende el trato de inferioridad dado a personas por motivos ajenos a su capacidad dentro del ámbito de la libertad de trabajo y derecho al mismo*”. (Carmona y Veliz, 2005: 9)

La Guía práctica para empresas sobre Integración laboral de personas con discapacidad, señala que “*no discriminar significa aceptar las diferencias e integrarlas a la sociedad desarrollando condiciones que permitan participar en igualdad de condiciones*” (Millas, 2005:14), también reconoce, describe e identifica tres tipos de discriminación laboral, entre las que se encuentran:

- *Discriminación positiva: acciones de sobreprotección/paternalismo que finalmente deriva en una discriminación inconsciente. Una familia que tiene un hijo discapacitado, y no lo deja salir a jugar con los vecinos a la calle por temor a que le pase algo, es una familia que estimula la dependencia de su hijo, perjudicándolo en su integración social.*
- *Discriminación nociva: es de carácter intencional, e implica tratarlas en forma diferente, deliberadamente.*
- *Discriminación sistemática: también llamada de impacto adverso o indirecto. Es la más compleja de todas y consiste en calificarlas como a cualquier otra persona. Un ejemplo de ello es tener una política empresarial que exige que todos los candidatos a un puesto determinado, deben pasar un examen oral, lo cual perjudica a aquellos que tienen una profunda sordera. (Millas, 2005: 13-14)*

El Primer Estudio de la Discapacidad en Chile (2004) señala que la falta de especialización en las personas que poseen discapacidad afecta a la posibilidad de encontrar trabajo, indicando que la prevalencia de discapacidad entre las personas que no estudian es de 16,3% mientras que es de un 3,9% entre las que estudian.

La discriminación laboral por Discapacidad comprende un eje dentro de las Políticas Públicas y de las obligaciones del Gobierno, ejemplificado en la *“Ley 20.422, el Estado tiene la obligación de fomentar la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Para ello debe fomentar y difundir prácticas laborales de inclusión y no discriminación, promover la creación y diseño de procedimientos, tecnologías, productos y servicios laborales accesibles y difundir su aplicación; así como crear y ejecutar programas de acceso al empleo”* (INDH, 2013:188)

Enfatizando en la inserción de personas con discapacidad en la administración pública de acuerdo a lo estipulado en la Ley 20.422:

*i) calificación y certificación de la discapacidad, ii) funcionamiento del Registro Nacional de la Discapacidad, iii) funcionamiento del Comité de Ministros de la Discapacidad, iv) funcionamiento del Consejo Consultivo de SENADIS, v) mecanismo de evaluación de desempeño de los funcionarios de SENADIS, vi) accesibilidad en televisión, vii) accesibilidad en el transporte público, **viii) selección preferente en empleos públicos**, ix) beneficios arancelarios, x) modificación de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, y xi) definición de la lengua de señas chilena”* (INDH, 2013: 184-185)

Sin embargo, SENADIS (2012) evidencia a partir de organizaciones y de personas con discapacidad, la existencia de *“obstáculos”* en el acceso al derecho al trabajo, teniendo en cuenta observaciones es posible señalar los siguientes impedimentos:

- La escasez de fuentes laborales dependientes y la estigmatización que promueve inhibición en la inserción laboral, destacándose en casos de personas con discapacidad mental

- La inadecuación de los procesos de selección para las personas con discapacidad y exigencias que limitan su participación, como ocurre en la aplicación de pruebas estandarizadas.

- Las desiguales condiciones laborales y la falta de normativa que asegure la estabilidad laboral de las personas con discapacidad en sus lugares de trabajo, además de la falta de fiscalización hacia las compañías.

- La falta de sustentabilidad temporal y de condiciones laborales que fomente de la empleabilidad a través del micro-emprendimiento.

Según el INDH (2012) la oferta pública a personas en situación de discapacidad se limita generar fondos concursables enfocados en capacitación y habilitación laboral más que en la creación de puestos de trabajo estables en el mercado.

Uno de los avances señalados por el INDH en materia legislativa, ocurre el año 2012 y *“tiene relación con el reconocimiento de la discapacidad como categoría sospechosa en la Ley 20.609 que establece medidas contra la discriminación, prohibiendo su invocación para justificar, validar o exculpar situaciones que importen una distinción o exclusión arbitraria”* (INDH, 2013:185)

El INDH visibiliza la dificultad que poseen personas con discapacidad en la inserción laboral, es por esto que el año 2011 ingresó 5 propuestas a la modificación de la Ley 20.422, las dos primeras poseen énfasis en la modificación de las políticas de personal en el sector público señalando que

“La primera tiene por objetivo establecer la reserva legal de empleos, para lo cual se propone destinar al menos un 2% de los puestos públicos y privados a personas que, siendo idóneas para la función, posean alguna necesidad especial. Además, establece que en caso de infringirse este mandato se curse las sanciones y multas establecidas en el artículo 506 del Código del Trabajo.

La segunda moción busca establecer una medida especial para fomentar el ingreso de personas con discapacidad a los órganos y servicios públicos. En

particular, este proyecto busca que, en los procesos de selección de personal de la Administración del Estado y sus organismos, las municipalidades, el Congreso Nacional, los órganos de la administración de Justicia y el Ministerio Público, se elija preferentemente a personas con discapacidad que se encuentren en las mismas condiciones de mérito. Además, establece la realización de adaptaciones para que estas personas puedan participar en igualdad de condiciones en las pruebas o etapas de selección” (INDH, 2013: 185)

2.4. Reclutamiento y Selección

El modelo de reclutamiento y selección de las personas es uno de los principales procesos de creación de valor en las organizaciones modernas, por el gran potencial que tiene para la eficacia de los procesos de gestión y los resultados que se derivan de la estrategia organizacional. Barros (2011) señala que el objetivo final del reclutamiento y selección es predecir el desempeño futuro de un postulante una vez contratado.

Chiavenato (1999) señala que *“el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado la selección”* (Chiavenato, 1999:18).

La magnitud que alcanza este modelo para las organizaciones resulta incalculable. El reclutamiento es difícil de estimar si los puestos a cubrir no están bien definidos. Independientemente de que éstos sean antiguos o nuevos, sus requisitos han de definirse lo más exactamente posible para que el reclutamiento sea eficaz.

Por otra parte, la DNSC (2013) hace referencia al concepto de selección como *“una actividad de evaluación, donde se escoge a aquellos postulantes que se adecuen*

en mayor medida al cargo ofrecido, satisfaciendo las necesidades de la organización en concordancia con el perfil establecido” (DNSC, 2013:15).

Salgado (citado por DNSC, 2013) indica que *“en otras palabras, la selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados”* (DNSC citando a Salgado, 2013:15)

Por último, si el reclutamiento es una labor de acopio de la mayor cantidad de posibles candidatos que tienen el perfil requerido, la selección lo es en un sentido contrario, es decir, una actividad básicamente de eliminación de los mismos, salvo del mejor o de los mejores de todos ellos que tenga o tengan el perfil requerido.

2.5. Capacitación

De acuerdo a Guglielmetti (1998), la capacitación es una de las funciones claves de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. *“La administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones – incluida la capacitación - interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización”* (Guglielmetti, 1998:9).

Por otra parte, Dessler (1994) señala que la capacitación *“consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”* (Dessler, 1994:238). En sí, la capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje, por tanto, para capacitar a las personas es útil saber algo acerca de cómo aprende la gente.

Capacitar individuos es siempre un proceso de suma complejidad, entendiéndose la diversidad de priorizaciones y perspectivas por las cuales pueden elaborarse los múltiples planes o programas de capacitación organizacional.

2.6. Gestión por Competencias

El siguiente término será abordado como objeto de análisis para examinar los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación propuestos por la DNSC, considerando que el concepto de competencias, es el eje transversal sobre el cual se basan los procesos de reclutamiento y selección para la provisión de cargos laborales. Así como también para configurar aquellos elementos referidos a la capacitación y perfeccionamiento.

La introducción del término “*competencias*” surge durante la década de los veinte en Estados Unidos, pero el auge en el empleo del mismo se desplaza desde fines de los años 60 y principio de los 70, considerándose al psicólogo David McClelland como uno de los pioneros.

El propio McClelland hacia finales de 1973, en vista y consideración de investigaciones relacionadas sobre el desempeño en el puesto de trabajo, determinó a través de pruebas empíricas la existencia de un vínculo entre el desempeño laboral y las características conductuales intrínsecas de las personas, evidenciándose una correlación positiva entre el desempeño en el puesto y éstas.

El estudio y aplicación de las competencias se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

2.7. Modelo de Gestión por Competencias

El cambio vertiginoso que impone el replanteamiento de un Estado más moderno, cada vez más global, competitivo y complejo, necesariamente impacta en las instituciones que lo componen, del mismo modo que lo hace en el desempeño esperado de sus funcionarios, no sólo en términos de supervivencia, sino también de productividad y eficacia. Como es de suponer, ello exige a las organizaciones

significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende la gestión de los recursos humanos.

García & Ramírez definen el concepto de Gestión por Competencias como *“un modelo gerencial en el cual se definen aquellos aspectos imprescindibles para garantizar resultados óptimos en el desempeño de un puesto determinado”* (García & Ramírez, 2007:3). Esta definición a priori resulta ser bastante amplia, sin embargo, reúne condiciones específicas que permiten entender con cierta claridad más adelante orientaciones precisas que las organizaciones definen para detallar características determinadas que deben contener actividades e individuos para la consecución de resultados óptimos en el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, Rodríguez (S/A) entrega un aporte conceptual del modelo, definiéndolo *“como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función”* (Rodríguez, S/A: 8).

Ambas definiciones apuntan a la idoneidad que debe existir tanto en la definición de funciones laborales como de las características conductuales del individuo, de este modo, la consecución de resultados en la ocupación laboral se torna más accesible y eficaz, reduciendo la incertidumbre que puede conllevar una inadecuada decisión.

Rodríguez (S/A) señala que la adopción de este modelo de gestión de recursos humano supone la derivación de algunos beneficios tales como:

- ***Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización Contribuye a maximizar la productividad***
- ***Facilita la flexibilidad para el cambio***
- ***Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso***

La observación y medición de patrones de comportamiento permite actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance institucional: en un puesto o función, en una organización en particular

o bien durante la ejecución de una estrategia determinada. En resumen, el modelo es una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo en el trabajo, no una lista de características.

2.8. Competencias

El concepto de competencias no es nuevo, pero la Gestión por Competencias crece en importancia en el sector público: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en donde cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo novedoso de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los recursos humanos los que permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Se entenderá por competencias *“la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos movilizandoy combinando recursos (cognitivos y no cognitivos) del entorno”* (OECD, 2011:45). Así entendida la conceptualización, resulta necesario reconocer puntos en común de la definición anteriormente descrita:

- ✓ ***Una competencia es un desempeño, no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto, se puede observar a través del comportamiento***
- ✓ ***La competencia incluye un saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes). Las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas***
- ✓ ***La competencia siempre se relaciona con una capacidad movilizadapara responder a situaciones cambiantes***

Las competencias pueden distinguirse en dos tipos, estos son:

- ✓ ***Competencia Funcional:*** Es el conocimiento, habilidad, destreza, actitud y comprensión que debe ser movilizadapara lograr los objetivos que la ocupación persigue. Tiene relación con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación.

- ✓ **Competencia Conductual:** Es aquello que las personas de alto desempeño están más dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados superiores. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales.

La distinción entre estos dos tipos de competencias posibilita la construcción de perfiles de cargo funcionales para cada ocupación particular presente en una organización. De este modo, se establecen criterios de desempeño, actividades claves, conocimientos y manejo de herramientas entre otros, que, en su conjunto, abogan hacia la idoneidad del desempeño final de la labor. Además de otorgarle al perfil un patrón conductual asociado, que, en definitiva, proponga un valor agregado específico al correcto desempeño del cargo en cuestión.

2.9. Ministerio de Desarrollo Social y sus Servicios Asociados

La Ley 20.530 que crea el Ministerio de Desarrollo Social (MDS), señala que esta es la institución gubernamental a cargo de contribuir en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas o grupo vulnerables, promoviendo la movilidad e integración social. Asimismo, debe velar por la coordinación, consistencia y coherencia de las políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, a nivel nacional y regional y evaluar los estudios de pre inversión de los proyectos de inversión que solicitan financiamientos del Estado para determinar su rentabilidad social de manera que respondan a las estrategias y políticas de crecimiento y desarrollo económico que se determinen para el país. (MDS, 2016)

Su origen se remonta hacia la década de los setenta, específicamente en el gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalva (1964-1970), cuando surge la necesidad de contar con un organismo técnico dedicado a la planificación del desarrollo a nivel nacional. De este modo nace la Oficina de Planificación (ODEPLAN). Desde el regreso de la democracia y mediante Decreto de Ley N°

18.899, la ODEPLAN se transforma en el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN), quien tiene por misión *“colaborar con el Presidente de la República en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas de desarrollo nacional, proponer metas de inversión pública y evaluar los proyectos de inversión financiados por el Estado, y coordinar las diferentes iniciativas del sector público dirigidas a erradicar la pobreza”* (MDS, 2016).

Durante los siguientes quince años, el Ministerio de Planificación y Cooperación asumió la responsabilidad de crear, coordinar, difundir y promover en todo el país el Sistema de Protección Social, que cambia radicalmente el enfoque de las políticas sociales, dejando atrás una visión asistencialista y reemplazándola por un enfoque de derechos.

Durante el año 2011, el MIDEPLAN pasa a ser el Ministerio de Desarrollo Social (MDS), ampliando sus facultades y posicionándose como el ente coordinador de todas las políticas sociales de nuestro país, articulando iniciativas interministeriales y fiscalizando su funcionamiento.

2.10. Subsecretaría de Evaluación Social

Esta subsecretaría nace con la creación del actual MDS, teniendo como función el diseño, la coordinación y la evaluación de las políticas sociales del Gobierno, de modo de contribuir a mejorar la focalización del gasto social a través de la evaluación permanente de los programas que implementa el Estado.

En términos de inclusión social de los grupos más vulnerables, también toma por misión promover la participación de la sociedad civil y el sector privado en la generación de alianzas que favorezcan el desarrollo social del país.

Por último, la evaluación social de proyectos de inversión pública es otro eje de trabajo de esta subsecretaría, con el objetivo de velar por una asignación eficiente de recursos, transparentar procesos, apoyar la toma de decisiones en materia de inversión y contribuir al bienestar de la comunidad (MDS, 2016).

2.11. Subsecretaría de Servicios Sociales

Al igual que la otra Subsecretaría, esta también surge al alero del MDS. Dentro de sus principales funciones se encuentra liderar la División de Promoción y Protección Social, que coordina gran parte de las políticas sociales del MDS, entre ellas el Ingreso Ético Familiar. Asimismo, depende de esta, la División de Focalización encargada de la implementación y coordinación de la Ficha de Protección Social, la cual desde enero de 2016 pasó a llamarse Registro Social de Hogares.

Además, esta subsecretaría es la encargada de contribuir y supervigilar la labor y sugerir lineamientos estratégicos de sus Servicios relacionados, tales como el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) y la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI).

2.12. Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)

De acuerdo a la Ley N° 18.989 que crea el Ministerio de Planificación y Cooperación, posteriormente sustituido por el Ministerio de Desarrollo Social, que también da cuenta de la creación del Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), se señala que este es un Servicio Público funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya misión institucional es *“liderar estrategias de superación de la pobreza y vulnerabilidad de personas, familias y comunidades, contribuyendo a disminuir las desigualdades de manera innovadora y participativa”* (FOSIS, 2016).

Actualmente cuenta con 15 Direcciones Regionales y 20 oficinas provinciales; y se relaciona con la Presidencia de la República a través del MDS.

Respecto a su composición funcionaria, la institución cuenta con una dotación de 1391 personas, las cuales se desglosan en 21 en calidad de funcionarios de planta, 540 en calidad de contrata y 830 en calidad de honorarios, registrándose un total de

1391 funcionarios y funcionarias a lo largo de todo el país (Subdirección de Personas, 2016)

2.13. Servicio Nacional de la Discapacidad

El Servicio Nacional de la Discapacidad fue creado por mandato de la Ley N° 20.422 que Establece Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad.

Orgánicamente, es un servicio público funcionalmente descentralizado y desconcentrado territorialmente, y tiene por finalidad *“promover la igualdad de oportunidades, inclusión social, participación y accesibilidad de las personas con discapacidad”* (Art° 61, Ley N° 20.422).

Se relaciona con la Presidencia de la República a través del MDS y se encuentra conformado por 15 Direcciones Regionales a lo largo de todo el país.

Como institución gubernamental rectora a cargo de la temática de discapacidad a nivel nacional, dentro de sus múltiples funciones se encuentran, según el Artículo 62, las siguientes:

- Coordinar el conjunto de acciones y prestaciones sociales ejecutadas por distintos organismos del Estado que contribuyan directa o indirectamente a este fin.
- Asesorar técnicamente al Comité de Ministros en la Elaboración de la Política Nacional para Personas con Discapacidad y en la evaluación periódica de todas aquellas acciones y prestaciones sociales ejecutadas por distintos organismos del Estado que tengan como fin directo o indirecto la igualdad de oportunidades, inclusión social, participación y accesibilidad de las personas con discapacidad.
- Elaborar y ejecutar, en su caso, el plan de acción de la política nacional para personas con discapacidad, así como, planes, programas y proyectos.

- Promover y desarrollar acciones que favorezcan la coordinación del sector privado con el sector público en todas aquellas materias que digan relación con mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.
- Financiar, total o parcialmente, planes, programas y proyectos.
- Realizar acciones de difusión y sensibilización.
- Financiar, total o parcialmente, ayudas técnicas y servicios de apoyo requeridos por una persona con discapacidad para mejorar su funcionalidad y autonomía personal, considerando dentro de los criterios de priorización el grado de la discapacidad y el nivel socioeconómico del postulante.
- Estudiar y proponer al Presidente de la República, por intermedio del Ministro de Desarrollo Social, las normas y reformas legales necesarias para el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad.
- Realizar estudios sobre discapacidad y aquellos relativos al cumplimiento de sus fines, o bien, contratar los que estime necesarios de tal forma de contar periódicamente con un instrumento que permita la identificación y la caracterización actualizada, a nivel nacional y comunal, de la población con discapacidad, tanto en términos socioeconómicos como con respecto al grado de discapacidad que los afecta.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la protección de los derechos de las personas con discapacidad. Esta facultad incluye la atribución de denunciar los posibles incumplimientos ante los organismos o instancias jurisdiccionales respectivas, y ejercer acciones y hacerse parte en aquellas causas en que estén afectados los intereses de las personas con discapacidad, de conformidad a la Ley.

Por último, en términos de dotación funcionaria, los funcionarios y funcionaras de SENADIS se rigen por el Código del Trabajo. El servicio se compone de 179 personas, contratadas estas bajo la modalidad de contrato indefinido (Departamento de Gestión de las Personas, 2016)

3. DIRECTRICES DE INVESTIGACIÓN

3.1. Problema de Investigación y/o Pregunta de Investigación

Presentados tanto el planteamiento como su respectiva justificación, resulta necesario identificar aquella problemática de investigación principal que da origen y posterior sustento a la investigación en curso. En esta línea, el cauce investigativo reconoce como problema a abordar la *“ausencia de matices que visibilicen la variable discapacidad dentro de los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación del Ministerio de Desarrollo Social y sus Servicios asociados, a objeto de promover la inclusión laboral para personas con discapacidad”*.

Con la problemática delimitada, el planteamiento de interrogantes puede suponer una contextualización del problema en función de algunas preguntas orientadoras centrales, tales como:

- *¿El actual modelo de reclutamiento y selección para utilizado por el Ministerio de Desarrollo Social y sus servicios asociados, garantiza efectivamente la igualdad de oportunidades para aquellos candidatos y candidatas que presenten algún tipo de discapacidad?*
- *Dentro de las etapas propias del modelo de reclutamiento y selección ¿Existen estrategias o acciones claras definidas por el Ministerio de Desarrollo Social y sus servicios asociados que permitan a potenciales candidatos con discapacidad participar de los procesos de selección sin recibir ningún tipo de discriminación?*
- *¿Los modelos de gestión de capacitación del Ministerio de Desarrollo Social establecen dentro de sus respectivos Planes Anuales de Capacitaciones cursos y/o actividades que contemplen la variable discapacidad para funcionarios?*
- *Para la externalización de actividades de capacitación ¿las organizaciones contemplan criterios mínimos de cumplir para las OTECS, a fin de asegurar la accesibilidad física y de contenidos para funcionarios y funcionarias con discapacidad?*

3.2. Objetivos de la Investigación

3.2.1. General:

“Analizar los actuales modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación del Ministerio de Desarrollo Social y sus servicios asociados, de modo tal de asegurar condiciones elementales que promuevan la igualdad de oportunidades tanto para el ingreso como la posterior formación continua de personas con discapacidad”

3.2.2. Específicos:

- Describir las etapas de los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación ejecutados al interior del MDS y sus servicios asociados.
- Describir los procedimientos de evaluación para cada etapa de los modelos.
- Caracterizar las particularidades imperantes dentro de las etapas de ambos modelos, que dificulten la participación de personas con discapacidad.
- Elaborar propuesta de mejoramiento para transitar hacia modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación inclusivos para el MDS y sus servicios asociados.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1. Unidad de Análisis

Ministerios y Servicios Públicos del Estado de Chile

4.2. Unidad Muestral

Subsecretarías y Servicios Públicos asociados al Ministerio de Desarrollo Social (MDS), los cuales son:

- Subsecretaría de Servicios Sociales
- Subsecretaría de Evaluación Social
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)

- Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS)

4.3. Selección de la Muestra

Selección Acotada: Entrevistas a Encargados/as de Reclutamiento y Selección y Capacitación del MDS y servicios asociados, y Subdirector de Desarrollo de las Personas de la Dirección Nacional de Servicio Civil

4.4. Tipo de investigación

El tipo de investigación a desarrollar adquiere ribetes *descriptivos*. Hernández, Fernández & Batista (1991) señalan que “los *estudios descriptivos* buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, Fernández & Batista citando a Dankhe, 1991: 71).

La descripción de una realidad en particular, en donde es posible identificar factores de exclusión y discriminación laboral de índoles sociales, culturales, organizacionales, espaciales, entre otros, presentes en los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación, pueden ir en constante detrimento hacia las personas con discapacidad, determinando negativamente su inclusión dentro del mercado laboral acotado al sector público, con especificidad al Ministerio de Desarrollo Social y sus servicios asociados.

Las posibilidades que entrega este enfoque descriptivo permite analizar el panorama de una manera más precisa acerca del fenómeno, al cual se hace referencia dentro de la investigación.

La investigación no pretenderá manipular ningún tipo de realidad, remitiéndose solamente a “*observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos*” (Hernández, Fernández & Batista, 1991: 245). Por tanto, tendrá el carácter de *no experimental*. Ya que consiste en una indagación empírica y sistemática en la que no se posee control directo sobre las dimensiones, porque sus manifestaciones ya han ocurrido, o porque son inherentemente no manipulables.

En este sentido, se pretenderá identificar dimensiones que hayan incidido, o estén incidiendo en el establecimiento de acciones que determinen condiciones de exclusión y/o discriminación laboral de personas con discapacidad observables dentro de los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación.

Dentro de la categorización existente del tipo no experimental, para el propósito de la investigación, el diseño será *longitudinal*, ya que se recolectarán y analizarán datos de los últimos tres años (2012 – 2015) respecto al comportamiento tanto en el ingreso como en actividades de formación continua de personas con discapacidad presentes en los Servicios asociados al Ministerio de Desarrollo Social y, en como los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación pueden ser determinantes, ya sea para propiciar un ambiente de inclusión o exclusión laboral. Resulta importante acotar el estudio dentro de un espacio temporal particular, de modo tal de poder identificar variaciones considerables respecto a consecuencias, cambios o determinantes presentes en el grupo de estudio y posibles predicciones que entreguen información valiosa a la investigación.

4.5. Enfoque de investigación

Metodológicamente, esta investigación será de carácter *Cualitativo*, por tanto, las características de este enfoque según Rodríguez & Valldeoriola (S/A) “*se orientan hacia la comprensión de las situaciones únicas y particulares, se centran en la búsqueda de significado y de sentido que les concedan a los hechos los propios agentes, y en cómo viven y experimentan ciertos fenómenos o experiencias los individuos o los grupos sociales a los que investigamos*” (Rodríguez & Valldeoriola, S/A: 47)

Por otra parte, este enfoque se interesa por la vivencia concreta en su contexto natural y en su contexto histórico, por las interpretaciones y los significados que se atribuyen a una cultura (o subcultura) particular, por los valores y los sentimientos que se originan. Es decir, “*se interesan por la “realidad” tal y como la interpretan los*

sujetos, respetando el contexto donde dicha “realidad social” es construida”
(Rodríguez & Valldeoriola, S/A:47)

4.6. Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recopilación de información para efectos de la investigación serán definidas considerando el carácter metodológico de la investigación, es decir el enfoque cualitativo.

El análisis cualitativo se configura de una serie de procedimientos, entre los cuales destaca la dimensión generativa de información con las etapas de exploración, descripción, interpretación y teorización, como la dimensión analítica en donde se exponen y verifican las conclusiones (Colás, 1998). Por ello, se hará uso de las siguientes técnicas e instrumentos:

4.6.1. Técnicas No Interactivas:

4.6.1.1. Revisión Documental y Bibliográfica.

La primera técnica será utilizada para recopilar información acerca del contexto en el cual se inserta la discriminación, estigmatización y exclusión laboral en personas con discapacidad, y la relación que los actuales modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación establecen tanto para el ingreso como la posterior formación continua de funcionarios y funcionarias con discapacidad dentro de la unidad muestral definida.

Luego, con los hallazgos obtenidos se buscará identificar cual es la incidencia relativa de las dimensiones propuestas y a partir de tal constatación, entregar recomendaciones en relación a la orientación que se le debería dar a los modelos actuales analizados, a fin de reducir las barreras que frenan la participación de personas con discapacidad, y que son determinantes para la inclusión laboral en su integralidad.

4.6.2. Técnicas Interactivas:

4.6.2.1. Entrevistas Semi - Estructuradas

Con el fin de profundizar el conocimiento relativo al panorama real de los actuales modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación de la unidad muestral, se realizarán entrevistas de tipo *semi formal y estructuradas* a diversos personajes estratégicos para la investigación.

En este sentido y de acuerdo al desarrollo general de la investigación, las entrevistas serán aplicadas a informantes claves, responsables de los distintos modelos al interior del MDS y sus servicios asociados. Es importante señalar que se garantizará el anonimato de las personas entrevistadas, en conformidad al consentimiento informado de participación.

4.7. Dimensiones de Análisis

- **Dotación Funcionaria:** Corresponde al personal que tiene una relación jurídico-laboral permanente con el sector público, es decir, el personal de planta, a contrata, contratado a honorarios asimilado a grado, a jornal y otro personal permanente (DIPRES, 2015). Esta dimensión permitirá definir la composición funcionaria del MDS y de sus servicios asociados, a objeto de identificar funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad al interior de las organizaciones. Además, facilitará la entrega de información en términos de identificar la presencia de una planificación formal respecto a la estructura y acciones que cada servicio adopta en términos de inclusión laboral.
- **Planificación Estratégica de los Modelos de Reclutamiento y Selección y Gestión de Capacitación:** Indica el grado de organización que cada uno de los modelos tienen respecto a la definición de objetivos y metas en el corto, mediano y largo plazo. Esta dimensión permitirá identificar la configuración actual que los procesos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación tienen respecto a iniciativas y adecuaciones en función de la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad.

- **Accesibilidad en las Etapas de los Modelos:** Corresponde a aquel grado o nivel en que cualquier ser humano, más allá de su condición física o de sus facultades cognitivas, puede hacer uso de un bien y/o servicio, sin que exista un perjuicio o una complicación, que sea derivante de cualquier tipo de discriminación y que pueda ser catalogada como una barrera de acceso.
- **Inclusión Laboral:** Indica la diferenciación entre una organización y otra respecto a la generación igualitaria de oportunidades para los individuos, grupos o comunidades al momento de optar a un trabajo, el cual otorgue un ingreso digno, seguridad y protección social, posibilidad de participación y organización en un contexto de justicia e igualdad de género.

5. CONTEXTO DE INVESTIGACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y GESTIÓN DE CAPACITACIÓN.

5.1. El Modelo de Reclutamiento y Selección y su Enfoque Basado en la Evidencia

Los actuales modelos de reclutamiento y selección implementados en cada uno de los Servicios asociados al Ministerio de Desarrollo Social tienen como sustento teórico en Enfoque Basado en la Evidencia. Este modelo no solo ha sido replicado a nivel ministerial, sino además ha servido de modelo transversal para las diversas organizaciones que componen el aparataje público del Estado de Chile.

En este sentido, la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC), ha sido en ente rector a cargo de elaborar y difundir aquellas orientaciones teóricas y metodológicas para la posterior aplicación del modelo en los diferentes servicios públicos del país.

Este enfoque tiene como postulado *“reclutar y seleccionar a la persona más idónea para cubrir un puesto de trabajo determinado, a través de la identificación de predictores del desempeño, ya que este nivel de análisis, facilita discriminar con mayor certeza a la persona correcta para el puesto a proveer”* (DNSC, 2013: 20). La aplicación de este enfoque permite a los modelos de reclutamiento y selección justificar las decisiones tomadas a partir de la mejor evidencia disponible.

Para poder gestionar dicha evidencia, es necesario documentar el proceso y las decisiones, de forma que se puedan realizar ajustes durante el mismo, aprender para futuros procesos de reclutamiento y selección, o utilizar información resultante como un insumo para la gestión del desempeño, formación y desarrollo del futuro ocupante del cargo. La DNSC (2013) acota que en la medida que la información es simple, clara y útil, el sistema se respalda y aumentan los grados de confiabilidad.

A partir de lo señalado anteriormente, este enfoque se constituye de cuatro componentes centrales, los cuales son: Recursos y contexto; Descripción del Cargo; Competencias y sus Predictores del desempeño y Herramientas de Evaluación.

- 1) **Recursos y Contexto:** Este componente busca reunir evidencia disponible para elegir al mejor candidato para el desempeño en un cargo. Para esto se debe tener una idea clara del desempeño que se requiere en un puesto de trabajo, cómo se deben evaluar a los candidatos, los costos de la evaluación, una comprensión del contexto y los recursos involucrados. Los recursos permiten evaluar si se dispone de éstos para el financiamiento de los requerimientos del cargo (renta, tecnología, espacio físico, materiales, etc.)
- 2) **Descripción del Cargo:** Este es un documento escrito en el cual se identifican sus propósitos y su entorno, de acuerdo a la misión y objetivos de la organización donde se inserta, cómo también es una herramienta que define y describe un puesto en función de sus cometidos, tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. La DNSC (2013) lo identifica como el enunciado de lo que un trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace, y además caracteriza el lugar donde lo hace.
- 3) **Competencias y Predictores del Desempeño:** De acuerdo a la definición entregada por la DNSC (2013) se entenderá por competencias *“todas aquellas conductas observables en el desempeño de una labor, que resulta como consecuencia de múltiples predictores que se movilizan en el cumplimiento de una función”* (DNSC, 2013:23). Los predictores de desempeños son aquellos antecedentes y características personales del postulante cuya presencia permitan aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta esperada. No obstante, la ausencia del predictor reducirá la probabilidad de ocurrencia de dicha conducta esperada.
- 4) **Herramientas de Evaluación:** Permiten identificar a las personas que presentan un mayor ajuste al perfil para un mejor desempeño del cargo. Para elegir estas herramientas, el primer requisito es haber definido las competencias (conductas observables) y los predictores de desempeño más relevantes para el trabajo. Para Schultz (2002, citado en Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010), las técnicas evaluativas se distinguen por su grado de objetividad o subjetividad; algunas son enteramente subjetivas y por lo mismo son susceptibles de sesgo. Los resultados obtenidos mediante técnicas

subjetivas pueden verse distorsionados por la personalidad de quien las aplica. Las mejores técnicas deben cumplir con los principios de confiabilidad y validez.

La DNSC (2013) señala que no puede hablarse de confiabilidad en términos absolutos; sí cabe hablar del grado de fiabilidad que puedan presentar los instrumentos de medida en un contexto de aplicación determinado.

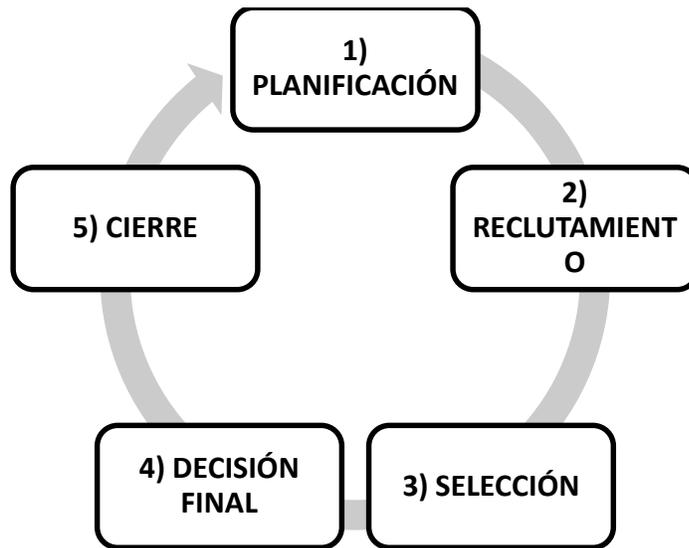
En síntesis, cada uno de estos componentes centrales debe ser capaz de entregar insumos, que revistan de información precisa y oportuna para cada una de las etapas del modelo de reclutamiento y selección.

5.2. Etapas del Modelo de Reclutamiento y Selección

La configuración del modelo actual de reclutamiento y selección para gran parte de las organizaciones públicas del Estado de Chile responden transversalmente a aquellos lineamientos técnicos propuestos por la Dirección Nacional de Servicio Civil. En concordancia con lo siguiente, es que esta institución rectora en materia de recursos humanos y/o gestión de personas del sector público ha propiciado el establecimiento de un modelo basado en la evidencia, cómo se señaló en el apartado anterior.

Este modelo se constituye de cinco etapas, las que distintamente sufren variaciones en función de los diversos contextos y recursos sobre las cuales se articula el trabajo en particular para cada una de ellas. Estas son:

Gráfico N° 1: Etapas del Modelo de Reclutamiento y Selección



Fuente: Elaboración Propia (Formato Accesible para PeSD)

5.2.1. Planificación

La definición de planificación se remite literalmente al “establecimiento de un plan de acción para alcanzar un determinado objetivo” (RAE, 2016). Todos los procesos de reclutamiento y selección por definición deben imperiosamente entregar lineamientos esenciales que permitan a las organizaciones atraer y seleccionar a los candidatos más idóneos posibles, en función de los requerimientos identificados.

De acuerdo a las orientaciones entregadas por las DNSC (2013), esta etapa para ser efectiva, debe nutrirse de algunos elementos claves a fin de recopilar información clave para articular los procesos internos de cada organización.

En primer lugar, los procesos de reclutamiento y selección deben iniciarse con la **Detección de Necesidades** de provisión de uno o más cargos. Esta información debe ser levantada por la unidad que coordine, que generalmente resulta ser la de Gestión de Personas, la cual, en función de los requerimientos solicitados por la unidad demandante para la provisión de un cargo, analiza y evalúa internamente la disponibilidad presupuestaria y de dotación (recursos económicos y de diversas índoles).

Posteriormente, debe conformarse una **Comisión de Selección**, a objeto de dar transparencia al proceso. Tanto Chiavenato (2000) como la DNSC (2013) sugieren que esta comisión se encuentre constituida por tres o más representantes de la organización, de diversa índole, ya sea representantes directivos, integrantes de las asociaciones de funcionarios, un representante de la unidad demandante e idealmente otro que represente a la unidad coordinante del proceso, de modo tal de aportar, desde la perspectiva institucional, al desarrollo del proceso.

Establecida ya la comisión, debe **Elaborarse y/o Actualizarse el Perfil de Cargo**; esta sub-etapa permite entregar información significativa, tanto de las características del ocupante del cargo, como de los requerimientos del puesto de trabajo. De acuerdo a la tipificación de componentes anteriormente descrita sobre el enfoque basado en la evidencia, la DNSC (2013) identificó que esta sub-etapa “es el resultado de la interacción de los componentes Recursos/Contexto, Descripción del Cargo y Competencias y sus Predictores” (DNSC, 2013:43)

Otro aspecto central durante la planificación de los procesos de reclutamiento y selección tiene relación con la **Definición Metodológica de la Selección**. Esta sub-etapa contempla primeramente la evaluación formal de aquellas técnicas y herramientas de evaluación, vinculante precisamente con el cuarto componente del enfoque basado en la evidencia. El análisis a estas herramientas debe siempre abordarse con el propósito de garantizar la evidencia empírica de validez y confiabilidad, en donde efectivamente, mediante la aplicación de las mejores metodologías, pueda predecirse el desempeño futuro de un candidato o candidata.

La **Definición de Mecanismos de Difusión**, permite determinar los mecanismos de difusión para la convocatoria del reclutamiento, entendiéndose que “estos pueden ser de carácter internos, externos o mixtos” (DNSC, 2013:44). De acuerdo a los lineamientos de difusión entregados por el Servicio Civil, por lo general se ha recomendado utilizar para la publicación de las convocatorias los medios escritos y/o electrónicos.

Por último, la sub-etapa de **Elaboración de Convocatoria**, es mediante la cual se entrega información suficiente a todos los posibles postulantes, es decir, se construye la *Pauta de Selección* o *Bases Concuriales*, documento técnico que contiene el perfil de cargo, requisitos, etapas de evaluación, mecanismos de evaluación y los plazos de postulación, entre otros. La finalidad de esta sub-etapa tanto para postulantes como para la unidad que coordina el proceso de reclutamiento y selección es facilitar la entrega de información preciso, de modo tal de poder realizar una adecuada postulación para los interesados, así como para quien realice la evaluación dentro de la organización.

5.2.2. Reclutamiento

De acuerdo a lo establecido por la DNSC (2013), en esta etapa se realiza la actividad de difusión de la convocatoria de acuerdo a los canales o medios de difusión determinados en la etapa de planificación. Lo central para esta etapa es reconocer y utilizar los mejores canales que permitan facilitar el acceso a la información a candidatos y candidatas que cumplan con los requisitos establecidos en el respectivo perfil de cargo.

Para Chiavenato (2000), el reclutamiento es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de fases que pueden ofrecer técnicas de efectivas para atraer candidatos.

Por su parte Dessler (1996) indica que el reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación.

5.2.2.1. Portal Empleos Públicos

Es importante señalar que la Convención sobre los Derechos de las Personas con discapacidad reconoce la importancia de la accesibilidad al entorno físico, social, económico y cultural, a la salud, a la educación y a la información y las

comunicaciones, para que las personas en situación de discapacidad puedan gozar plenamente de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales.

En relación al acceso a la información, este se define como *“un derecho humano y parte de las libertades fundamentales de las personas con discapacidad, y la accesibilidad web aporta a incluirlas a través de tecnologías como internet, aplicaciones, plataformas online, entre otras”* (Convención sobre Derechos Humanos de las PeSD, 2006:15). En cuanto al concepto de diseño universal, esta misma convención lo define como *“el diseño de productos, entornos, programas y servicios que pueden utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado”* (Convención sobre Derechos Humanos de las PeSD, 2006:5).

De esta forma, la accesibilidad web corresponde al acceso universal a la web, independientemente del tipo de hardware, software, infraestructura de red, idioma, cultura, localización geográfica y capacidades de los usuarios. A pesar de que beneficia directamente a las personas en situación de discapacidad, no se debe ver este principio sólo como una serie de requisitos aislados para un colectivo concreto, sino también como opciones de mejora de la calidad y usabilidad general de la web, enfocándose en la ciudadanía y sus necesidades, entregando el contenido en formatos accesibles y permitiendo la operatividad de los sitios web, ya sea navegando con uso de un mouse o un software que entregue información a las personas ciegas mediante voz (lector de pantalla).

Durante principios del año 2009, la Dirección Nacional de Servicio Civil se hace el planteamiento de crear una plataforma digital para difundir información relativa a las procesos de selección, a fin de *“facilitar y transparentar la difusión de la oferta laboral del Estado, disminuir los recursos operativos destinados por los Servicios a estos procesos y optimizar las postulaciones de los propios funcionarios públicos como de la ciudadanía”*¹

¹Extracto recopilado desde nota periodística publicada en la página web de DNSC, año 2009.

Para tales efectos, se convocó a una licitación pública, la cual otorgó la responsabilidad de desarrollar la página a la empresa Laborum.com, quienes señalaron que este proyecto contribuye a la modernización y profesionalización de la gestión de personas de la administración civil del Estado, contempla el desarrollo de un sistema informático de fácil utilización, alta seguridad y disponibilidad.

Las convocatorias a las que se podrá postular, previa suscripción de un convenio entre el Servicio Civil y el organismo público respectivo, serán las de ingreso a la planta, promoción interna, concurso de jefe de departamento (tercer nivel Jerárquico), contrata, prestación de servicios profesionales u honorarios y proceso de selección para personal regido por el Código del Trabajo o Estatutos Especiales.

5.2.3. Selección

La tarea básica de la selección *“es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización”* (Chiavenato, 2000: 238). Escoger entre candidatos y candidatas más adecuados, para ocupar los cargos existentes en una organización, tiene por propósito mantener o aumentar la eficiencia y el desarrollo del personal, así como la eficacia de la organización.

De acuerdo a la concepción que la DNSC tiene respecto a esta etapa, reconoce que para llevarla a cabo *“debe considerarse la aplicación de una secuencia de filtros, que pueden ejecutarse de forma sucesiva, simultánea o una combinación de ambos, lo que dependerá del diseño del proceso, del tiempo que se tenga para la selección y de los recursos disponibles”* (DNSC, 2013: 44).

Asimismo, señala que, independientemente de la metodología de evaluación que se aplique, es necesario considerar el orden óptimo de aplicación de cada uno de los instrumentos. A veces, el proceso más eficiente es administrar cada instrumento en una sesión aparte, otras veces todos juntos. Incluso si dos instrumentos se utilizan como filtros separados puede ser administrativamente más eficiente aplicarlos en una sola sesión.

Durante la aplicación de esta etapa, *“se debe resguardar, que los distintos instrumentos de selección a aplicar, no permitan hacer distinciones o exclusiones basadas en motivos de raza, edad, orientación sexual, estado civil, religión, opinión política, ascendencia nacional, origen social u otras características personales que no tengan relación con el desempeño del cargo”* (DNSC, 2013: 45). En síntesis, debe ser deber de toda organización resguardar y garantizar un trato justo, equitativo y accesible para todos los candidatos y candidatas inmersos en el proceso.

Esta etapa se desagrega por tres sub-etapas, las cuales realizan diversos niveles de evaluación dependiendo de los filtros definidos en cada una de estas.

- 1) Evaluación Inicial:** Durante esta evaluación se lleva a cabo el primer filtro del proceso de selección, el cual *“implica saber identificar correctamente qué personas cumplen con los requisitos de postulación y por lo tanto pueden participar de los procesos, como también quienes presentan los conocimientos y la experiencia necesarios para desempeñar el puesto”* (DNSC, 2013: 45).

A objeto de resguardar un análisis particularmente objetivo, es necesario contar con información relevante en términos del perfil de cargo que se está concursando. Para estos efectos es elemental conocer las características del cargo, sus requisitos legales y las competencias que exige su desempeño.

Durante este primer filtro, la DNSC (2013) señala que, generalmente esta primera evaluación considera el **Análisis Curricular** respecto a dos aspectos:

- **Admisibilidad:** Concierno a la verificación de los requisitos legales establecidos en la normativa del Servicio (lo estipulados en las bases concursales del puesto laboral a proveer, en lo relativo a la formación educacional, conocimientos técnicos, experiencia, etc.), además de las eventuales inhabilidades e incompatibilidades y conflictos de intereses.
- **Valoración del Análisis Curricular:** Corresponde a los aspectos deseables específicos sobre formación educacional, especialización, capacitación,

conocimientos y experiencias establecidos en el perfil de cargo. En función de lo anterior, se procede a cuantificar (valorar) de acuerdo al nivel de información presentado por cada postulante para cada aspecto.

- 2) Evaluación en Profundidad:** El segundo filtro masivo de los procesos de reclutamiento y selección se lleva a cabo en esta sub-etapa, en la cual, modo de evaluación, se realizan pruebas técnicas, evaluaciones psicolaborales de habilidades cognitivas y de competencias, las cuales variaran en su metodología de aplicación de acuerdo de acuerdo a la respectiva planificación interna que cada Departamento o unidad que lidere el proceso haya establecido previamente.

La selección de los métodos de evaluación debe considerar la validez y fiabilidad de los instrumentos a aplicar. Entre las múltiples opciones de instrumentos que puedes utilizarse se encuentran entrevistas, test y/o cuestionarios, simulaciones, entre otros (DNSC, 2013).

- 3) Evaluación Final:** En la tercera y última sub-etapa de evaluación de los procesos de reclutamiento y selección, se realizan evaluaciones más minuciosas, considerando que es el último filtro que se lleva a cabo para finalmente proveer el cargo que se está concursando. Generalmente en esta etapa se desarrollan entrevistas de valoración, la cual es efectuada por una comisión de selección que, no necesariamente es experta en selección, pero si se encuentra constituida por diferentes actores representativos de los diversos estamentos del Servicio. De acuerdo a la DNSC (2013) el objetivo de esta instancia es elaborar una apreciación general del candidato o candidata para predecir su adecuada inserción en la organización en función de los valores y prácticas que ésta tiene, como las motivaciones del o la postulante para pertenecer a la organización.

Otro aspecto importante tiene relación con que la comisión de selección deberá determinar la existencia de candidatos o candidatas idóneos de acuerdo a la evaluación total del proceso y, de existir personas idóneas, proponer a la

autoridad correspondiente una nómina para la decisión final (DNSC, 2013). Existe la posibilidad de que el proceso pueda declararse desierto en el supuesto de que no existan candidatos o candidatas idóneos para el cargo que se está concursando.

5.2.4. Decisión Final

Recibida la información final por parte de la comisión de selección, la autoridad facultada para hacer el nombramiento, o en quien esta se delegue, deberá elegir a la persona para proveer el cargo, a partir de la nómina entregada (DNSC, 2013).

5.2.5. Cierre

Formalmente, el cierre es la última etapa de los procesos de reclutamiento y selección. De acuerdo a lo establecido por la DNSC (2013) y lo señalado por Chiavenato (2000), en este punto se notifica al candidato o candidata seleccionado del resultado de su postulación. Asimismo, ocurre con los demás postulantes, a quienes se les avisa del término del proceso, indicándose el resultado final de la convocatoria.

5.3. El Modelo de Gestión de la Capacitación en los Servicios Públicos

La capacitación *“consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo”* (Dessler, 1994:238). Por otra parte, la DNSC (2014) señala que la capacitación es una herramienta central de gestión de personas, entendiendo que ésta sólo es útil en la medida que sus objetivos están al servicio de la estrategia de la organización.

El actual modelo de gestión de capacitación de los Servicios Públicos de la Administración del Estado, ha seguido un modelo de gestión global, con los procesos de ***Detección de Necesidades de Capacitación, Planificación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación***, según los objetivos estratégicos y metas de cada institución. De acuerdo a la DNSC, este modelo fue orientado desde el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), sistema de capacitación, considerando como objetivo general el de *“desarrollar el ciclo de gestión de la*

capacitación, en el marco de la gestión de recursos humanos, con énfasis en la detección de necesidades de capacitación y los procesos de planificación, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios/as mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios” (DNSC, 2014:8)

5.3.1. Etapas del Modelo de Gestión de Capacitación

Como se señaló en los párrafos anteriores, el modelo implementado paulatinamente en la administración del Estado, fue tomado desde un contexto global, para posteriormente adecuarse y aplicarse al contexto local de cada institución pública del país.

5.3.1.1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Esta etapa tiene por propósito *“buscar determinar con mayor claridad, con los clientes internos (jefaturas o actores relevantes) el problema, necesidad o desafío que está interfiriendo en el desempeño del funcionario, y que afecta en términos agregados el desempeño institucional”* (DNSC, 2014:11). La DNC debe considerarse como aquella instancia en la cual pueden vincularse las necesidades de la organización con las de las personas y los objetivos de la capacitación. Por otra parte, debe quedar en claro que esta etapa no se realiza por una sola vez, ni es tampoco una simple medición técnica, sino que su tratamiento debe ser abordado desde una perspectiva de interacciones continuas en donde es necesario estar atento a las necesidades de las personas y de la institución, toda vez que estas cambian permanentemente.

Para la detección de necesidades, cada institución puede adecuar la metodología propuesta por la DNSC en función del contexto organizacional imperante. Sin embargo, es fundamental que durante esta etapa se identifiquen las brechas de competencias entre funcionarios y funcionarias, las cuales deberán reducirse a mediante la ejecución de las respectivas ofertas de actividades de capacitación.

De acuerdo a la propuesta técnica de la DNSC, la metodología transversal a ser replicada por los diferentes organismos públicos da cuenta de una serie de actividades para el levantamiento de información durante esta etapa. Es fundamental que el Encargado/a de Capacitación asuma un rol consultor para estos efectos, a fin de que este último pueda ser capaz de involucrar, asesorar y apoyar a la unidad que tiene la necesidad de capacitación, con el objeto de determinar si el problema, necesidad o desafío es abordable a través de capacitación y en qué medida.

Las actividades que el Encargado/a de Capacitación debe desplegar para la detección de necesidades de capacitación, de acuerdo a lo establecido por la DNSC, son las siguientes:

- ***Informarse del Contexto Organizacional:*** Esta actividad permite conocer con mayor precisión las funciones que se desarrollan en cada unidad, identificándose metas, proyectos, etc., con el objeto de dominar aspectos técnicos que le permitan aproximarse al desempeño esperado. Es fundamental reconocer las dinámicas que se producen en la organización y en las respectivas unidades.
- ***Reunirse con el Requiriente de la Capacitación (Cliente):*** La interacción entre quien se encuentra detectando las necesidades de capacitación y los funcionarios es elemental, en el entendido que pueden identificarse problemas, brechas de desempeño y objetivos de desempeños. A su vez también es posible acordar y clarificar con el cliente sus expectativas sobre las capacitaciones y el compromiso que se espera de ellos en las etapas de planificación, ejecución y evaluación de cada una de las actividades del PAC.
- ***Reunirse con otros Actores:*** En la lógica de reunir la mayor cantidad de información para la detección de necesidades, puede ser útil reunirse con diversos actores internos de la institución que puedan entregar nuevos

antecedentes sobre la necesidad, problema o desafío a ser abordado por la capacitación.

- **Reunir Evidencia Complementaria:** La información extra que pueda recopilarse para efectos de la detección de necesidades permitirá identificar las causas y, no los síntomas, que las situaciones presentes.
- **Identificar una Brecha de Conducta y/o Desempeño:** Con los antecedentes recopilados, *“la necesidad del cliente se debe transformar en conductas concretas, es decir, definir qué es lo que se quiere que la persona haga de manera distinta en su lugar de trabajo, que sea observable”*. (DNSC, 2014:20). La brecha de conducta es la diferencia entre la conducta esperada o deseable y la conducta actual.
- **Definir Objetivos de Desempeño y Conductas Específicas:** Detectada la brecha de conducta, es posible definir el objetivo de desempeño, que es aquello que debe hacer la persona en el lugar de trabajo. El objetivo de desempeño es el producto final de la etapa de detección de necesidades

5.3.1.2. Planificación

Concluida la etapa de detección de necesidades de capacitación y con la información resultante de esta última, resulta necesario realizar un diseño instruccional. De acuerdo a lo establecido por la DNSC (2014), este diseño es un *“proceso estructurado, sistemático e interactivo que genera las especificaciones instruccionales (metodología, actividades, materiales) que permitirán lograr los objetivos de desempeño planteados para un grupo específico”* (DNSC, 2014:22).

La planificación permite definir objetivos de aprendizajes, contenidos, modalidades de ejecución y cualquier otro aspecto relevante para el desarrollo de las actividades.

Al establecerse un diseño instruccional, lo que se busca es establecer un modelo de gestión de capacitación que se *“base en teorías instruccionales y de aprendizaje, que debe considerar las características de los participantes y otras condicionantes,*

además de producir la variedad de materiales educativos, para asegurar el logro de los objetivos planteados” (DNSC, 2014:22).

El objetivo de entregar los detalles sobre Diseño Instruccional no es generar especialistas en esta materia, sino que, como responsables del sistema de capacitación en las instituciones públicas, conozcan y comprendan los elementos básicos del mismo, permitiéndoles ser una contraparte técnica de los actores involucrados en el ciclo de capacitación.

La misma DNSC (2014) ha establecido algunos pasos a objeto de elaborar el diseño instruccional para la planificación del Plan Anual de Capacitación (PAC). Estos son:

- **Revisión de Factores de Contexto:** Se refiere a los factores del entorno en que se desarrollará la actividad de capacitación. Para estos existe una clasificación que, en primer lugar, identifica las características de los participantes, en donde se analizan los aspectos relacionados con el perfil de los participantes (nivel de estudios, edad, género, región donde trabaja, etc.) con los conocimientos y experiencias previa que tengan y con la motivación de asistir a determinada actividad. Por otra parte, también deben identificarse las características del entorno, en donde se consideran aspectos como los recursos tecnológicos con que se cuenta para la enseñanza, características de las salas, número de participantes por curso y si la actividad será presencial o en modalidad *e-learning*.
- **Definición de Objetivos de Aprendizaje:** La DNSC señala que los objetivos de aprendizaje son “la formulación explícita sobre el aprendizaje que el participante debe lograr al terminar la actividad; un objetivo de aprendizaje no debe confundirse con un objetivo de desempeño”. (DNSC, 2014:23). En otras palabras, un objetivo de aprendizaje es lo que la persona necesita aprender y, para lograrlo, es necesario un proceso de capacitación.
- **Definición de Contenidos:** Cada actividad de capacitación debe trabajarse en función de contenidos temáticos claros, los cuales tengan por propósito

alcanzar los objetivos de desempeño y aprendizajes trazados anteriormente. Para esto la DNSC (2014) realizó una pauta en donde quien diseñe las actividades, debe ser capaz de reflexionar sobre tres aspectos. Estos son:

- ✓ Definición de contenidos; ¿Cómo seleccionar los contenidos que se enseñarán? La selección de contenidos deberá realizarse considerando los objetivos de aprendizaje.
 - ✓ La determinación de la secuencia de contenidos; ¿De qué manera se presentan las materias? Podría ser de forma deductiva (de lo general a lo particular) o inductiva (de lo particular a lo general).
 - ✓ La definición del tiempo dedicado a cada tema; ¿Cuándo tiempo le dedico a cada tema? Para esto es posible revisar la relevancia de los contenidos y la complejidad de los objetivos de aprendizaje. Para los contenidos que tengan mayor importancia en el logro del objetivo de aprendizaje y que tengan mayor complejidad se necesitará mayor tiempo.
-
- **Definición de Actividades de Aprendizaje:** Las actividades de aprendizaje *“son el método que permite al participante generar el aprendizaje, generar atención en los contenidos y facilitar la transferencia de aprendizaje al participante, en la medida que las actividades sean parecidas o evocadoras a la realidad del puesto de trabajo”* (DNSC, 2014:26). De acuerdo al tipo de capacitación, se determinará el alcance de la actividad de aprendizaje; existen actividades de índole individuales las cuales proponen como metodologías lecturas de libros, entrevistas, revisión de documentos, entre otros. Por otra parte, las actividades grupales focalizan sus metodologías hacia elementos tales como paneles de discusión, casos de estudios, *role playing*, trabajos de duplas, etc.

Es necesario tener presente que mientras más pasiva sea la actividad, menor será el aprendizaje. Por el contrario, mientras más *activa sea la actividad*, mayor será el aprendizaje. *En la selección de las actividades, “es conveniente preferir aquellas que den dinamismos al curso y permitan mantener la atención de la*

- **Definición de Consultora o Persona Natural que Realizará la Relatoría:** Al momento de seleccionar al relator u oferente que ejecutará la actividad de capacitación, es necesario coordinar con el instructor interno o encargado/a de capacitación institucional su realización, considerando todos los elementos definidos en los puntos establecidos en el diseño instruccional anteriormente definido.

Para esto, la DNSC (2014) indica que *“se deberá explicitar al relator, oferente o instructor interno, que la actividad será sometida a un proceso de evaluación de reacción, aprendizaje y transferencia al puesto de trabajo”* (DNSC, 2014:26). Por otra parte, el diseño instruccional previamente definido también puede ser objeto de modificación por parte del oferente, más allá de lo que se plantee en términos de referencia o en las bases de licitación, dada su experiencia y conocimientos; en su defecto, la licitación podría solicitarse al oferente la elaboración de un diseño instruccional *“basado en el objetivo de desempeño y en los objetivos de aprendizaje definidos”* (DNSC, 2014:27).

- **Compromisos de Jefaturas:** Es importante considerar que pueden participar Jefaturas adicionales a las que participaron durante la planificación de la actividad. En el caso de que así ocurra, es recomendable que *“en un fecha próxima a la realización de la capacitación, la Unidad de Capacitación, con participación activa de la Jefatura de Recursos Humanos o Gestión de Personas, dicte para ellos una charla o realice una reunión, informándoles de la actividad que se efectuará, de sus características y del proceso de evaluación a que estará sometida, con la finalidad de involucrarlos con su participación y seguimiento de los funcionarios participantes”* (DNSC, 2014:27) en las siguientes actividad:
 - a) La generación de condiciones para la adecuada participación de los funcionarios en la actividad (asistencia, puntualidad, uso de elementos, etc.);
 - b) La generación de condiciones, para la efectiva aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo por parte de los capacitados;

- c) La suscripción de un plan de acción;
- d) La aplicación de instrumentos para evaluar la transferencia al puesto de trabajo, y,
- e) Otras que pudieran definirse.

- **Reunión de Sensibilización a Participantes:** A modo de informar a los participantes de la actividad de capacitación, es recomendable realizar una inducción a estos, a fin de entregarles información sobre los objetivos de la actividad y de la importancia de su participación activa en ella; los contenidos que se abordarán en ella; los tipos de evaluación que se realizarán de la actividad; la suscripción del plan de acción y los plazos del proceso evaluativo.
- **Compromiso de Implementación o Plan de Acción:** La suscripción de este compromiso o plan de acción tienen por propósito comprometer al participante y su jefatura directa con desempeños observables y específicos, para evaluar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo; así como también con la generación de condiciones para que la transferencia sea posible. La DNSC (2014) estableció para la elaboración de estos compromisos algunas recomendaciones tales como *“que hay que tener presentes el o los objetivos de desempeño, las conductas específicas a ser transferidas en el puesto de trabajo y los objetivos de aprendizaje definidos para la actividad, y puede ser ajustado inmediatamente de terminada la actividad de capacitación, si ello fuese necesario”* (DNSC, 2014:28).

5.3.1.3. Ejecución de la Capacitación

El desarrollo de esta etapa consiste en implementar todas aquellas acciones planificadas para cada una de las actividades de capacitación a realizar. Metodológicamente esta etapa ha sido configurada de acuerdo a una propuesta técnica establecida por la Dirección Nacional de Servicio Civil y para tales efectos se han propuesto las siguientes sub-etapas:

- **Evaluación Inicial de Conocimientos (Diagnóstico):** La evaluación inicial de conocimientos permite *“contar con una línea base que, para comparar los avances en los conocimientos adquiridos en la capacitación, los que serán medidos en la evaluación final de la actividad”* (DNSC, 2014:28). Esta evaluación debe construirse en base a los objetivos de aprendizaje y desempeño y los contenidos de la actividad definidos en el diseño instruccional.
- **Supervisión al Desarrollo Técnico de la Actividad:** Esta sub-etapa debe implementarse a fin de identificar posibles desviaciones durante el desarrollo de la actividad de capacitación. Es importante que el monitoreo constante de cada una de las actividades tenga por propósito el aseguramiento de la calidad en la ejecución. Para esto el insumo principal que debería ser usado, es el guion metodológico, de modo tal de verificar su correcta aplicación de acuerdo a lo programado.
- **Supervisión al Desarrollo Logístico de la Actividad:** Este tipo de supervisión ha sido propuesta en la lógica de que efectivamente se verifiquen los aspectos relativos a la logística de cada actividad de capacitación programada, tales como la verificación de la asistencia efectiva de los participantes a la actividad, y realizar las gestiones que sean necesarias para corregir aspectos de asistencia parcial y atrasos, así como también, *“supervisar aspectos de logística que permitan el normal desarrollo de la actividad, poniendo especial atención en si estas situaciones pudieran tener consecuencias en las evaluaciones posteriores, con énfasis en la transferencia”* (DNSC, 2014:29).

5.3.1.4. Etapa de Evaluación de la Capacitación

La evaluación de la capacitación ha sido formulada con la finalidad de reconocer los efectos que cada actividad desarrollada ha producido entre quienes accedieron a esta última. Para esto, la DNSC (2014) ha tomado como referencia el modelo evaluativo del académico estadounidense Donald Kirkpatrick, el cual propuso la

evaluación de impacto en los programas de formación. Este modelo es parte de la actual metodología definida para los servicios públicos del Estado de Chile.

5.3.1.4.1. Modelo de Evaluación de Impacto en los Programas de Capacitación

Los orígenes de este modelo se remontan hacia 1959, cuando el académico de la Universidad de Wisconsin, Donald Kirpatrick, reconoció mientras dictaba sus cursos en el *management institute*, que efectivamente era necesario realizar evaluaciones de aprendizaje y reacción, sin embargo, faltaba una perspectiva por analizar y esta era la transferencia del conocimiento al puesto de trabajo. Aspecto elemental para determinar si efectivamente la formación entregada impactaba eficazmente en las personas que se capacitaban.

Para esto, el autor propuso cuatro modelos de evaluación, los cuales son **reacción**, **aprendizaje**, **transferencia** y **resultados**, y pretenden responder algunas interrogantes elementales para la evaluación de los programas de formación.

Cuadro N° 1: Niveles de Evaluación del Modelo de Evaluación de Impacto de los Programas de Formación

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.

5.3.1.4.2. Definición de Niveles de Medición

Para cada nivel de medición existe una aclaración conceptual que permite identificar sus objetivos y alcances de acuerdo a la finalidad que tiene la evaluación final que contempla cada actividad de capacitación.

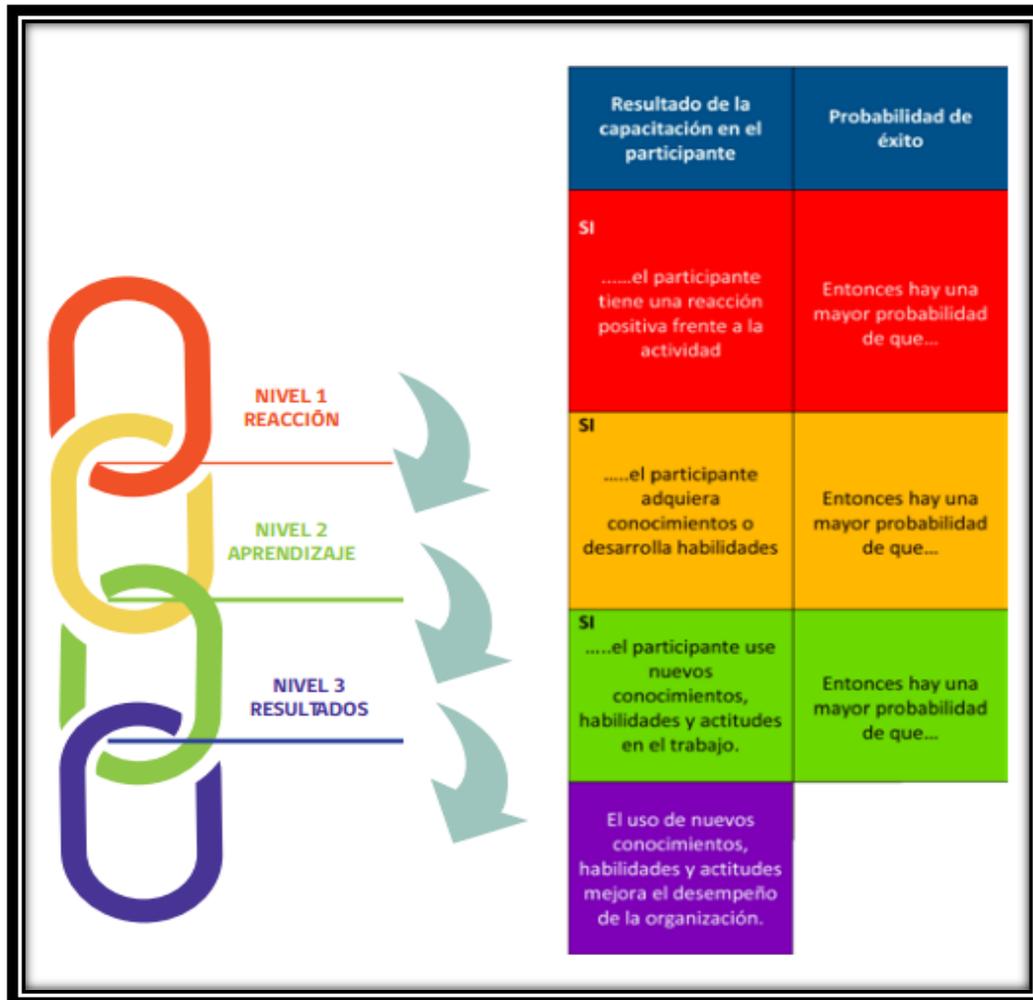
- a) Evaluación de Reacción (Satisfacción):** Para producir aprendizaje, es importante que los participantes de la actividad de capacitación, reaccionen favorablemente hacia él, en término de interés, atención y motivación. Por ello, este nivel mide cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros. La evidencia ha demostrado que una de las medidas de satisfacción que mayor correlación tiene con el aprendizaje es la relevancia y utilidad percibida de la actividad de formación para el desempeño en el puesto de trabajo. La evaluación a este nivel *“permite tomar decisiones para rediseñar elementos particulares de una actividad de formación y como insumo relevante para la valoración del desempeño de un oferente de capacitación”* (DNSC, 2014:37).
- b) Evaluación del Aprendizaje:** Este tipo de evaluación mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por el participante. De acuerdo a la DNSC (2014), el incremento de los conocimientos declarativos es relativamente sencillo de medir por medio de instrumentos relacionados con los contenidos provistos en la capacitación, administrándolos antes y después de impartirla. *“Si los conocimientos son nuevos, no hay necesidad de evaluación previa, pero, si estamos enseñando conceptos, principios y técnicas de las cuales los participantes tienen conocimientos previos, es necesaria esta evaluación antes de la capacitación para que podamos comparar sus resultados con la evaluación final”* (DNSC, 2014:37).
- c) Evaluación de la Transferencia (Aplicabilidad):** *“Es aquella evaluación del cambio conductual, y mide el grado en que conocimientos, habilidades y*

actitudes aprendidos durante la actividad de capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo” (DNSC, 2014:37). Reconocer explícitamente si lo aprendido en la capacitación es replicado posteriormente es difícil de determinar y, puede explicarse por diversos factores ambientales. En primer lugar, los participantes no pueden cambiar la conducta hasta que no tengan la oportunidad de hacerlo; no es fácil determinar cuándo se producirá el cambio y, es posible que los resultados del cambio aplicado no le gusten al participante y vuelva a la situación inicial.

d) *Evaluación de los Resultados (Impacto):* Este tipo de evaluación tiene por propósito *“monitorear las variables estratégicas de gestión del negocio institucional, para determinar su grado de mejoramiento (si lo hubo), producto de la capacitación” (DNSC, 2014:38).*

Es importante considerar que el modelo de evaluación utilizado muestra una concatenación de sus niveles. Esto significa que cada nivel impacta, positiva o negativamente.

Figura N° 1: Cadena de Valor de la Evaluación



Fuente: DNSC, 2014.

Evaluar la capacitación, “es un proceso que lleva a emitir un juicio respecto de uno o más atributos de la capacitación (satisfacción, aprendizaje, efectividad, relevancia, relevancia, transferencia, impacto), fundamentado en información obtenida, procesada y analizada correctamente (mediante pruebas, entrevistas, observaciones, etc.) y contrastada con un referente claramente establecido (objetivos de desempeño/aprendizaje)” (DNSC, 2014:40).

6. ANÁLISIS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Abordar la inclusión laboral para personas en situación de discapacidad desde la perspectiva de la gestión de personas resulta ser un campo de análisis de escasa exploración, considerando que en gran medida las estrategias existentes tienen su génesis en diagnósticos de tipo médicos y legales, con un enfoque hacia el respeto de los derechos humanos.

En este sentido, el hecho de que se hayan considerados dos subsistemas elementales de la gestión de recursos humanos, responde básicamente a que tanto el proceso de reclutamiento y selección como el de gestión de capacitación, son ejes centrales en lo referido al ingreso y posterior desarrollo de elementos para la formación continua, a fin de que el acceso a cualquiera de estos dos procesos no sea discriminatorio ni excluyente por condiciones físicas, psíquicas, sensoriales e intelectuales.

Si bien los actuales modelos propuestos por la Dirección Nacional de Servicio Civil resultan de bastante utilidad para programar los respectivos procesos internos que cada institución desarrolla en el ámbito del reclutamiento y selección y gestión de la capacitación, estos no consideran en su génesis el concepto de discapacidad, entendiéndose que imperiosamente desde la perspectiva de la inclusión laboral, estos dos subsistemas deben ser lo menos excluyentes posibles.

En términos de diseño, cada uno de estos modelos se ha configurado tomando como referencias comparativas diversas experiencias internacionales, las cuales a su vez tampoco han considerado la variable discapacidad al momento de levantar tales propuestas.

El análisis que a continuación se presenta, es realizado de acuerdo a los datos obtenidos durante la aplicación de los instrumentos anteriormente descritos en los aspectos metodológicos, y viene a entregar una caracterización contextual de la situación de estos procesos en cada una de las reparticiones públicas estudiadas.

6.1. Modelo de Reclutamiento y Selección: Caracterización desde la difusión hasta la provisión final del cargo

De acuerdo a lo señalado en el capítulo anterior, en lo referido a la descripción teórica del modelo, cada una de las etapas particulares del reclutamiento y selección, preliminarmente carecen de un matiz inclusivo en su diseño original.

6.1.1. La Planificación y sus limitantes para la inclusión

Esta etapa considera principalmente seis sub-etapas y es articulada metodológicamente desde el enfoque basado en la evidencia, el cual básicamente busca *“reclutar y seleccionar a la persona más idónea para cubrir un puesto de trabajo determinado”* (DNSC, 2013:20).

En base a las entrevistas realizadas a los encargados/as de reclutamiento y selección de las unidades muestrales, la planificación de la dotación funcionaria de estas instituciones, en la lógica de la idoneidad, no considera en su estructura a personas en situación de discapacidad. El principal argumento que puede explicar esta conducta institucional de manera genérica en tres de las cuatro reparticiones públicas estudiadas, tiene relación con el desconocimiento general sobre el desarrollo de Políticas de Gestión de Personas inclusivas.

En relación a la primera dimensión de análisis, la ausencia de procedimientos, protocolos y/o reglamentos que consideren en sus procesos internos de reclutamiento y selección un enfoque inclusivo para postulantes en situación de discapacidad, se debe básicamente al desconocimiento técnico respecto al cómo debiesen reconfigurarse las actuales metodologías de selección:

“... nuestra institución actualmente no contempla en la planificación de su dotación funcionaria puestos de trabajos para personas en situación de discapacidad. Esto no quiere decir que a futuro se puedan contemplar, pero por el momento desconocemos las formas para transitar hacia un proceso no discriminatorio...”

Por otra parte, respecto a la existencia de alguna cuota para funcionarios en situación de discapacidad dentro de la planificación de la dotación funcionaria, ninguna de las instituciones estudiadas contempla un porcentaje mínimo de puestos laborales para este tipo de personas:

“...en términos legales no estamos obligados a hacerlo, sin embargo, en la lógica de la inclusión de personas en situación de discapacidad, debiese ser una directriz de cualquier política de gestión de personas, por lo menos para el sector público...”

De los cuatros instituciones analizadas, sólo el Servicio Nacional de la Discapacidad, contempla en su planificación de procesos de reclutamiento y selección un enfoque inclusivo. Esto se explica principalmente por el giro de negocio de esta institución gubernamental, quien está a cargo de las políticas públicas para personas en situación de discapacidad.

Respecto a la composición funcionaria, la cantidad de funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad en cada una de las instituciones estudiadas es mínima, considerando el porcentaje total de dotación por cada institución. (Ver Tabla 1)

Tabla N° 1: Análisis comparativo entre instituciones asociadas al MDS respecto a la composición funcionaria con personas en situación de discapacidad entre periodo 2013-2015.

Institución	Composición Funcionaria				N° Funcionarios con Discapacidad entre 2013-2015	% Total de la Composición Funcionaria entre 2013-2015
	2013	2014	2015	Promedio		
<i>Evaluación Social</i>	265	271	269	268	0	0%
<i>Servicios Sociales</i>	1602	1076	1021	1233	2	0,16%
<i>FOSIS</i>	1038	1076	1424	1179	4	0,33%
<i>SENADIS</i>	178	163	180	173	11	6,35%

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a datos obtenidos de los Balances de Gestión Integral y aportes de las entrevistas

En vista y consideración de la realidad institucional respecto a la planificación de los procesos de reclutamiento y selección, la ausencia de un matiz inclusivo supone un

replanteamiento total a las políticas y orientaciones internas, en materia de gestión de personas, de cada servicio estudiado. La invisibilización de puestos laborales para personas en situación de discapacidad desde el punto de vista de los recursos humanos, supone una de las primeras grandes barreras que deben enfrentar aquellos postulantes en dicha condición.

La realidad institucional de cada servicio analizado puede preliminarmente inferirse en relación a la articulación de sus respectivas planificaciones. En este sentido, cada una de las sub-etapas de la planificación de los procesos de reclutamiento y selección contiene particularidades que responden al contexto organizacional que los rodea. Sin embargo, al comparar los Servicios estudiados, se encontraron generalidades propias de procesos no inclusivos.

En lo referido a la **detección de necesidades** para el reclutamiento y selección, no se identificaron mayores observaciones a esta sub-etapa. Cabe destacar que si en su origen, la planificación de este proceso no contiene un matiz inclusivo, difícilmente podrá encontrarse algún tipo de acción en las siguientes sub-etapas.

La sub-etapa referida a la **conformación de la comisión de selección**, en términos de levantamiento de información no presentó información trascendental. No obstante, y de acuerdo a lo establecido por la DNSC, esta comisión *“estará integrada por actores claves de la organización, y aporta la perspectiva institucional y contribuye a dar transparencia al proceso”* (DNSC, 2013:43). En este sentido, en ninguna de las comisiones de selección de los Servicios estudiados, pudo encontrarse tangencialmente alguna orientación que pudiera identificar algún atisbo de enfoque inclusivo para este tipo de proceso. Incluso en SENADIS, que si bien contiene una planificación con enfoque inclusivo, ninguno de los representantes de esta comisión pertenecía al grupo de personas situación de discapacidad. Ante la ausencia de representantes y/o directrices explícitas que puedan visibilizar esta problemática, difícilmente al momento de determinar el tipo de candidato o candidata a reclutar, estas comisiones podrán observar en personas con situación de discapacidad un potencial funcionario para ocupar las vacantes a proveer. Este tipo de sesgo tiene su asidero principalmente en los prejuicios sociales existentes

respecto a las capacidades que pueden llegar a desarrollar las personas en situación de discapacidad, además de predeterminar un puesto laboral en función de las características técnicas y las competencias “*ideales*” que debiese contener un perfil de cargo en particular.

En lo referido a la **elaboración y/o actualización de perfiles de cargo**, la misma DNSC señala que esta sub-etapa es “*el resultado de la interacción de los componentes recursos/contexto, descripción del cargo y competencias y sus predictores, ya que permite entregar información significativa, tanto de las características del ocupante del cargo, como de los requerimientos del puesto de trabajo*” (DNSC, 2013:43). Al interior de cada institución analizada, se identificó en lo relativo al contexto organizacional, un desconocimiento cultural generalizado sobre la temática discapacidad.

Para efectos de este punto, se determinó excluir a SENADIS, por tanto se reconoció a través de las entrevistas que culturalmente existe un conocimiento acabado respecto a la temática entre sus funcionarios, lo cual se vincula directamente con el giro institucional de este Servicio.

En los casos particulares de ambas subsecretarías, se reconoció como denominador común que ambas, más allá de desarrollar temáticas de índoles sociales, no tienen internalizado en su ADN institucional funcionario, la variable discapacidad, por tanto, este primer escenario institucional supone una primera barrera al momento de construir los perfiles de cargo para la provisión de cargos. Al identificarse una cultura organizacional con estas características resulta complejo determinar competencias y predictores de desempeño que pudiesen considerar elementos futuros para la construcción de perfiles inclusivos, los cuales no predispongan barreras de acceso de acuerdo a prejuicios médicos y sociales.

Al elaborarse los perfiles de cargos respectivos, deben considerarse algunos constructos teóricos elementales que facilitan la construcción técnica de estos prototipos de desempeños esperados. En primer lugar, se encuentran aquellos conocimientos declarativos, los cuales se refieren a los modelos mentales que las

personas usan para procesar información y tomar decisiones. Dicho, en otros términos, *“el conocimiento declarativo es el resultado fundamental de los procesos de educación formal y nivel de escolaridad, en donde se está enseñando a pensar de una determinada manera y organizar la información disponible según parámetros que son replicables en diferentes situaciones y escenarios”* (DNSC, 2013:25). Una de los primeros obstáculos que existen para la inclusión laboral de personas con discapacidad de índole cognitiva tiene relación con *“los prejuicios y el desconocimiento que hay en las instituciones de la real situación de estas personas, tanto en lo referido a potencialidades como a limitaciones”* (Fundación Descúbreme, S/A: 2). Los prejuicios existentes se fundan mayoritariamente en el desconocimiento social acerca de aquellos que las personas con discapacidad cognitiva pueden realizar y también sobre cuáles son sus necesidades.

A raíz de este tipo de escenario, es que generalmente las competencias solicitadas para un cargo en específico, terminan por encasillarse bajo patrones de comportamiento y habilidades propias de una persona sin discapacidad, excluyéndose abiertamente la posibilidad de abrir nuevos espacios para la participación de personas con cualquier tipo de discapacidad en el mundo laboral.

Otro constructo teórico que incide en la elaboración de los perfiles de cargo tiene relación con el conocimiento procedural y habilidades, en donde estas últimas se identifican mediante los componentes de la capacidad intelectual o inteligencia general. Debe quedar en claro al momento de identificar las competencias y predictores de desempeño que, si el análisis final se hace únicamente desde este constructo, se está incurriendo en un error metodológico para el levantamiento técnico del perfil definitivo, por tanto, se entiende que *“las capacidades mentales son complejas y adquieren progresivamente mayor relevancia en la medida que las tareas o funciones que deben desempeñarse aumentan en complejidad”* (DNSC, 2013:26). Este constructo también contiene en su esencia una barrera de acceso importante de analizar, en el entendido que los mismos prejuicios que explican el comportamiento organizacional desde el conocimiento declarativo terminan por

limitar y menoscabar las capacidades y habilidades propias de las personas en situación de discapacidad.

Las elecciones volitivas hacen referencia a las teorías sobre los constructos motivación y satisfacción y su relación con el desempeño. En este sentido, puede señalarse que no existen mayores vicisitudes que permitan identificar algún tipo de prejuicio generalizado en las instituciones analizadas.

En síntesis, en general los actuales perfiles de cargo de los Servicios asociados al MDS no cuentan con una adecuación metodológica que considere una perspectiva inclusiva:

“... los perfiles que se elaboran responden básicamente a los requerimientos que cada unidad levanta en función de sus necesidades particulares, en donde institucionalmente no existe mayor interés por desarrollar perfiles inclusivos. En mi opinión, creo que, si no existe una directriz más precisa por parte del Servicio Civil, seguiremos estancados en lo mismo de siempre, y esto en definitiva seguirá perpetuando la exclusión laboral de aquellas personas con discapacidad que si tiene las ganas y la motivación para trabajar...”

Sobre la **definición de la metodología de selección**, esta sub-etapa es trascendental, por tanto, *“se definen las herramientas de evaluación a utilizar para identificar a las personas que presentan un mayor ajuste al perfil para un mejor desempeño del cargo”* (DNSC, 2013:29). Para elegir estas herramientas, el primer requisito es haber definido las competencias y los predictores del desempeño más relevantes para el trabajo.

Dentro de los errores más recurrentes al momento de determinar las herramientas de evaluación para la selección, se reconoce el sesgo implícito en la determinación de aquellas competencias y predictores de desempeños que posteriormente deben ser objeto de medición. En la actualidad, los prototipos de competencias para abordar los diferentes perfiles de cargos, han sido construidos de acuerdo a patrones de comportamientos, conductas asociadas y tareas particulares que

pueden desarrollar personas sin ningún tipo de discapacidad, por tanto, al formularse desde tal posición, resulta particularmente complejo reconocer cual será la evaluación final que se haga a la competencia para un candidato o candidata en situación de discapacidad, generando un grado de subjetividad aun mayor que, en definitiva, termina por perjudicar la evaluación final que se haga del participante.

La DNSC (2013) indica que, si se quiere avanzar hacia un procedimiento de selección basado en la evidencia, se debe comenzar por investigar o consultar si las técnicas y/o instrumentos que se aplican para evaluar las competencias y sus predictores, cumplen con estos principios o propiedades (**confiabilidad** y **validez**), y en qué respaldo empírico se sustenta dicho juicio.

La realidad de los procesos de reclutamiento y selección de los Servicios analizados indica que los instrumentos de evaluación más utilizados son los siguientes:

Cuadro N° 2: Instrumentos de Evaluación con mayor aplicación por Servicio

Servicio	Instrumentos
Subsecretaria de Servicios Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Abierta • Test de Conocimientos sobre Empleo
Subsecretaria de Evaluación Social	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Abierta • Test de Conocimientos sobre Empleo
FOSIS	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Abierta • Test de Conocimientos sobre Empleo
SENADIS	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Semi Estructurada por Competencias • Entrevista Abierta • Test de Conocimientos sobre Empleo

Fuente: Elaboración Propia

De los instrumentos aplicados por cada institución, y de acuerdo a la categorización establecida por la DNSC en función del estudio de Ryan & Tippins (2009, citado en DNSC, 2013), tanto las entrevistas semi estructuradas por competencias como los test de conocimientos sobre empleo tiene un importante grado de validez, no así las entrevista abiertas, que tienden a distorsionar la predicción del desempeño ya que las preguntas formuladas varían de un solicitante a otro y de un entrevistador a otro entrevistador para el mismo trabajo.

La discusión respecto a la confiabilidad y validez de estos instrumentos tiene como principal obstáculo el desconocimiento respecto a las adecuaciones técnicas que deben realizarse para hacer de estas herramientas de evaluación instrumentos no excluyentes ni tendencioso que, en definitiva, terminen por perjudicar la postulación de aquellos participantes en situación de discapacidad.

En cuanto a la información recabada en cada institución estudiada, la apreciación generalizada tanto en FOSIS como en ambas Subsecretarías respecto a la adecuación de los instrumentos, fue que ante el desconocimiento para elegir y/o modificar instrumentos de evaluación, los procesos de reclutamiento y selección pueden incurrir involuntariamente en acciones que pueden ser derivantes de acciones discriminatorias y excluyentes:

“...al no saber cómo adecuar y/o elegir los mejores instrumentos de evaluación cuando se presentan candidatos en situación de discapacidad, puede que estemos perjudicando a estas personas, ya que se está fundando una primera impresión de acuerdo a parámetros que desde el punto de vista de una persona normal son deseables, pero también podrían ajustarse perfectamente a las condiciones de una persona discapacitada...”

En el caso de SENADIS, la situación es totalmente distinta, no sólo porque dentro de su planificación de procesos de reclutamiento y selección existe un enfoque inclusivo, sino porque además en función de experiencias anteriores con candidatos y candidatas en situación de discapacidad, los profesionales a cargo de establecer

este tipo de herramientas han sido capaces de reconocer adecuaciones para desarrollar instrumentos no discriminatorios.

Sobre la sub-etapa de **definición de mecanismos de difusión**, se evidenció a través de las entrevistas, que todas las unidades muestrales utilizan como plataforma de difusión externa la plataforma empleos públicos. En términos de difusión interna, los canales de apoyo utilizados son el intranet institucional y los banners “*Trabaja con Nosotros*”.

Respecto a la utilización de plataformas accesibles, ninguna de las cuatro instituciones cuenta con formatos de difusión accesibles para personas en situación de discapacidad. Considerando que actualmente el Estado de Chile ha desarrollado una única plataforma de difusión y postulación para aquellas ofertas laborales del sector público, este canal tampoco puede catalogarse como accesible informáticamente.

Por último, la sub-etapa de la **elaboración de la convocatoria**, en la cual se establecen las pautas para cada proceso de selección, en ninguno de los Servicios estudiados se reconoció un formato de difusión accesible. Si bien estas instituciones cumplen con entregar información suficiente en las pautas sobre los procesos, tales como características del cargo, competencias, requisitos, etapas de evaluación, plazos y mecanismos de evaluación, en términos de formatos se evidencian las mayores complejidades. Esta situación visibiliza una barrera de acceso de primer orden, en donde aquellas personas en situación de discapacidad que deseen participar en las convocatorias públicas para un cargo en particular, parten compitiendo en desigualdad de oportunidades, en el entendido que ninguna de estas reparticiones públicas ha desarrollado estrategias de difusión inclusivas para este tipo de participantes.

6.1.2. El Reclutamiento como barrera de difusión

De acuerdo a lo señalado en el apartado (tipificar) sobre reclutamiento, se entiende que “*en esta etapa, se realiza la actividad de difusión de la convocatoria de acuerdo*

a los canales o medios de difusión determinados en la etapa de planificación” (DNSC, 2013:44).

Las instrucciones definidas por el Estado de Chile para efectos de difusión de la oferta de empleos, es que estas se realicen a través del **portal empleos públicos**, perteneciente a la Dirección Nacional de Servicio Civil.

En términos generales, las cuatro instituciones estudiadas ocupan regularmente este canal para difundir las convocatorias de concursos y/o procesos de selección.

En el caso de ambas Subsecretarías, estas complementan este principal canal de comunicación externa con otros medios tales como la página web institucional, en el banners “*Trabaja en el Ministerio*”. En términos de difusión interna, se utiliza el intranet institucional y los correos electrónicos masivos.

En lo referido a la difusión tanto del aviso como de las pautas de selección, ambas reparticiones no cuentan con las adecuaciones necesarias de los formatos digitales, para efectos de garantizar la accesibilidad de información para candidatos en situación de discapacidad; respecto a esta problemática se señaló lo siguiente:

“...en verdad que no nos hemos planteado la posibilidad de realizar adecuaciones a los formatos actuales de difusión de los avisos y pautas de selección. A primera vista, podríamos decir que al no saber cómo hacerlo, no nos hacía mayor ruido, pero ahora que lo vemos desde otro ángulo, perfectamente este punto puede generarnos muchos problemas si no los abordamos...”

FOSIS en tanto, también utiliza la plataforma empleos públicos, además de complementar la difusión a través de la página web institucional. Por otra parte, tampoco hace adecuaciones a los formatos de difusión.

SENADIS, ocupa la misma estrategia de las Subsecretarias, pero con la diferencia de que si tiene una estrategia para dar accesibilidad a los formatos. Sin embargo, tampoco la plasma a través de los diversos canales de difusión:

“...como institución tenemos el deber de realizar estas adecuaciones, en la lógica de promover la inclusión laboral desde todas sus aristas; cuando se nos presentan casos de personas en situación de discapacidad visual, adecuamos las pautas a un formato PDF, el cual puede leerse a través del software NVDA, el cual tiene como principal función tomar este tipo de textos y proceder a leerlos para personas con este tipo de discapacidad. Sin embargo, para que esto pueda darse, es necesario que los postulantes tengan en sus respectivos computadores este programa instalado...”

En síntesis, para realizar una adecuación de formatos a los avisos y pautas de selección, no sólo basta la voluntad institucional para llevar a cabo dichas acciones. Resulta particularmente necesario contar con plataformas digitales que consideren en su génesis este tipo de necesidad.

La plataforma empleos públicos, actualmente, es la primera gran barrera de acceso para la postulación de ofertas laborales para el sector público, predisponiendo y acotando involuntariamente el tipo de participantes que efectivamente puedan participar sin ningún tipo de discriminación de estas convocatorias.

6.1.3. Portal Empleos Públicos: Un portal al acceso de algunos

Considerando que este canal de difusión es la principal plataforma para acceder a las ofertas de empleos del sector público y que, tanto las Subsecretarías como FOSIS y SENADIS la utilizan recurrentemente para levantar sus convocatorias, es que fue necesario desarrollar un análisis técnico para identificar el porcentaje de accesibilidad web que tiene esta página en relación a los estándares internacionales definidos para estos efectos.

El análisis técnico a esta plataforma se realizó en colaboración con profesionales del área de accesibilidad web del Servicio Nacional de la Discapacidad, quienes a través de la aplicación del Informe de Diagnóstico de Accesibilidad (IDA) y posterior análisis, se logró determinar qué tan accesible es la plataforma empleos públicos para personas en situación de discapacidad.

En primer lugar, la Ficha IDA web se desarrolló a partir de las pautas de accesibilidad para el contenido 2.0, por SENADIS. Asimismo, se realizó una revisión aplicando software gratuito y de forma manual. Esta ficha se encuentra constituida de cuatro (4) principios elementales, desagregados en treinta y ocho criterios (38). Cada principio se encuentra relacionado con un aspecto elemental de la accesibilidad web. Estos son:

- 1- **Principio 1: Perceptible;** la información y los componentes de la interfaz de usuario deben ser presentados a los usuarios de modo que ellos puedan percibirlos.
- 2- **Principio 2: Operable;** los componentes de la interfaz de usuario y la navegación deben ser operables.
- 3- **Principio 3: Comprensible;** la información y el manejo de la interfaz de usuario deben ser comprensibles.
- 4- **Principio 4: Robusto;** el contenido debe ser suficientemente robusto como para ser interpretado de forma fiable por una variedad de aplicaciones de usuarios.

A partir de la aplicación de la ficha, los resultados arrojaron que el porcentaje de accesibilidad del sitio empleos públicos, es de un 33%, en una escala de 0 a 100%, es decir, no es accesible debido a que presentó errores en relación a: niveles de contraste (colores), navegabilidad, sintaxis del código fuente sobre el que se está desarrollando el sitio. (Para mayor información véase el Anexo 2)

El resultado resulta relevante, debido a que la postulación o búsqueda de información sobre ofertas de empleos en el portal es trascendental, considerando que los procesos de reclutamiento y selección del sector público deben transitar hacia un enfoque inclusivo, siendo capaces de responder en todas sus etapas a las necesidades del usuario o postulante en situación de discapacidad, como sujeto de derechos, según lo indica la normativa vigente al respecto tanto en Chile como a nivel internacional.

La accesibilidad de un sitio puede lograrse diseñándolo bajo los estándares correspondientes desde un comienzo, teniendo en cuenta que la participación de usuarios en situación de discapacidad en la validación de este es una forma de inclusión e innovación en los procesos de la administración pública. De esta forma, se estaría garantizando el acceso efectivo de cualquier persona a la plataforma en cuestión, bajo igualdad de oportunidades, respetando el principio de accesibilidad universal, aportando además a avanzar en el compromiso adquirido por Chile al ratificar la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad en 2008.

Por último, en análisis de este punto no tiene por propósito entregar recomendaciones desde un punto de vista técnico, en el entendido que no es el fondo de la investigación en cuestión. Sin embargo, es particularmente necesario visibilizar el estado actual de este canal de difusión, a objeto de que se realicen los cambios necesarios para garantizar la accesibilidad, en términos de difusión, de los procesos de reclutamiento y selección para el sector público.

6.1.4. Selección: Filtros tendenciosos

La tarea de escoger y clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización en cada una de las reparticiones públicas estudiadas entregó como similitudes generales en la aplicación transversal de diversos filtros de selección que componen esta etapa.

Cuadro N° 3: Filtros de Selección por Institución

<i>Filtros de Selección</i>	<i>SES</i>	<i>SSS</i>	<i>FOSIS</i>	<i>SENADIS</i>
Admisibilidad	NA	NA	A	A
Evaluación Curricular	A	A	A	A
Evaluación Técnica	A	A	A	A
Evaluación Psicolaboral	A	A	A	A
Entrevista Final	A	A	A	A
<i>Aplica: A / No Aplica: NA</i>				

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, y de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas, se identificó la no aplicación en por lo menos dos instituciones de algunos filtros de selección propuestos en el modelo de la Dirección Nacional de Servicio Civil.

En lo medular, los filtros de selección que mayores complejidades pueden suponer para el reclutamiento y selección son las pruebas técnicas (evaluaciones técnicas) y test psicolaborales (evaluación psicolaboral), y sus adecuaciones de fondo y forma deben garantizar la aplicación de instrumentos no discriminatorios ni excluyentes para candidatos y candidatas en situación de discapacidad.

En el caso puntual de las pruebas técnicas, de las cuatro instituciones entrevistadas, entre el año 2013 y 2015, sólo SENADIS ha considerado adecuaciones de forma a los formatos:

“...cuando realizamos la difusión del aviso de concurso, siempre solicitamos que quienes postulen indiquen si presentan algún tipo de discapacidad, de modo tal de anticiparnos con bastante tiempo ante posibles modificaciones que deben realizarse para la aplicación de las pruebas técnicas; por lo general lo que hacemos es comunicarnos previamente con la persona para que nos indique cuales debieran ser las modificaciones elementales que debiésemos considerar para que puedan rendir sin ningún tipo de problemas...”

Las otras instituciones entre los periodos señalados no han realizado adecuaciones. Esto se debe principalmente en que, de acuerdo a los registros de sus bases de datos, no se presentaron postulantes en situación de discapacidad a las convocatorias de selección realizadas:

“...en nuestra Subsecretaría (Evaluación Social) aún no nos hemos enfrentado a este tipo de contextos, ya que como no hemos tenido postulantes en situación de discapacidad, no ha sido necesario realizar adecuaciones. Sin embargo, en el caso de que se presente una situación de esta índole, no sabríamos como actuar...”

Respecto a los instrumentos de evaluación psicolaboral aplicados para cada convocatoria, tanto en las subsecretarías como en FOSIS y SENADIS, esta etapa se externaliza a consultoras de reclutamiento, quienes determinan los instrumentos de evaluación de acuerdo a las competencias y predictores de desempeño definidos en los perfiles de cargo.

Al preguntarse si existía algún tipo de seguimiento y/o control en particular a las consultoras respecto a los instrumentos de evaluación aplicados para las evaluaciones psicolaborales, ninguno de los cuatro Servicios realiza acciones de esta índole. La ausencia de seguimiento y/o control sobre los instrumentos aplicados durante esta etapa supone un riesgo importante para los procesos de reclutamiento y selección, en el entendido de que pudiesen desarrollarse acciones que afecten discriminatoriamente la evaluación que se haga de aquellos postulantes en situación de discapacidad, tales como la aplicación de Test de Lucher y Test de Rorschach (test de colores y láminas) para personas visibilidad reducida, entre otros.

Es importante señalar que los test psicolaborales de carácter proyectivos, como lo son los anteriormente señalados permiten proyectar el mundo interior de los postulantes en las respuestas. No obstante, son sólo un complemento a la entrevista de selección. Sus resultados por sí solos no pueden entregar un diagnóstico integral y completo. Es decir, no pueden sustituir la entrevista.

Determinar erróneamente estos tipos de instrumentos de evaluación puede derivar en que la convocatoria sea impugnada por algún candidato o candidata, pudiendo demostrar efectivamente algún tipo de acción de carácter excluyente y discriminatorio que, en definitiva, vulnere la igualdad de derechos frente a este tipo de procesos.

6.1.5. Decisión Final: Supeditados a la voluntad de la autoridad

En la actualidad no existe reglamentación alguna que defina algún tipo de mecanismo de selección preferente para la contratación de personas en situación de discapacidad.

Los avances que se han constatado en esta materia tienen relación con el ingreso de un Proyecto de Ley durante el año 2011 para modificar la Ley N° 20.422, para establecer reserva legal de empleos para personas con discapacidad, iniciativa presentada por el grupo de Diputados Enrique Accorsi, Fuad Chahín, María Angélica Cristi, Fidel Espinoza, Carlos Jarpa, Andrea Molina, María Antonieta Saa, Jorge Sabag, Víctor Torres y Mónica Zalaquett.

Posteriormente, durante el año 2014, el grupo de Diputados integrados por Osvaldo Andrade, Jaime Bellolio, Maya Fernández, Marcela Hernando, Luis Lemus, Denise Pascal, Roberto Poblete, Luis Rocafull, Marcelo Schilling y Camila Vallejos, presentaron una nueva iniciativa, que tiene por propósito modificar la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, y la Ley N° 20.422 que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad, estableciendo la obligación para el Estado de tener un porcentaje de funcionarios con discapacidad. Ambas iniciativas se encuentran en discusión y tramitación en la Cámara de Diputados.

Al no existir cuerpo normativo alguno que obligue a las instituciones a tomar este tipo de iniciativas, la inclusión laboral para personas en situación de discapacidad, desde la perspectiva de la contratación, queda a merced de la voluntad tácita que puedan manifestar las autoridades para estos temas.

Sólo SENADIS cuenta en su Política de Gestión de Personas con acciones de discriminación positiva para la contratación de personas en situación de discapacidad:

“...como institución tenemos la obligación de desarrollar acciones que promuevan e incentiven la contratación de personas en situación de discapacidad, no solo porque somos quienes lideramos las temáticas de discapacidad en el país, sino además porque existe la creencia institucional que las diferencias en las potencialidades entre personas con y sin discapacidad son más bien un prejuicio cultural erróneo, porque tenemos

compañeros y compañeras de trabajo que incluso con sus complejidades han demostrado ser un ejemplo de profesionales...”

“...cuando en la terna de candidatos existe una persona en situación de discapacidad, nuestro Director Nacional, de acuerdo a lo establecido en nuestra Política, siempre debe elegir a este tipo de candidatos. Con el cumplimiento de esta directriz efectivamente se está dando una potente señal de inclusión laboral...”

Tanto las Subsecretarías como FOSIS no han desarrollado este tipo de orientaciones en sus respectivas Políticas de Gestión de Personas. Al ser consultados sobre esta ausencia de enfoque inclusivo para la selección preferente señalaron lo siguiente:

“...a nivel ministerial no se ha trabajado, pero ya con la interacción que ha existido con SENADIS, se ha levantado esta necesidad por lo menos dentro del Departamento de Recursos Humanos, que para empezar no es malo...”

Si bien de acuerdo al modelo de reclutamiento y selección establecido por la Dirección Nacional de Servicio Civil, la decisión final recae en la autoridad facultada para hacer el nombramiento, previa información entregada por la comisión de selección, la contratación de personas en situación de discapacidad no puede quedar supeditada a la voluntad de una persona. El Estado, como garante de derechos debiese definir instrucciones claras para la adopción de este enfoque de contratación.

6.1.6. Tratamiento General del Proceso de Reclutamiento y Selección

A partir de lo anteriormente descrito en el análisis a las etapas del modelo, y en lo referido al tratamiento particular que cada institución analizada realiza a los procesos de reclutamiento y selección, sólo SENADIS considera una metodología alternativa para adecuar desde la difusión hasta la selección final, las etapas para que personas en situación de discapacidad puedan participar en igualdad de oportunidades en convocatorias para ofertas laborales del sector público.

Si bien esta metodología alternativa implementada para atender este tipo de requerimientos no se caracteriza por ser compleja, si resulta efectiva para garantizar efectivamente que no se vulneren derechos ni se produzcan exclusiones discriminatorias y arbitrarias dentro de los procesos de reclutamiento y selección.

Por otra parte, en las otras tres instituciones, al no existir una implementación de acciones de esta índole, los procesos se tornan más riesgosos de abordar, ante la eventualidad de que aparezcan dentro de las convocatorias personas en situación de discapacidad y que efectivamente puedan reclamar por tratos injustos e excluyentes para ellos.

6.2. Modelo de Gestión de Capacitación: Las barreras operativas para el desarrollo continuo inclusivo de personas en situación de discapacidad

La capacitación es el resultado de una interacción continua entre un empleador y sus empleados, en la lógica de entregar herramientas a fin de incentivar el desarrollo de habilidades afines al puesto laboral que cada individuo desempeña dentro de una organización. En este sentido, todas aquellas acciones que planifique una institución dentro de su plan de capacitación, deben considerar y abarcar a la totalidad de sus funcionarios, sin realizar distinciones físicas, psíquicas, raciales, étnicas, entre otras.

6.2.1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

A partir del planteamiento metodológico propuesto por la DNSC, la detección de necesidades de capacitación es el primer gran insumo técnico para identificar las brechas de competencias en cada uno de los funcionarios y funcionarias. A partir de esto se configura el posterior Plan Anual de Capacitación, producto de planificación que determina la estrategia institucional para dar respuesta a las necesidades de desarrollo continuo interno de los Servicios.

En lo referido al levantamiento de necesidades, en las cuatro instituciones estudiadas se constató que se utilizan como mecanismos transversales la aplicación de encuestas online y focus groups a jefaturas. Derivado de lo anterior, es posible

determinar la existencia de un problema en la aplicación de los formatos para el levantamiento de información. En términos informáticos, las encuestas online pueden adquirir un carácter inclusivo en la medida que cuenten con herramientas complementarias que puedan ser de utilidad para personas con discapacidad visual y/o auditiva.

Respecto a esto último, en ambas Subsecretarías se evidenció un desconocimiento respecto a la existencia de herramientas complementarias para dar respuesta a este tipo de necesidades:

“...verdaderamente desconocemos que existen algunos softwares de uso gratuito para poder dar respuesta a nuestros funcionarios con discapacidad. Ahora que me lo plantea, sería muy bueno que adoptásemos este tipo de adecuaciones, porque efectivamente en la situación en la que nos encontramos ahora, no podríamos saber a ciencia cierta cuales son las brechas más prioritarias de subsanar para los pocos funcionarios que tenemos con discapacidad...”

“...por lo menos acá en la subsecretaría de servicios sociales tenemos dos compañeros con discapacidad, uno es ciego y la otra tiene problemas motrices. Con el primero para serle sincero, le preguntamos personalmente en que podría ser necesaria una capacitación, pero igual me imagino que debe incomodarle no poder participar del proceso en igualdad de condiciones y en los formatos definidos para todos. Con la segunda no hay problemas para identificar sus necesidades de capacitación...”

En el caso de FOSIS, la situación no es tan distinta en términos de como abordan el levantamiento de información. No obstante, dentro de los funcionarios en situación de discapacidad no existen personas con ceguera o sordera, sólo hay personas con discapacidad física, lo que supone otro tipo de problema que se abordará más adelante.

Por su parte, SENADIS realiza adecuaciones para la DNC considerando, primeramente, la discapacidad de sus funcionarios. En el caso puntual de esta

institución, de las once (11) personas que hay, existen dos personas sordas, una con ceguera parcial y 8 con movilidad reducida:

“...con los funcionarios con discapacidad auditiva, no hay problemas en aplicar los test online, en caso de que tengan dudas, no es difícil comunicarnos porque manejamos el lenguaje de señas, mientras que, con el funcionario con ceguera parcial, adecuamos un formato accesible a través del software NVDA, que es gratuito y que actúa como un lector de pantalla...”

En resumen, el proceso de gestión de capacitación en lo referido a la detección de necesidades, muchas veces al carecer de un enfoque inclusivo desarrolla involuntariamente barreras de exclusión laboral para los funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad. Las posibilidades de desarrollo continuo deben garantizarse bajo principios de igualdad, en el entendido de que todos quienes integran una institución poseen brechas de competencias y conocimientos que deben ser subsanados.

6.2.2. Planificación de la Capacitación

Al realizarse el análisis referido a esta temática en las cuatro instituciones de la muestra, primeramente, se abordó el contexto de planificación estratégica que rodea la gestión de la capacitación. Para esto, se consideró el número actual de funcionarios en situación de discapacidad en cada Servicio, el cual se obtuvo a partir del levantamiento de datos referido a modelo de reclutamiento y selección explicado en el apartado anterior. Luego se procedió a verificar si estos funcionarios o funcionarias habían participado en actividades de capacitación dentro de los últimos tres años (2013 - 2015) y, en caso de haberlo hecho, identificar el tipo de capacitación que recibieron.

En primer lugar, y de acuerdo a lo señalado en cada institución, ninguna de éstas cuenta con una planificación formal inclusiva para la capacitación de funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad. En términos graduales, sólo SENADIS realiza acciones particulares para estos casos, que, en una visión prospectiva, podría ser de gran utilidad para transitar en el largo plazo al establecimiento de

directrices más precisas para abordar la gestión de capacitación desde un enfoque inclusivo.

En lo referido al tipo de actividades de capacitación a las que accedieron los funcionarios en situación de discapacidad de cada una de las instituciones estudiadas durante los años 2013 – 2015, logró identificarse, a través del registro de SISPUBLI² otorgado por cada encargado de capacitación, que en cada una de las reparticiones, las actividades más comunes tienen relación con la formación y/o perfeccionamiento de habilidades blandas. Es decir, se constató la participación talles tales como:

- **Liderazgo y Trabajo en Equipo**
- **Actividades Ergonómicas (Prevención de Riesgos)**
- **Manejo de Conflictos**
- **Comunicación Efectiva**
- **Evaluación de Desempeño**

Este comportamiento se transversalizó de manera general, existiendo algunas excepciones en donde las actividades de capacitación se orientaron a fortalecer brechas de conocimientos sobre la base de habilidades cognitivas elementales para los puestos de trabajo.

El hecho particular de que exista esta tipificación de actividades de capacitación para funcionarios en situación de discapacidad, no solo evidencia las barreras existentes para acceder a un tipo de actividad por sobre otra, además mediante las mismas entrevistas se visibilizó un diagnóstico general entre los encargados de capacitación:

“...por lo general, que los funcionarios discapacitados accedan casi siempre a actividades vinculadas a temáticas de fortalecimiento de habilidades responde básicamente a que en el mercado de las OTEC no existen cursos con adecuaciones metodológicas para incluirlos en capacitaciones de más

² SISPUBLI: Sistema Informático de Capacitación, que almacena la base de datos de los funcionarios capacitados dentro de cada institución.

técnicas; en verdad no tenemos mucho donde elegir, por lo que entre dejar a una persona sin posibilidades de capacitarse, se le sugiere que mejor participen en este tipo de actividades...”

La existencia de barreras para el acceso al conocimiento no solo evidencia la segregación que rodea a los procesos de capacitación para personas en situación de discapacidad al interior de las instituciones públicas, además permite identificar que quienes desarrollan las actividades de formación, no son capaces de considerar dentro de sus ofertas programáticas módulos o talleres con un enfoque inclusivo. De acuerdo a este escenario, la tipificación de actividades se torna aún más taxativa en términos en que se circunscriben las posibilidades de formación continua únicamente al ámbito de las habilidades blandas.

El desarrollo de diseños instruccionales para la planificación, que en definitiva prioricen las características de los participantes, no solo sobre aspectos relacionados con elementos del perfil (nivel de estudios, edad, género), sino también considere las limitantes que evidencien un grado de discapacidad que puedan ser determinantes para acceder a una actividad de formación y desarrollo continuo, deben facilitar la toma de decisiones para el establecimiento de una gestión de capacitación que considere en su estructura estratégica y operativa un enfoque inclusivo.

6.2.3. Ejecución

En función de lo señalado en el análisis de la etapa de planificación de gestión de capacitación, ante la ausencia de un diseño instruccional con enfoque inclusivo, las estrategias de seguimiento y monitoreo que se hayan levantado para cada actividad a desarrollar, no serán lo suficientemente útiles para reconocer las principales problemáticas que rodean el contexto de la ejecución de las capacitaciones.

En este sentido, en relación a la supervisión del desarrolló técnico de las actividades, una capacitación que carezca de accesibilidad en los contenidos del curso para personas en situación de discapacidad, difícilmente podrá lograr alcanzar los objetivos de aprendizaje y de desempeños establecidos en la

planificación inicial. Es necesario antes de ejecutar cada actividad programada, definir conjuntamente con los organismos técnicos de capacitación (OTEC) una adecuación metodológica tanto para garantizar la accesibilidad de los formatos e instrumentos de evaluación, a objeto de que quienes presenten algún tipo de discapacidad puedan posteriormente ser capaces de transferir lo aprendido a sus respectivos puestos de trabajo, no sólo en lo individual, sino también en lo colectivo.

La supervisión al desarrollo logístico de las actividades de capacitación también releva una problemática de igual trascendencia que la supervisión del desarrollo técnico. Esta tiene relación con la accesibilidad física a los espacios en donde se realizan las capacitaciones. Existe un consenso generalizado entre los encargados de capacitación de las instituciones analizadas, de que los espacios físicos que ofrecen las OTEC no son los adecuados:

“...cuando seleccionamos un organismo capacitador, muchas veces nos encontramos con que los lugares no resultan cómodos tanto para funcionarios sin discapacidad como con aquellos que la presenten. Por lo general las salas son pequeñas o no se cuentan con las herramientas tecnológicas para todos los participantes...”

“...nos ocurrió que una vez un funcionario con discapacidad física asistió a un curso de trabajo en equipo, y dentro de las metodologías de interacción se contemplaba un trabajo en terreno, con dinámicas grupales. Durante gran parte de la jornada no pudo participar por sus limitaciones; igualmente reconocimos nuestro error al no haber solicitado la planificación de la actividad previamente a la OTEC, sin embargo, desde esa vez todo curso que se realice y en el cual participe un funcionario con discapacidad, debe imperiosamente pasar por nuestra revisión...”

Por lo general, cuando se presentan situaciones de esta índole las mismas organizaciones asimilan las complejidades que se pueden ir suscitando, por tanto, realizan el ejercicio de anticiparse a los hechos.

7. CONCLUSIONES Y PROPUESTA

El concepto de inclusión laboral ha sido construido semánticamente desde diferentes perspectivas. No obstante, la visión de gestión de personas no ha logrado relevarse en términos estratégicos, considerando que desde sus elementos centrales puede producir interesantes aportes para generar cambios estructurales para la inclusión de personas en situación de discapacidad.

La realización de esta investigación aporta precisamente, desde la mirada de gestión de personas, antecedentes que permiten visibilizar metodológicamente cuales son las barreras más comunes que rodean los diversos contextos, tanto de los procesos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación. Ambos procesos son subsistemas estructurales para el acceso al trabajo y desarrollo continuo; cada vez que una persona con limitaciones físicas, psíquicas, sensoriales, entre otras, no puede participar en igualdad de condiciones en alguna convocatoria para ofertas de empleos o capacitaciones, se encuentra en una situación de vulneración de derechos.

El Estado, a través de sus diversas reparticiones públicas, debe dar las primeras señales y orientaciones en miras a transitar hacia la adopción de modelos inclusivos para la gestión de personas del sector público.

Es necesario remontarse al planteamiento inicial del problema, el cual indica que los actuales modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación de MDS y sus Servicios asociados carecen de matices para visibilizar la variable discapacidad en tales procesos.

En lo referido al modelo de reclutamiento y selección, la propuesta metodológica del Servicio Civil contempla un planteamiento técnicamente sólido en lo sustancial, con variados instrumentos para realizar un levantamiento de información útil para cada una de las etapas que lo componen.

No obstante, las debilidades identificadas más evidentes y que requieren tratamiento inmediato en este modelo, tienen relación con las etapas de

planificación y reclutamiento. Ante la ausencia de orientaciones de política tanto a nivel estatal como institucional para adoptar un enfoque inclusivo en este tipo de procesos, la planificación inicial de la composición funcionaria no contempla un porcentaje mínimo de dotación para personas en situación de discapacidad; a esto hay que agregar que actualmente no existen leyes que obliguen a los empleadores a tomar este tipo de acciones y, que si bien las iniciativas legales aún se mantiene en discusión, la voluntad política para avanzar en estos temas ha sido escasa, en el entendido que hay proyectos de ley que llevan alrededor de cuatro (4) años promedios de discusión parlamentaria.

De acuerdo a lo evidenciado en la Tabla N° 1 del análisis del modelo de reclutamiento y selección, el porcentaje de personas en situación de discapacidad que trabaja en las instituciones estudiadas refleja una situación indiscutible. Los espacios para acceder a empleos son escasos y en ocasiones nulos. Esta conducta puede analizarse desde constructor sociológicos, sin embargo, la situación evidenciada demuestra una única realidad, la cual dice relación con que la inclusión laboral que tanto se pregona, a través de las Políticas Públicas existentes para estos casos, no están siendo aplicadas por donde primeramente debiese hacer, que es desde posición estatal. Un Estado inclusivo desde lo teórico pero que en su praxis continúa perpetuando la exclusión de los grupos más desprotegidos.

Una planificación deficiente no solo repercute en el ámbito de la programación de dotación funcionaria, también desencadena una serie de malas decisiones en términos procedimentales. Durante el análisis desarrollado se evidenció que por lo general el levantamiento técnico de los perfiles de cargo para las vacantes a concursar, se realiza bajo parámetros de competencias y predictores de desempeños que responden por regla general al prototipo funcionario sin discapacidad, generándose una barrera de acceso basada en el prejuicio y en el menoscabo de las capacidades de aquellas personas en situación de discapacidad. Este comportamiento se observó por regla general en todos los Servicios analizados y su institucionalización se ha transformado en una “*patología endémica*” de segregación y exclusión laboral desde la gestión de personas. Algunas instituciones

como es el caso del Servicio Nacional de la Discapacidad han sabido matizar estas prácticas, pero esto más bien responde a una alineación lógica, desde el punto de vista de gestión de personas, con la planificación estratégica de esta repartición.

En lo referido al reclutamiento propiamente tal, la señal más manifiesta que arrojó esta investigación dice relación con la accesibilidad de la plataforma de difusión empleos públicos. Los datos aportados a través de la aplicación del Instrumento Diagnóstico de Accesibilidad (IDA) fueron categóricos. La página web para el reclutamiento y selección del sector público no es accesible (Ver Anexo N° 3), transformándose así en la principal barrera de ingreso para aquellas personas en situación de discapacidad que deseen participar de las convocatorias de ofertas de empleos. Si bien esta barrera puede tipificarse como de primer orden, su tratamiento no reviste mayor complejidad, en el entendido que es una plataforma transversal y que las modificaciones que se realicen para avanzar hacia un estado de accesibilidad mayor, repercutirán en todos los organismos públicos del Estado de Chile.

Otro punto de trascendencia que deber ser objeto de revisión para transitar hacia procesos de reclutamiento y selección inclusivos tiene relación con el desconocimiento generalizado que existe para determinar instrumentos de evaluación psicolaborales para aquellos candidatos que presentan algún tipo de discapacidad en particular, y a quienes no pueden aplicarse los instrumentos que por regla general se utilizan para estos efectos. Si bien la investigación no tuvo dentro de sus propósitos determinar algún tipo de instrumento alternativo para aplicar, si considera relevante visibilizar esta situación, que más allá de generar una nueva barrera en términos de filtros, debe en el mediano plazo tener respuesta inmediata por parte de las instancias técnicas competentes para estos casos. Es necesario dar a entender que, para alcanzar tal estado, debe existir primeramente una discusión entre quienes lideran estos procesos en el sector público y las contrapartes técnicas competentes para proponer metodologías alternativas. Determinar tipos de instrumentos alternativos no es una tarea de fácil resolución,

pero en la medida en que las propuestas se vayan construyendo, los riesgos de tomar malas decisiones en este ámbito se reducirán considerablemente.

Las particularidades descritas no solo entregan un diagnóstico actual de cómo se ha configurado el modelo de reclutamiento y selección del sector público, también resulta ser un reflejo taxativo de la realidad sociocultural que modela el contexto sobre el cual los individuos se desenvuelven diariamente, una realidad sociocultural excluyente y discriminatoria, en donde quienes superficial y cognitivamente no se asemejan a los patrones de conductas estereotipados, no gozan de las mismas oportunidades y derechos.

Por otra parte, derivado del análisis al modelo de gestión de capacitación, también se evidenció una propuesta metodológica técnicamente sólida, en cuanto a la relevancia estratégica que supone el desarrollo de Planes Anuales de Capacitación que releven las posibilidades de acceder a instancias de formación continua.

Las debilidades más relevantes identificadas en la aplicación del modelo, responden principalmente a las etapas de detección de necesidades y planificación de la capacitación, en el entendido de que ambas entregan información relevante para la posterior aplicación de las estrategias ejecución de los planes anuales.

Sobre la detección de las necesidades de capacitación, en lo medular, se evidenció barreras de acceso en lo relativo a los formatos aplicados por cada institución. En vista y consideración de la composición funcionaria real que existe en cada institución analizada respecto a la cantidad de funcionarios en situación de discapacidad que, de acuerdo a lo constatado en la investigación, es mínima y en algunos casos nula, las prioridades en torno al levantamiento de información para la identificación de brechas de competencias no resultan relevantes. La constatación empírica señaló que, por lo general al no existir un conocimiento mínimo sobre instrumentos de levantamiento de información para estos casos, la detección de necesidades para estos funcionarios queda únicamente acotada a posibilidades de desarrollo de habilidades blandas, generándose de este modo una

tipificación arbitraria de actividades de capacitación a las cuales pueden acceder quienes presenten algún tipo de discapacidad en particular.

Como se señaló en el punto relativo al reclutamiento y selección, y en lo particular a la selección de instrumentos, no es el objetivo central de esta investigación proponer instrumentos técnicos alternativos para efectos de la detección de necesidades, pero si es relevante entregar recomendaciones respecto a la existencia de plataformas y/o software existentes en el mercado informático, con accesibilidad gratuita, para que quienes elaboren y/o seleccionen las metodologías de detección de necesidades de cada institución, en el supuesto de que existan funcionarios con brechas de competencias que deban ser subsanadas mediante actividades de capacitación.

Las personas en situación de discapacidad también poseen brechas de competencias, las cuales deben ser subsanadas por el respectivo empleador, a fin de garantizar igualdad de oportunidades para acceder a instancias de formación continua. Es más, el sólo hecho de que las posibilidades de capacitaciones se remitan casi exclusivamente al fortalecimiento de habilidades blandas, no solo da a entender que existe una manifiesta discriminación y subvaloración de las potencialidades que podría desarrollar una persona en tal condición. Esto no solo se produce por las limitantes del entorno sobre el que se desenvuelven los funcionarios, además, la oferta de organismos técnicos de capacitación que desarrollan adecuaciones para la realización de cursos y/o actividades con enfoque inclusivo son acotadas en el mercado de la capacitación. Ambas acciones, son excluyentes por si solas y juntas se complementan negativamente, terminando por condicionar los ámbitos de acción sobre los cuales pueden organizarse la capacitación para este tipo de individuos.

En términos de planificación, los procesos de gestión de capacitación también carecen de un matiz inclusivo, evidenciándose no sólo en lo referido a las oportunidades de capacitación que pudiesen levantarse en los respectivos Planes Anuales de Capacitación, además, en caso de no contar con funcionarios en situación de discapacidad, tampoco existen cursos que garanticen a lo menos, una

atención adecuada para aquellos clientes/usuarios/beneficiarios con discapacidad. En definitiva, en la medida en que no se presenten escenarios en donde haya que efectivamente abordar la problemática, no se producirán las adecuaciones para transitar hacia un enfoque inclusivo.

El tratamiento actual que rodea la gestión de capacitación no es por si solo garante de accesibilidad para quienes deseen hacer uso de esta instancia para alcanzar mayor conocimiento.

7.1. Recomendaciones

A partir del diagnóstico y posterior análisis a los modelos descritos, se propone lo siguiente, en términos de generar acciones y recomendaciones a fin de complementar los procesos, a objeto que consideren en su génesis un enfoque inclusivo para personas en situación de discapacidad, desde la perspectiva de la gestión de personas.

Debe quedar en claro que estas recomendaciones no tienen por propósito realizar un cambio radical a los actuales paradigmas sobre los que se construyen los modelos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación del sector público. La finalidad es lograr evidenciar una situación que existe y que es bastante recurrente en el mundo laboral y en donde las personas en situación de discapacidad, también como sujetos garantes de derechos, deben recibir las mismas oportunidades para alcanzar un puesto de trabajo que pueda entregarles soporte y complemento para alcanzar así los demás objetivos que rodean las demás esferas de sus vidas, en el entendido de que el acceso al trabajo y al desarrollo de conocimientos es una parte importante para alcanzar la inclusión social.

- Establecer desde una directriz gubernamental de Política Pública, el desarrollo de Políticas de Gestión de Personas para el sector público con enfoque inclusivo, con miras a reconocer desde la posición estatal la igualdad de oportunidades para el acceso al trabajo y desarrollo continuo, considerando que existen otras esferas de recursos humanos que también

deben considerar tal perspectiva, a fin de desarrollar procesos no discriminatorios ni arbitrarios para persona en situación de discapacidad.

- Solicitar requerimiento de levantamiento de información a la Dirección de Presupuestos, para que considere en la elaboración anual de los Balances de Gestión Integral (BGI), en lo referido a los datos de dotación funcionaria, la especificación cuantitativa de los funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad en cada repartición pública del país. Esta recomendación permitiría identificar que tan inclusivo laboralmente es el Estado de Chile en comparación a otros Estados.
- Establecimiento legal de una cuota mínima en la dotación funcionaria gubernamental para personas en situación de discapacidad. Si bien esta recomendación se encuentra en discusión parlamentaria, se sugiere que, en términos de porcentaje, esta cuota no sea inferior al 2% de la dotación funcionaria total de cada una de las instituciones del Estado, en la lógica de que efectivamente pueda reconocerse un cambio cultural no menor respecto a acciones que incentiven la inclusión laboral.
- Promover acciones de discriminación positiva para la selección preferente de personas en situación de discapacidad en los procesos de reclutamiento y selección del sector público, hasta la promulgación final de la propuesta de ley que actualmente se discute en el parlamento, a fin de entregar una señal clara de inclusión laboral para las personas en situación de discapacidad.
- Desde el modelo de reclutamiento y selección y, en lo referido a los avisos de difusión, modificar aquellos prototipos de selección prejuiciosos y discriminatorios en términos de competencias y requisitos de idoneidad para el cargo. En particular se hace esta recomendación ya que en la mayoría de los avisos de difusión se señala el término “*salud compatible con el cargo*”, el cual es explícitamente excluyente, generando un desincentivo para aquellos postulantes en situación de discapacidad. Este término debe ser especificado con mayor precisión, ya que por sí sólo establece condicionantes en el acceso.

- Modificación técnica, en lo relativo a hardware y software, al Portal Empleos Públicos a fin de garantizar la accesibilidad web para que aquellos postulantes en situación de discapacidad que deseen participar de las convocatorias publicadas. Una de las barreras más importante en términos operativos tiene relación con lo poco accesible que resulta esta plataforma; este problema no reviste mayor complejidad en términos de solución y, en la medida que la Dirección Nacional de Servicio Civil realice las adecuaciones señaladas en el instrumento IDA, se resolverá rápidamente.
- Proponer en la elaboración de los Convenios Marcos que realiza Chile Compra para proveer la entrega de servicios relativos a la temática “Reclutamiento, Selección y Consultorías en RRHH”, la inclusión en las bases técnicas de la variable *“metodologías inclusivas de reclutamiento y selección”*, todo esto con el objeto de propiciar que las consultoras que deseen prestar servicios al Estado de Chile, realicen en la lógica propositiva adecuaciones para la adopción de instrumentos diagnósticos y de evaluación psicolaboral alternativos para evitar procesos discriminatorios y excluyentes. La adopción de esta variable no se sugiere como obligatoria, pero si es deseable, con miras a incentivar el desarrollo de una oferta inclusiva dentro del mercado de las consultoras en recursos humanos.
- En la misma lógica que el punto anterior, y en lo relativo a la gestión de la capacitación, se sugiere incluir en las bases técnicas para los Convenios Marcos relativos a la temática de *“Servicios de Capacitación y Formación”* la variable *“metodologías de transferencia de conocimientos inclusiva”*, con miras a desarrollar cursos y/o talleres que consideren en su diseño instruccional, propuesta alternativas en términos de accesibilidad de contenidos, accesibilidad física y de instrumentos de evaluación de reacción, aprendizaje, transferencia y resultados. Esta variable tampoco se sugiere como obligatoria, pero es importante potenciarla con miras a incentivar una readecuación cultural en términos de educación inclusiva para el mercado de organismos técnicos de capacitación.

- Incorporar en los Planes Anuales de Capacitaciones una cuota mínima de cursos y/o talleres que visibilicen la temática discapacidad, tanto en términos internos para funcionarios en dicha situación en cada institución, o en el caso que no existan funcionarios con discapacidad, para clientes/usuarios/beneficiarios con tal condición. Todo esto con miras a desarrollar la inclusión social de las personas en situación de discapacidad no sólo en términos de desarrollo continuo, sino además en la relación con la ciudadanía como garante de derechos.
- Realización de un seguimiento y evaluación anual a los procesos de reclutamiento y selección y gestión de capacitación, para identificar acciones y evaluar el impacto de las recomendaciones anteriormente descritas, en términos de establecer en el futuro indicadores de inclusión laboral para la gestión de personas en las instituciones del Estado de Chile. Para esto es relevante posicionar esta recomendación a través del trabajo realizado en los respectivos Planes Trienales de Buenas Prácticas Laborales, en donde pueda existir el espacio para relevar la necesidad de desarrollar acciones que promuevan, desde la perspectiva de las buenas practicas, la adopción de estrategias para la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrán (2009) *Guía para una gestión basada en procesos*, Instituto Andaluz de Tecnología, Sevilla, España.
- BID (2014) *Al servicio del ciudadano, una década de reformas al servicio civil en américa latina (2004-2013)*. Ed. Cortázar, Lafuente & Sanjinés, Washington, EE.UU.
- Blaxter, L.; Hughes, C. y Tight, M. (2000) *¿Cómo se hace una investigación?*; Editorial Ciudad; País.
- Carmona & Veliz (2005) *Discriminación Laboral*; Tesis para obtener el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Chiavenato, Idalberto. (2000) *Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición*, Editorial McGraw Hill Interamericana, Bogotá, Colombia.
- Colás, P (1998). *El análisis cualitativo de datos, en Buendía, L.: Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Editorial Mac-Grau-Hill. Madrid, España.
- Dessler, Gary. (1996) *Administración de Personal, Sexta Edición*, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, Ciudad de México, México.
- Hernández, R., Fernández, C. & Batista, P. (1991) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill, Ciudad de México, México.
- Huete García, A. (2012) *Mujeres con discapacidad. Igualdad de oportunidades desde una perspectiva de género*; Ed. Imagen 21, Universidad de Salamanca, Salamanca, España.
- INE (2012) *CENSO*. INE, Santiago de Chile, Chile.
- Lahera, E. (2004) *Introducción a las Políticas Públicas*; Ed. Fondo de Cultura Económica, Santiago de Chile, Chile.
- Lindblom, Ch. (1991) *El proceso de elaboración de políticas públicas*; México, Miguel Ángel Porrúa.
- Mény, Y. y Jean-Claude T. (1992) *Las políticas públicas*; Ed. Ariel, Barcelona, España.

- Millas (2005) *Guía Práctica para la Elaboración de un Programa de Integración Laboral de Personas con Discapacidad*; Ed. Acción, Santiago de Chile, Chile.
- Ramírez & García (2007) *La Gestión por Competencias y el Impacto de la Capacitación*; Ed. Gestipolis, Madrid, España.
- Rodríguez, Liliana (S/A) *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, Montevideo, Uruguay.
- Sampieri, H. (2004) *Metodologías de la Investigación*; Ed. Mac Graw Hill, Ciudad de México, México.
- SEGPRES (2001) *Modernización de la Gestión Pública en Chile*. Colaboración Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, Santiago de Chile, Chile.
- SENADIS (2004) *Estudio Nacional de la Discapacidad ENDISC*; SENADIS, Santiago de Chile, Chile.
- SENADIS (2015) Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, ENDISC II, Resultados Preliminares, SENADIS, Santiago de Chile, Chile.
- Soler, Teixeira & Jaime (2008) *Discapacidad y Dependencia: Una perspectiva de Género*; Ed. Eco Cri, Bilbao, España.
- Shum, Conde & Portillo Mayorga (2004) *Discapacidad y Empleo: Una perspectiva de Género*. Universidad de Huelva, Huelva, España.

8.1. Weblografía

- DIPRES (2008) *Estadística de Recursos Humanos del Sector Público (1998-2007)*; Ed. Atenas, Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 02 de Diciembre de 2014 desde: http://www.dipres.cl/572/articles-41362_doc_pdf.pdf
- DNSC (2010) *Orientaciones, Planificación y Gerenciamiento en Gestión de Personas: Caso Aplicado a Perfiles*; Servicio Civil, Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 29 de Noviembre de 2014 desde: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/orientaciones_caso%20perfiles.pdf

- DNSC (2012) *Propuesta de estrategia para la medición e intervención de las condiciones laborales en los servicios públicos de la administración central del Estado*. Servicio Civil, Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 29 de Noviembre de 2014 desde: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/medicion_condiciones.pdf
- DNSC (2012) *Modelo para la Gestión de Personas para la Administración Central del Estado*; Servicio Civil, Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014 desde: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/modelo_gestion_personas_2012_V2.pdf
- DNSC (2013) *Barómetro de la Gestión de Personas*; Servicio Civil, Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 01 de Diciembre de 2014 desde: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro_0.pdf
- Instituto Nacional de Derechos Humanos INDH (2013) *Ejercicio de Derechos sin Discriminación*. Editorial INDH, Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 09 de Diciembre de 2014 desde: <http://www.indh.cl/wp-content/uploads/2013/09/Informe-INDH-2012-Cap%C3%ADtulo-4.pdf>
- Ley 20.422 que Establece *Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad*, Recuperada el 16 de Noviembre de 2014 desde: <http://www.leychile.cl/Navegar?idLey=20422>
- DNSC (2009). Recuperado el 02 de Febrero de 2016 desde: <http://www.serviciocivil.gob.cl/content/servicio-civil-y-laborumcom-desarrollar%C3%A1n-sistema-de-postulaci%C3%B3n-en-l%C3%ADnea-empleos-en-servici>
- DNSC (2014) *Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos*, Recuperada el 05 de Enero de 2016 desde: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/guia2015_baja.pdf
- DNSC (2013) *Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos, en enfoque basado en la evidencia*, Recuperado el 10 de Octubre de 2015 desde: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reclutamiento_enfoque_basado_evidencia.pdf

- Ministerio de Desarrollo Social (2015) Balance de Gestión Integral, Subsecretaría de Evaluación Social año 2014, Recuperado el 01 de Febrero de 2016 desde: http://www.dipres.gob.cl/595/articles-133306_doc_pdf.pdf
- Ministerio de Desarrollo Social (2014) Balance de Gestión Integral, Subsecretaría de Evaluación Social año 2013, Recuperado el 01 de Febrero de 2016 desde: <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/midesocial/bgi-2013-ses.pdf>.

9. ANEXOS

9.1. Anexo Nº 1: Pauta de Entrevista Reclutamiento y Selección

PAUTA DE ENTREVISTA PARA ENCARGADOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Dimensiones de Análisis	Preguntas
Dotación Funcionaria	<p>1.- ¿La institución cuenta actualmente dentro de su dotación funcionaria con funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad? En caso de ser afirmativa la respuesta, cuantificar nº actual.</p> <p>2.- Dentro de la planificación anual de la dotación funcionaria de su institución ¿Existe alguna orientación, en términos de gestión de personas, que establezca un porcentaje mínimo de puestos laborales para personas en situación de discapacidad?</p>
Planificación Estratégica del Modelo de Reclutamiento y Selección	<p>3.- ¿Los actuales procesos de Reclutamiento y Selección, consideran en su planificación interna planes de acción para posibles participantes en situación de discapacidad?</p> <p>4.- La institución a la cual usted representa ¿cuenta con alguna política, protocolo o reglamentación interna que favorezca la selección preferente de personas en situación de discapacidad dentro de los procesos de reclutamiento y selección?</p>
Accesibilidad en las etapas del Modelo de Reclutamiento y Selección	<p>5.- Considerando cada una de las etapas que configuran el actual modelo de reclutamiento y selección ¿Cree usted que el tratamiento particular que internamente le dan a cada una de estas, garantiza la accesibilidad para personas en situación de discapacidad?</p> <p>6.- ¿Conoce usted de algún reclamo formal al actual proceso de reclutamiento y selección de su Servicio, por parte de participantes en situación de discapacidad, por considerarlos discriminatorios y excluyentes?</p> <p>7.- ¿Su institución realiza actualmente un seguimiento continuo a aquellas consultoras externas, respecto a las adecuaciones que estas realizan a las herramientas de evaluación para candidatos y candidatas en situación de discapacidad?</p>
Inclusión Laboral	<p>8.- Para garantizar condiciones de accesibilidad laboral para personas en situación de discapacidad ¿Qué medidas actualmente desarrolla su institución para favorecer la inclusión laboral?</p> <p>9.- ¿Cuál es su opinión respecto al establecimiento de estrategias que favorezcan la selección preferente para personas en situación de discapacidad?</p>

	10.- ¿Qué recomendaciones y/o sugerencias haría usted con el propósito de transitar hacia un modelo de reclutamiento y selección inclusivo, desde su posición organizacional como encargado del proceso?
--	--

9.2. Anexo Nº 2: Pauta de Entrevista Gestión de Capacitación

PAUTA DE ENTREVISTA PARA ENCARGADOS DE GESTIÓN DE CAPACITACIÓN	
Dimensiones de Análisis	Preguntas
Dotación Funcionaria	1.- ¿La institución cuenta actualmente dentro de su dotación funcionaria con funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad que han participado en actividades de capacitación definidas en el PAC institucional? En caso de ser afirmativa la respuesta, cuantificar nº actual.
Planificación Estratégica del Modelo de Gestión de Capacitación	2.- ¿Los actuales procesos de Gestión de Capacitación, consideran en su planificación interna planes de acción para posibles funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad? 3.- La institución a la cual usted representa ¿cuenta con alguna política, protocolo o reglamentación interna que establezca actividades de capacitación para funcionarios en situación de discapacidad dentro del respectivo Plan Anual de Capacitación (PAC)?
Accesibilidad en las etapas del Modelo de Reclutamiento y Selección	4.- Considerando cada una de las etapas que configuran el actual modelo de gestión de capacitación ¿Cree usted que el tratamiento particular que internamente le dan a cada una de estas, garantiza la accesibilidad para personas en situación de discapacidad? 5.- ¿Conoce usted de algún reclamo formal al actual proceso de gestión de capacitación de su Servicio, por parte de funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad, por considerarlos discriminatorios y excluyentes? 6.- ¿Su institución cuenta actualmente con adecuaciones a las herramientas de evaluación para participantes en situación de discapacidad?
Inclusión Laboral	7.- Para garantizar igualdad de oportunidades en términos de formación continua para funcionarios y funcionarias en situación de discapacidad ¿Qué medidas actualmente desarrolla su institución para favorecer la inclusión laboral? 8.- ¿Cree usted que el actual modelo de gestión de capacitación debiese desarrollar estrategias que favorezcan el establecimiento de un porcentaje mínimo de actividades de capacitación para personas en situación de discapacidad, a fin de promover la inclusión laboral desde la perspectiva de la formación continua? 9.- ¿Qué recomendaciones y/o sugerencias haría usted con el propósito de transitar hacia un modelo de gestión de capacitación inclusivo, desde su posición organizacional como encargado del proceso?

9.3. Anexo N° 3: Ficha IDA

FICHA IDA WEB - SENADIS INFORME DE DIAGNÓSTICO DE ACCESIBILIDAD	
1.- IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO EVALUADO	
	Institución: Portal de Empleos Públicos Ficha N°: 1 Dirección: Comuna: Santiago Región: Metropolitana URL Sitio Evaluado: http://www.empleospublicos.cl
2.- IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADOR	
	Nombre Evaluador: Senadis Cargo: Coordinación Nacional de Accesibilidad
3.- FECHA DE INICIO DE LA ENCUESTA	
	Fecha: 03 de febrero 2016
4.- EL SITIO WEB SE VISUALIZA BIEN EN:	
	X Firefox X Chrome X Internet Explorer _ Safari _ Opera _ Otro Nota: Se revisó en los tres primeros navegadores.
5. DATOS DE CONTACTO WEB MASTER:	
	Nombre: Email: Teléfono:

6.- FECHA DE INICIO EVALUACIÓN: 03 de marzo de 2016

7.- FECHA DE TÉRMINO EVALUACIÓN: 03 de marzo de 2016

8.- PUNTUACIÓN:

Puntajes:

Total de Criterios: 38

Puntos por criterio cumplido: $38 \times 2 = 76$ puntos

Total de Puntos: 76 puntos (100%)

Rangos - Nivel de Accesibilidad

0 - 49% = No Accesible

50 - 79% = Accesible con reparos

80 - 100% = Accesible

Puntajes por Categoría

Cumple: 2

No Cumple: -1

No Aplica: 0

Cumple con reparos: 1

9. AUTOEVALUACIÓN:

Principio 1: Perceptible. La información y los componentes de la interfaz de usuario deben ser presentados a los usuarios de modo que ellos puedan percibirlos

	Nivel	Criterios de Conformidad	Criterios WCAG 2.0	Evaluación	Puntaje
1	A		<p>1.1.1 Todo contenido no textual que se presenta al usuario tiene una alternativa textual* que cumple el mismo propósito, excepto en las situaciones enumeradas a continuación: Controles, Entrada de datos; Contenido multimedia tempodependiente; CAPTCHA; Decoración, Formato, Invisible. (Nivel A)</p> <p>*Las <u>alternativas de texto</u> son una forma de hacer accesible la información desplegada en un sitio Web, y pueden ofrecerse a través de cualquier modalidad sensorial (visual, auditivo o táctil), para que coincida con las necesidades del usuario. Proporcionar alternativas textuales permite que la información se represente en una variedad de formas por una variedad de aplicaciones de usuario. Por ejemplo, una persona que no puede ver una imagen puede tener la alternativa de texto leído en voz alta utilizando un lector de pantalla; una persona que no puede escuchar un archivo de audio, puede acceder al contenido mediante un texto escrito para que pueda leerlo. Asimismo, las alternativas de texto también permiten que la información se traduzca más fácilmente en lengua de señas o en una forma más simple de la misma lengua.</p>	Cumple con reparos	1

2	A	<p>1.2.1 Sólo audio y sólo vídeo (grabado): Para contenido sólo audio grabado y sólo vídeo grabado, se cumple lo siguiente, excepto cuando el audio o el vídeo es un contenido multimedia alternativo al texto y está claramente identificado como tal (Nivel A):</p> <p><u>Sólo audio grabado:</u> Se proporciona una alternativa para los medios tempodependientes que presenta información equivalente para el contenido sólo audio grabado.</p> <p><u>Sólo vídeo grabado:</u> Se proporciona una alternativa para los medios tempodependientes o se proporciona una pista sonora que presenta información equivalente al contenido del medio de sólo vídeo grabado.</p> <p>La intención de este criterio es hacer que la información de sólo audio o sólo video pregrabados, esté disponible para todos los usuarios. Alternativas para los medios tempodependientes que se basan en texto hacen accesible la información porque el texto se puede representar a través de cualquier modalidad sensorial (visual, auditivo o táctil) para que coincida con las necesidades del usuario.</p> <p>Un ejemplo de video pregrabado sin información de audio o interacción del usuario es una película muda. El propósito de la transcripción es proporcionar un equivalente a lo que se presenta visualmente. Para el contenido de vídeo pregrabado, los autores tienen la opción de proporcionar una pista de audio. El propósito de la alternativa de audio es ser un equivalente a la de vídeo. Esto hace posible que los usuarios con y sin discapacidad visual, accedan al contenido al mismo tiempo. El enfoque también puede hacer que sea más fácil para los que tienen dificultades cognitivas, del lenguaje y problemas de aprendizaje para entender el contenido porque proporcionaría una presentación paralela.</p> <p><u>Nota:</u> No se requiere un equivalente de texto para el audio que se proporciona como un equivalente para el vídeo sin información de audio.</p>	No aplica	0
3	A	<p>1.2.2 Subtítulos (grabados): Se proporcionan subtítulos para el contenido de audio grabado dentro de contenido multimedia sincronizado, excepto cuando la presentación es un contenido multimedia alternativo al texto y está claramente identificado como tal. (Nivel A)</p>	No aplica	0

4	A	1.2.3 Audiodescripción o Medio Alternativo (grabado): Se proporciona una alternativa para los medios tempodependientes o una audiodescripción para el contenido de vídeo grabado en los multimedia sincronizados, excepto cuando ese contenido es un contenido multimedia alternativo al texto y está claramente identificado como tal. (Nivel A)	No aplica	0
5	AA	1.2.4 Subtítulos (en directo): Se proporcionan subtítulos para todo el contenido de audio en directo de los multimedia sincronizados. (Nivel AA)	No aplica	0
6	AA	1.2.5 Audiodescripción (grabado): Se proporciona una audiodescripción para todo el contenido de vídeo grabado dentro de contenido multimedia sincronizado. (Nivel AA)	No aplica	0
7	A	<p>1.3.1 Información y relaciones: La información, estructura y relaciones comunicadas a través de la presentación pueden ser determinadas por software* o están disponibles como texto. (Nivel A)</p> <p>La intención de este criterio de conformidad es asegurar que la información y las relaciones que están implícitas en formato visual o auditivo se conserven cuando se cambia el formato de presentación. Por ejemplo, los cambios en el formato de presentación cuando el contenido es leído por un lector de pantalla o cuando una hoja de estilo de usuario se sustituye por la hoja de estilos proporcionada por el autor.</p> <p><u>*Determinado por software:</u> Es posible a partir de la información suministrada por el autor de modo tal que las aplicaciones de usuario, incluyendo las ayudas técnicas, pueden extraer y presentar esta información a los usuarios de distintas maneras. Ejemplo 1: Determinado en el lenguaje de marcas a partir de elementos y atributos a los que acceden directamente las ayudas técnicas comúnmente disponibles. Ejemplo 2: Determinado a partir de la estructura de datos de una tecnología específica que no es un lenguaje de marcas y expuesta a las ayudas técnicas a través de una API de accesibilidad que es soportada por las ayudas técnicas comúnmente disponibles.</p>	Cumple con reparos	1

8	A	<p>1.3.2 Secuencia significativa: Cuando la secuencia en que se presenta el contenido afecta a su significado, se puede determinar por software la secuencia correcta de lectura. (Nivel A)</p> <p>La intención de este criterio es permitir un agente de usuario* para proporcionar una presentación alternativa de los contenidos, mientras se preserva el orden de lectura necesaria para entender el significado. Es importante que sea posible determinar mediante programación, al menos una secuencia del contenido que tenga sentido. El contenido que no satisfaga este criterio puede confundir o desorientar al usuario cuando la tecnología asistiva lee el contenido en el orden incorrecto, o cuando se aplican hojas de estilo alternativas u otros cambios de formato.</p> <p><u>*Agentes de usuario:</u> Se aplica generalmente para referirse a aquellas aplicaciones que acceden a la World Wide Web. Los agentes de usuario que se conectan a la Web pueden ser desde navegadores web hasta los web crawler de los buscadores, pasando por teléfonos móviles, lectores de pantalla y navegadores en Braille utilizados por personas con discapacidad.</p>	Cumple	2
9	A	<p>1.3.3 Características sensoriales: Las instrucciones proporcionadas para entender y operar el contenido no dependen exclusivamente de las características sensoriales de los componentes como: forma, tamaño, ubicación visual, orientación o sonido. (Nivel A)</p>	Cumple	2
10	A	<p>1.4.1 Uso del color: El color no se usa como único medio visual para transmitir la información, indicar una acción, solicitar una respuesta o distinguir un elemento visual. (Nivel A)</p> <p>La intención de este criterio de conformidad es asegurar que todos los usuarios puedan acceder a la información que se transmite por las diferencias de color, es decir, por el uso del color donde cada uno tiene un significado definido. Si la información se transmite a través de las diferencias de color de una imagen (u otro formato no textual), el color no puede ser captado por los usuarios con problemas para percibir colores, como es el caso del daltonismo. Así, la información transmitida con color a través de otro medio visual, garantiza que los usuarios que no pueden ver el color igual pueden percibir la información.</p>	Cumple con reparos	1

11	A	1.4.2 Control del audio: Si el audio de una página web suena automáticamente durante más de 3 segundos, se proporciona ya sea un mecanismo para pausar o detener el audio, o un mecanismo para controlar el volumen del sonido, que es independiente del nivel de volumen global del sistema. (Nivel A)	No aplica	0
12	AA	1.4.3 Contraste (mínimo): La presentación visual de texto e imágenes de texto tienen una relación de contraste de, al menos, 4.5:1, excepto en los siguientes casos: Textos grandes, logotipos y adornos. (Nivel AA)	No Cumple	-1
13	AA	1.4.4 Cambio de tamaño del texto: A excepción de los subtítulos y las imágenes de texto, todo el texto puede ser ajustado sin ayudas técnicas hasta un 200 por ciento sin que se pierdan el contenido o la funcionalidad. (Nivel AA)	No Cumple	-1
14	AA	1.4.5 Imágenes de texto: Si con las tecnologías que se están utilizando se puede conseguir la presentación visual deseada, se utiliza texto para transmitir la información en vez de imágenes de texto, excepto en los siguientes casos: <u>Configurable:</u> La imagen de texto es visualmente configurable según los requisitos del usuario. <u>Esencial:</u> Una forma particular de presentación del texto resulta esencial para la información que se transmite. Por ejemplo, los logotipos (texto que es parte de un logo o nombre de marca) se consideran esenciales. La intención de este criterio es estimular a los autores que están utilizando las tecnologías, que les permiten lograr su deseada presentación visual por defecto, a permitir que las personas que requieren una presentación visual particular del texto, sean capaces de ajustar dicha presentación según sus necesidades. Esto incluye a las personas que requieren de un determinado tamaño y familia de fuente, primer plano y color de fondo, interlineado o alineación particular. (Nivel AA)	Cumple con reparos	1
			TOTAL P1	6
Principio 2: Operable. Los componentes de la interfaz de usuario y la navegación deben ser operables.				
		Criterios	Evaluación	Puntaje
1	A	2.1.1 Teclado: Toda la funcionalidad del contenido es operable a través de una interfaz de teclado sin que se requiera una determinada velocidad para cada pulsación individual de las teclas, excepto cuando la función interna requiere de una entrada que depende del trayecto de los movimientos del usuario y no sólo de los puntos inicial y final. (Nivel A)	Cumple	2

2	A	2.1.2 Sin trampas para el foco del teclado: Es posible mover el foco a un componente de la página usando una interfaz de teclado, donde el foco se puede quitar del componente usando sólo la interfaz de teclado, y, si se requiere algo más que las teclas de dirección o de tabulación, se informa al usuario el método apropiado para mover el foco. (Nivel A)	Cumple con reparos	1
3	A	2.2.1 Tiempo ajustable: Para cada límite de tiempo impuesto por el contenido, se cumple al menos uno de los siguientes casos: Apagar, ajustar, extender. (Nivel A)	No aplica	0
4	A	2.2.2 Poner en pausa, detener, ocultar: Para la información que tiene movimiento, parpadeo, que se desplaza o se actualiza automáticamente, se cumplen todos los casos siguientes: Movimiento, parpadeo y/o desplazamiento, hay formas de poner pausa al contenido. (Nivel A)	No aplica	0
5	A	2.3.1 Umbral de tres destellos o menos: Las páginas web no contienen nada que destelle más de tres veces en un segundo, o el destello está por debajo del umbral de destello general y de destello rojo. La intención de este Criterio es permitir a los usuarios acceder a todo el contenido de un sitio sin inducir a convulsiones por fotosensibilidad. (Nivel A)	Cumple	2
6	A	<p>2.4.1 Evitar bloques: Existe un mecanismo para evitar los bloques de contenido que se repiten en múltiples páginas web. La intención de este criterio es permitir a las personas que navegan de forma secuencial, un acceso más directo al contenido principal de la página Web. Páginas web y aplicaciones a menudo tienen contenido que aparece en otras páginas o pantallas. (Nivel A)</p> <p><u>Algunas técnicas:</u></p> <p>Agregar un enlace en la parte superior de cada página que va directamente al área de contenido principal.</p> <p>Agregar un enlace al comienzo de un bloque de contenido repetido para llevar al final del de ese bloque.</p> <p>Agregar enlaces al comienzo de la página para cada área del contenido.</p>	Cumple	2

7	A	<p>2.4.2 Titulado de páginas: Las páginas web tienen títulos que describen su temática o propósito. (Nivel A)</p> <p>La intención de este criterio es ayudar a los usuarios a encontrar contenidos y orientarse dentro de él, garantizando que cada página Web tiene un título descriptivo. Los Títulos identifican la ubicación actual sin que los usuarios requieran leer o interpretar el contenido de la página. Cuando los títulos aparecen en los mapas de sitio o listas de búsqueda de resultados, los usuarios pueden identificar más rápidamente el contenido que necesitan. Los agentes de usuario hacen que el título de la página sea de fácil acceso para el usuario. Por ejemplo, un agente de usuario puede visualizar el título de la página en la barra de título de la ventana o como el nombre de la ficha que contiene la página.</p>	Cumple con reparos	1
8	A	<p>2.4.3 Orden del foco: Se puede navegar secuencialmente por una página web y si la secuencia de navegación afecta su significado u operación, los componentes que pueden recibir el foco, lo hacen en un orden que preserva su significado y operabilidad (Nivel A).</p> <p>La intención de este criterio de conformidad es asegurar que cuando los usuarios navegan de forma secuencial a través de contenidos, se encuentran con la información en un orden que es consistente con el significado del contenido y puede ser operado desde el teclado. Esto reduce la confusión al permitir que los usuarios formen un modelo mental coherente de los contenidos. Puede haber diferentes pedidos que reflejan las relaciones lógicas en el contenido.</p>	Cumple	2
9	A	<p>2.4.4 Propósito de los enlaces (en contexto): El propósito de cada enlace puede ser determinado sólo con el texto del enlace o a través del texto del enlace sumado al contexto del enlace determinado por software, excepto cuando el propósito del enlace resultara ambiguo para los usuarios en general. (Nivel A)</p> <p>La intención de este criterio es ayudar a los usuarios a entender el propósito de cada vínculo para que puedan decidir si quieren seguir el enlace. Siempre que sea posible, proporcionar enlaces cuyo texto identifique el propósito del enlace sin necesidad de contexto adicional. La tecnología de asistencia tiene la capacidad de proporcionar a los usuarios una lista de los enlaces que se encuentran en la página Web. El texto del enlace, que debe ser lo más significativo posible, ayudará a los usuarios que deseen elegir de esta lista de vínculos, así como también a elegir qué enlaces seguir, sin necesidad de complicadas estrategias para entender la página.</p>	Cumple	2

10	AA	2.4.5 Múltiples vías: Se proporciona más de un camino para localizar una página web dentro de un conjunto de páginas web, excepto cuando la página es el resultado, o un paso intermedio de un proceso. (Nivel AA)	Cumple con reparos	1
11	AA	2.4.6 Encabezados y etiquetas: Los encabezados y etiquetas describen el tema o propósito. (Nivel AA) La intención de este criterio es ayudar a los usuarios a entender qué información está contenida en las páginas web y cómo se organiza. Cuando los encabezados son claros y descriptivos, los usuarios pueden encontrar la información que buscan y comprender las relaciones entre las distintas partes del contenido con mayor facilidad. Las etiquetas descriptivas ayudan a los usuarios a identificar los componentes específicos dentro del contenido. Las etiquetas y los títulos no tienen que ser extensos. Una palabra, o incluso un solo carácter, puede ser suficiente si se proporciona una indicación adecuada para navegar por el contenido.	No Cumple	-1
12	AA	2.4.7 Foco visible: Cualquier interfaz de usuario operable por teclado tiene una forma de operar, en la cual el indicador del foco del teclado resulta visible. (Nivel AA)	Cumple	2
			TOTAL P2	14
Principio 3: Comprensible. La información y el manejo de la interfaz de usuario deben ser comprensibles.				
		Crterios	Evaluación	Puntaje
1	A	3.1.1 Idioma de la página: El idioma predeterminado de cada página web puede ser determinado por software. (Nivel A)	No Cumple	-1
2	AA	3.1.2 Idioma de las partes: El idioma de cada pasaje o frase en el contenido puede ser determinado por software, excepto los nombres propios, términos técnicos, palabras en un idioma indeterminado y palabras o frases que se hayan convertido en parte natural del texto que las rodea. (Nivel AA) La intención de este criterio de conformidad es asegurar que los agentes de usuario pueden presentar correctamente el contenido escrito en varios idiomas. Esto hace posible que los agentes de usuario y ayudas técnicas presenten el contenido de acuerdo a las normas de pronunciación y presentación de esta lengua. Esto se aplica tanto a navegadores gráficos, así como a lectores de pantalla, pantallas braille y otros navegadores de voz.	Cumple con reparos	1

3	A	3.2.1 Al recibir el foco: Cuando cualquier componente recibe el foco, no inicia ningún cambio en el contexto. (Nivel A)	Cumple	2
4	A	3.2.2 Al recibir entradas: El cambio de estado en cualquier componente de la interfaz de usuario no provoca automáticamente un cambio en el contexto, a menos que el usuario haya sido advertido de ese comportamiento antes de usar el componente. (Nivel A)	Cumple	2
5	AA	3.2.3 Navegación coherente: Los mecanismos de navegación que se repiten en múltiples páginas web dentro de un conjunto de páginas web, aparecen siempre en el mismo orden relativo cada vez que se repiten, a menos que el cambio sea provocado por el propio usuario. (Nivel AA)	Cumple	2
6	AA	3.2.4 Identificación coherente: Los componentes que tienen la misma funcionalidad dentro de un conjunto de páginas web son identificados de manera coherente. (Nivel AA) La intención de este criterio de conformidad es asegurar la identificación consistente de los componentes funcionales que aparecen repetidamente en una serie de páginas Web. Una estrategia que los usuarios de lectores de pantalla utilizan cuando se opera un sitio Web, es que dependen en gran medida de su familiaridad con las funciones que pueden aparecer en diferentes páginas. Si las funciones idénticas tienen diferentes etiquetas en distintas páginas Web, el sitio será mucho más difícil de usar. También puede ser confuso y aumentar la carga para las personas con limitaciones cognitivas. Por lo tanto, el etiquetado coherente ayudará. Esta coherencia se extiende a las alternativas de texto. Si los íconos u otros elementos no textuales tienen la misma funcionalidad, entonces, sus textos alternativos deben ser coherentes también.	Cumple con reparos	1
7	A	3.3.1 Identificación de errores: Si se detecta automáticamente un error en la entrada de datos, el elemento erróneo es identificado y el error descrito al usuario mediante un texto. (Nivel A)	No Cumple	-1
8	A	3.3.2 Etiquetas o instrucciones: Se proporcionan etiquetas o instrucciones cuando el contenido requiere la introducción de datos por parte del usuario. (Nivel A)	Cumple con reparos	1
9	AA	3.3.3 Sugerencias ante errores: Si se detecta automáticamente un error en la entrada de datos y se dispone de sugerencias para hacer la corrección, entonces se presentan las sugerencias al usuario, a menos que esto ponga en riesgo la seguridad o el propósito del contenido. (Nivel AA)	No Cumple	-1

10	AA	3.3.4 Prevención de errores (legales, financieros, datos): Para las páginas web que representan para el usuario compromisos legales o transacciones financieras; que modifican o eliminan datos controlables por el usuario en sistemas de almacenamiento de datos; o que envían las respuestas del usuario a una prueba, se cumple al menos uno de los siguientes casos: Reversible, revisado, confirmado. (Nivel AA)	No Cumple	-1
			TOTAL P3	5
Principio 4: Robusto. El contenido debe ser suficientemente robusto como para ser interpretado de forma fiable por una amplia variedad de aplicaciones de usuario.				
		Criterios	Evaluación	Puntaje
1	A	4.1.1 Procesamiento: En los contenidos implementados mediante el uso de lenguajes de marcas, los elementos tienen las etiquetas de apertura y cierre completas; los elementos están anidados de acuerdo a sus especificaciones; los elementos no contienen atributos duplicados y los ID son únicos, excepto cuando las especificaciones permitan estas características. (Nivel A) <u>Nota:</u> Las etiquetas de apertura y cierre a las que les falte un carácter crítico para su formación, como un signo de "mayor que", o en las que falten las comillas de apertura o cierre en el valor de un atributo, no se consideran completas.	Cumple con reparos	1
2	A	4.1.2 Nombre, función, valor: Para todos los componentes de la interfaz de usuario (incluyendo pero no limitado a: elementos de formulario, enlaces y componentes generados por scripts), el nombre y la función pueden ser determinados por software; los estados, propiedades y valores que pueden ser asignados por el usuario pueden ser especificados por software; y los cambios en estos elementos se encuentran disponibles para su consulta por las aplicaciones de usuario, incluyendo las ayudas técnicas. (Nivel A) <u>Nota:</u> Este criterio de conformidad se dirige principalmente a los autores web que desarrollan o programan sus propios componentes de interfaz de usuario. Por ejemplo, los controles estándar de HTML satisfacen automáticamente este criterio cuando se emplean de acuerdo con su especificación. La intención de este criterio de conformidad es asegurar que las tecnologías de asistencia (AT) pueden recopilar información sobre estas, activar o configurarlas y estar al día sobre el estado de los controles de la interfaz de usuario en el contenido.	No Cumple	-1
			TOTAL P4	0

TOTAL

25

10. RESULTADOS:

Categorías	Criterios Evaluados	%	Puntos
Cumple	11	29	22
Cumple con reparos	11	14	11
No cumple	8	-11	-8
No Aplica	8	0	0
Total	22	33	25

Resultado Autoevaluación

No Accesible (0-49%)