

ANALISIS

ENCUESTA EVALUACION DE LA CAPACITACION

A SERVICIOS PUBLICOS

AGOSTO 2011

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
<b>RESULTADOS OBTENIDOS POR NIVEL DE EVALUACION</b>	<b>3</b>
<u><b>NIVEL 1: EVALUACION DE REACCION O SATISFACCION</b></u>	<b>3</b>
<u><b>NIVEL 2: EVALUACION DE APRENDIZAJE</b></u>	<b>6</b>
<u><b>NIVEL 3: EVALUACION DE APLICABILIDAD O TRANSFERENCIA</b></u>	<b>10</b>
<u><b>NIVEL 4: EVALUACION DE IMPACTO</b></u>	<b>15</b>
<u><b>NIVEL 5: RETORNO SOBRE LA INVERSION</b></u>	<b>16</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>17</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>19</b>

## INTRODUCCION

Entre los ejes de gestión, que la Subdirección de Desarrollo de las Personas tiene actualmente comprometidos, se encuentra el diagnosticar el nivel de desarrollo que actualmente tiene la evaluación de las actividades de capacitación que llevan a cabo los distintos ministerios y servicios públicos, como también levantar prácticas en estas materias, para compartirlas y así facilitar la implementación de ellas al interior de la administración. Preocupa especialmente analizar la aplicabilidad o transferencia que se ha logrado en los puestos de trabajo, de las diversas actividades de capacitación que han realizado las instituciones públicas, las que conllevan un importante uso de fondos públicos.

Para lo anterior, y con el objeto de conseguir un diagnóstico desde las propias instituciones de la posición en que esta evaluación se encuentra, es que durante el mes de Junio de 2011 la Dirección Nacional del Servicio Civil aplicó un instrumento a través de correo electrónico a las Jefaturas de Gestión de Personas de los servicios públicos, con la finalidad de explorar el nivel de instalación y desarrollo que los procesos de evaluación de la capacitación han logrado en las instituciones públicas, en el período anual 2010.

La encuesta, cuyo formato se encuentra en anexo 1 de este documento, fue aplicada a 138 instituciones públicas, de las cuales contestaron 107 (78%). En anexo 2 se adjunta listado de servicios que contestaron dicho instrumento.

## RESULTADOS OBTENIDOS POR NIVEL DE EVALUACION

### NIVEL 1: EVALUACION DE REACCION O SATISFACCION

Este nivel de evaluación mide la reacción de los participantes al finalizar la actividad de capacitación.

De las 107 instituciones que respondieron, 104 de ellas, es decir, el 97% del total, indican que realizaron este tipo de evaluación, a través de **una Encuesta a funcionarios participantes de las capacitaciones**.

Se preguntó a las instituciones **¿Después de cuánto tiempo de ejecutada la capacitación realizó la evaluación?** y las respuestas categorizadas fueron las siguientes:

- Al terminar la actividad de capacitación (91%)
- Una semana después de terminar la actividad (5%)
- Al día siguiente de terminada la actividad de capacitación (1%).
- Al mes siguiente de finalizada la actividad (1%).
- Dentro de los 4 días siguientes de realizada la actividad de capacitación (1%).
- Entre 1 día y 2 semanas después de finalizada la actividad (1%).

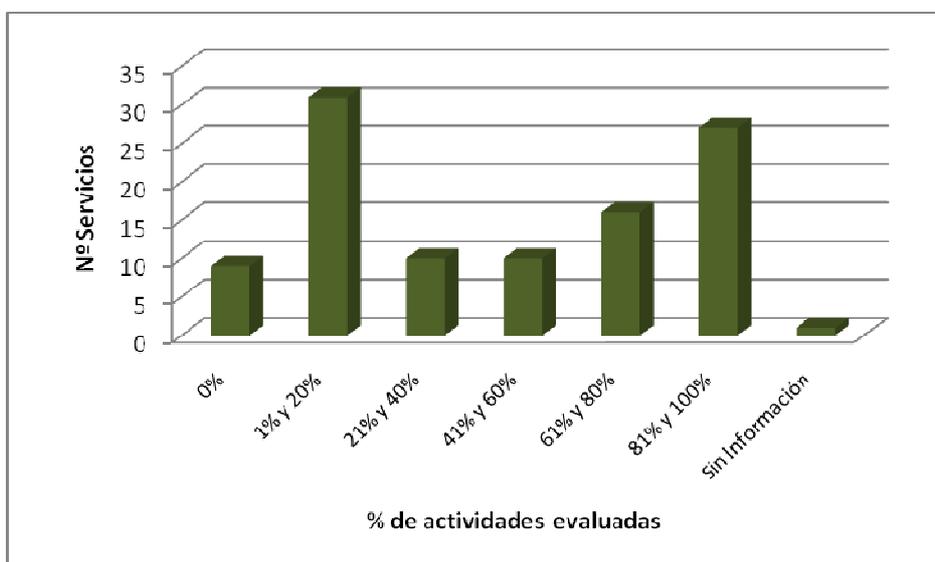
De acuerdo a lo anterior, inmediatamente después de finalizada la actividad se aplicó el instrumento de satisfacción o reacción.

16 de los servicios que respondieron que sí realizan evaluación de reacción o satisfacción, es decir, un 15% de ellos, indican que utilizaron un software específico para recoger la información o para realizar la medición, que corresponde a los siguientes: Microsoft Office SharePoint Server 2007, Encuesta Fácil, Datafast, Software gratuito como Encuesta Fácil o Survey Monkey y Plataforma TELEDUC.

Respecto de los servicios que no utilizaron software para realizar la medición (85% que corresponden a 88 instituciones), indican que aplicaron el instrumento, que generalmente va en formato Word, a través de intranet o por correo electrónico, y su tabulación la realizaron utilizando Excel (sólo 8 instituciones).

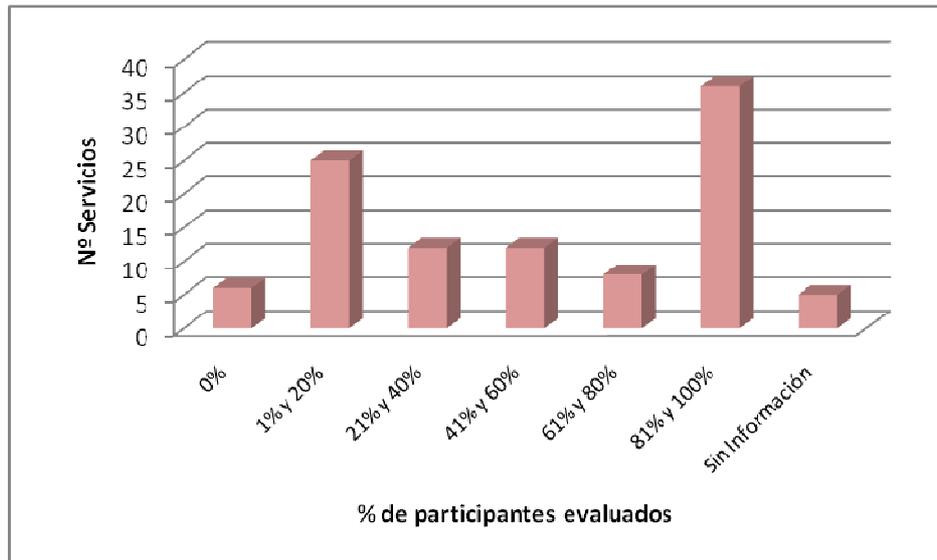
Respecto del universo de aplicación, en el gráfico N° 1 se visualiza que 31 instituciones aplicaron la encuesta de satisfacción, a un porcentaje de actividades que varía entre el 1% y el 20% del total de ejecutadas en el año 2010, y por otro lado, 27 de ellas, aplicaron la encuesta a un porcentaje de actividades que varía entre el 81% y el 100% de las acciones desarrolladas. El resto de servicios encuestados (46) se distribuye de acuerdo a lo que se indica a continuación:

**Gráfico N°1**  
**Aplicación de la Encuesta de satisfacción o reacción a actividades**



En cuanto al universo de participantes a los que se les aplicó la encuesta, el gráfico N° 2 muestra que, 25 instituciones indican haberla aplicado, a un porcentaje que varía entre el 1% y el 20% de sus participantes y por otro lado, 36 instituciones aplicaron la encuesta de satisfacción, a un porcentaje que varía entre el 81% y el 100% de capacitados, durante el año 2010. Los 39 servicios restantes se dividen en frecuencias de aplicación distintas que se indican gráficamente así:

**Gráfico N°2**  
**Aplicación de la Encuesta de satisfacción o reacción a participantes**



102 instituciones (98%) indican que quien contestó la encuesta de satisfacción fue el **participante de la actividad de capacitación**. Otras dos instituciones indican que la respuesta fue realizada conjuntamente con sus jefaturas directas.

Respecto de la pregunta **¿Quién(es) lideraron la evaluación?**, 68 instituciones respondieron que fue la Unidad o la/o Encargada/o de Capacitación (65%), luego le sigue la Unidad de Recursos Humanos/ Desarrollo de las Personas con 24 instituciones (23%). Le siguen en orden de importancia el Comité Bipartito de Capacitación y Unidad o la/o Encargada/o de Capacitación conjuntamente con Oferentes (4% cada uno) y, finalmente, la Unidad de Administración y Finanzas y los Oferentes (2% cada uno).

Ante la consulta **¿Qué tipo de actividades fueron evaluadas?**, las respuestas de las 104 instituciones se clasifican de la siguiente manera:

Tipo de actividades evaluadas	Nº servicios	%
Actividades con costos con 12 o más horas de duración.	33	32
Actividades con 12 o más horas de duración.	22	20
Todas las actividades.	19	18
Actividades con costo.	11	11
Otras preferencias.	11	11
Actividades con 8 o más horas de duración.	5	5
Actividades con costo con 8 o más horas de duración.	3	3
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Lo anterior implica que la mirada se centra especialmente en aquellas actividades con mayor cantidad de horas de realización y que hayan implicado inversión por parte del servicio.

Respecto de la pregunta **¿Cómo utilizaron los resultados una vez tabulados?** Las acciones concretas que respondieron las instituciones fueron las siguientes:

- **Mejora continua en la planificación de los próximos cursos (45%).**  
Esto implica adecuar contenidos, profundidad, incluir nuevas temáticas, retroalimentación a proveedores, optimización de aspectos logísticos de las actividades por ejemplo oportunidad y calidad de los apuntes), cambios de horarios de las clases y de lugar de ejecución, entre otros.
- **Adecuar condiciones de infraestructura (15%)**  
En algunos casos implicó cambio de salas de capacitación, adecuación de auditorium, cambiar los requerimientos en licitaciones sobre este punto en particular.
- **Insumo para generar ranking de proveedores (14%).**  
A partir de las evaluaciones, los servicios realizan su propio orden de preferencia de proveedores histórico.
- **Retroalimentación para relatores internos y externos (12%).**  
Se pueden determinar claramente qué elementos pueden mejorar en la relatoría de la capacitación, para próximas actividades.
- **Insumo para actualizar el procedimiento de evaluación de proveedores (7%).**  
De acuerdo a las experiencias negativas con proveedores se determinan aspectos a considerar en próximas licitaciones, especialmente en los factores que permitan diferenciar a un buen proveedor dentro del mercado que postula a la actividad de capacitación en [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)
- **No define acciones o no informa acciones (7%).**  
Nos encontramos con un universo de servicios que no definió acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos, o bien, no informó resultados.

## **NIVEL 2: EVALUACION DE APRENDIZAJE**

En cuanto al Nivel 2 de Aprendizaje, que corresponde a la medición del nivel de conocimiento, habilidades y actitudes logrados en aula, se puede indicar que 103 de 107 servicios, informan que realizan este tipo de medición, lo que corresponde a un 96%.

De ese universo, el **84% refiere que lo realizaron a través de una evaluación de conocimiento** (87 servicios), que se puede traducir básicamente en una prueba, trabajos grupales o presentaciones efectivas.

Surge como un elemento a analizar en el diseño de programas y/o actividades de capacitación la consideración de evaluaciones ex ante y ex post de las actividades impartidas. Esto permitiría determinar posteriormente en qué medida la actividad permitió acortar la brecha de competencia de los participantes. Esta modalidad de evaluación fue realizada por 6% de los servicios encuestados.

El resto de servicios encuestados indica como instrumentos los siguientes: el producto obtenido de la capacitación, que corresponde al Certificado de Entidad de Capacitación (4%); otros mencionan una Encuesta a participantes (3%) y finalmente, el 3% de las instituciones no indican información.

Se preguntó a las instituciones **¿Después de cuánto tiempo de ejecutada la capacitación realizó la evaluación?** y las respuestas categorizadas fueron las siguientes:

- Al terminar la actividad de capacitación (76%)
- Durante y al término de la actividad (9%)
- Durante la actividad (7%)
- Dependiendo del diseño del Programa y la Metodología utilizada (3%)
- Sin información (3%)
- Meses después del Término de la actividad (2%).

De los resultados obtenidos se puede inferir que, en la gran mayoría de los casos, este tipo de evaluación se efectuó al terminar la actividad de capacitación, lo cual técnicamente responde a la finalidad del instrumento, dado que permite conocer los cambios en habilidades y/o competencias adquiridas a través de la actividad impartida a ser observada, al finalizar la actividad de capacitación (en aula).

En relación a la **utilización de un software específico para realizar ésta medición**, el 91% de las instituciones encuestadas (94) indica que no posee una herramienta de apoyo para esta labor. En la mayoría de los casos, las capacitaciones que se imparten son de manera presencial, por tanto, es en las aulas donde se recogen los resultados de las mediciones o a través de correo electrónico, adjuntando trabajos prácticos, ensayos u otros.

De los servicios que cuentan con sistemas informáticos para realizar la medición, estos sistemas corresponden a plataformas para medir aprendizaje en capacitaciones e-learning u otras metodologías desarrolladas a distancia. En la medida que se dé un impulso a este tipo de metodologías, se infiere que pueda existir un mayor desarrollo en la generación de software específicos, ya sea para recoger información o para realizar las mediciones de aprendizaje.

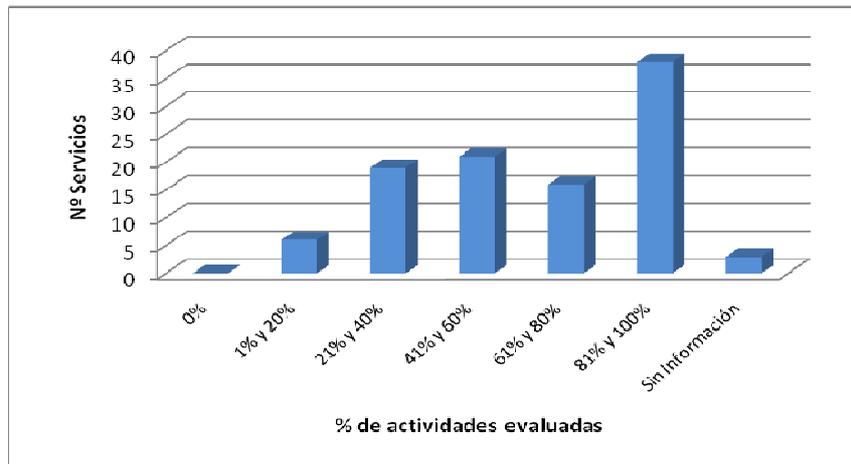
El 43% de las instituciones (44) indican que las evaluaciones y **los resultados de ellas son entregados por el oferente y/o relator que realiza la actividad a la Unidad de Capacitación**, quienes registran esa información en sus bases de datos y/o en el Sistema Informático de Capacitación SISPUBLI. Se indica también que lideraron este tipo de evaluación la Unidad o la/o Encargada/o de Capacitación (29%), siguiéndole en orden de importancia, la Unidad o la/o Encargada/o de Capacitación (13%), conjuntamente con Unidad de Recursos Humanos o de Desarrollo de las Personas (12%) y, finalmente, la Unidad de Administración y Finanzas (1%) y el Comité Bipartito de Capacitación (1%). Un servicio no indicó información (1%).

Considerando los resultados obtenidos en este punto, es sabido que en las bases de la licitación de las actividades de capacitación, las instituciones solicitan al oferente una evaluación final de conocimientos adquiridos por los participantes, la cual debe estar en concordancia con los objetivos y contenidos de la actividad, además, de los requerimientos específicos de la propia institución.

A pesar de lo anterior, esto no exime de la responsabilidad en este ámbito a **la Unidad o Encargada de Capacitación, quien si bien es cierto, no ejecuta la evaluación, sí debe ejercer un rol de coordinación y seguimiento en la realización de este tipo de evaluación.**

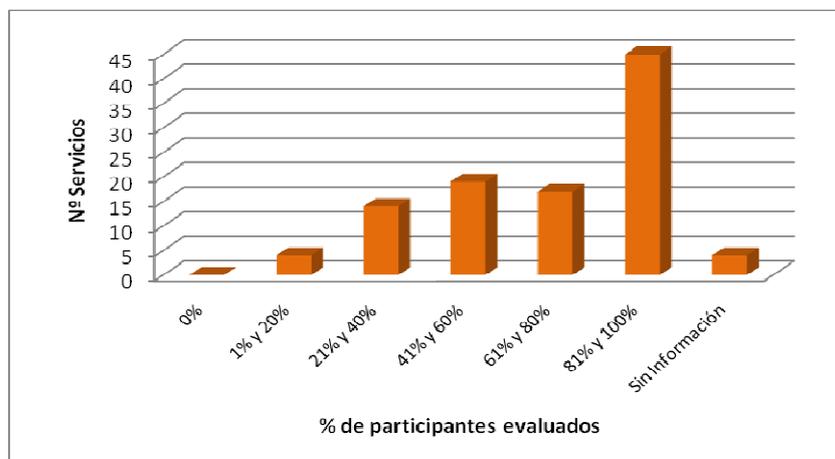
Respecto del universo de aplicación, en el gráfico N°3 se muestra que 38 instituciones realizaron medición a un porcentaje que varía entre el 81 y el 100% de las actividades desarrolladas, siguiéndole en orden de importancia, el tramo de 41% a 60% de las actividades evaluadas con 21 servicios. El resto de servicios encuestados (44) se distribuye de acuerdo a lo que muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico N°3**  
**Aplicación de la test o pruebas para medir aprendizaje a actividades**



En cuanto al universo de participantes, a los que se les aplicó la prueba o test de aprendizaje el siguiente gráfico muestra que 19 instituciones aplicaron esta prueba a un número que varía entre el 41% y el 60% de sus participantes y 45 de ellas informan aplicación de prueba de aprendizaje, entre el 81% y el 100% de sus participantes durante el año 2010. Los 39 servicios restantes se dividen en frecuencias de aplicación distintas que se indican gráficamente así:

**Gráfico N°4**  
**Aplicación de test o pruebas para medir aprendizaje a participantes**



Respecto de la consulta **¿Qué tipo de actividades fueron evaluadas?**, 29 servicios (28%) respondieron que fueron evaluadas las **“Actividades con costo”**, seguidas de las **“Actividades con más de 12 horas de duración”** con 28 instituciones (27%). En este ámbito, la preeminencia se obtiene en las actividades con costo, ya sea por los requisitos técnicos definidos en el PMG-MEI (indicador asociado) y por la necesidad de las instituciones de medir el aprendizaje en aquellas actividades que involucran inversión por parte de la institución, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

Tipo de actividades evaluadas	N° Servicios	%
Actividades con costo.	29	28
Actividades con 12 o más horas de duración.	28	27
Otras preferencias.	18	17
Todas las actividades	12	12
Actividades que fortalecen competencias.	7	7
Actividades con costo que fortalecen competencias.	4	4
Actividades con 8 o más horas de duración.	3	3
Sin información.	2	2
Total	103	100

En cuanto a la consulta **¿Cómo utilizaron los resultados una vez tabulados?** Las acciones concretas que respondieron las instituciones fueron las siguientes, en orden de preferencia:

- **Acciones de mejora continua en Cursos/ PAC (25%).**  
La preeminencia se da en la mejora continua en los cursos y en los planes anuales de capacitación, específicamente, en los aspectos que condicionen la ejecución de las actividades, lo que podría generar nuevas necesidades para ser abordados en los planes.
- **No define acciones o no informa acciones (20%).**  
Nos encontramos con un universo de servicios que no definió acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos, o bien, no informó resultados.
- **Notificación jefatura-CBC (13%).**  
Se asume como una actividad a desarrollar por la Unidad de Capacitación el dar a conocer a los jefes los resultados de sus subordinados, aunque la finalidad de ello no es muy clara.
- **Análisis de causas de resultados y de participación en cursos (12%).**  
Se realizan análisis de los bajos rendimientos y las causas, buscando mejorar los elementos que dependan de la organización de las actividades. A partir de este análisis, se buscan medidas para fortalecer el compromiso funcionario en la gestión de la capacitación, participando activamente en el desarrollo de las mismas y cumpliendo con las necesidades establecidas por el programa o la actividad.
- **Vinculación con la Evaluación de Desempeño (11%).**  
Se hace un esfuerzo por vincular los resultados de la actividad con la gestión del desempeño, a través de notaciones en la hoja de vida del funcionario, notificación a las respectivas jefaturas y a los participantes de las actividades. Los resultados de las evaluaciones de las capacitaciones se han traducido, directa o indirectamente, en algunas oportunidades, como un factor a considerar para la movilidad interna.

- **Mejora en la evaluación de los organismos técnicos (7%).**  
La evaluación de aprendizaje corresponde a un insumo para evaluar a los organismos técnicos que impartieron capacitación durante el año 2010.

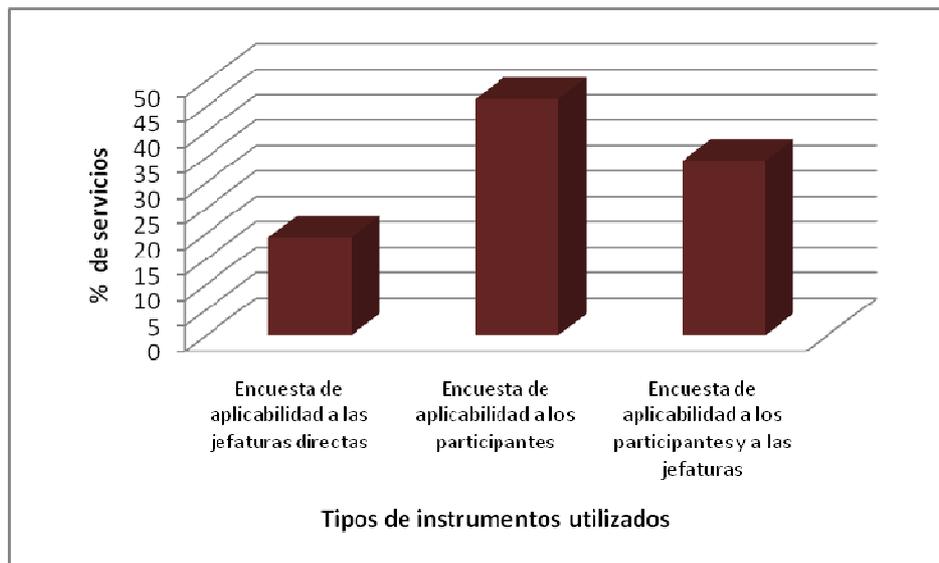
En menor grado de relevancia se indican los siguientes elementos:

- Para nuevos estudios de brechas de Competencias.
- Observar el grado de aplicación en el puesto de trabajo de lo aprendido en la actividad.

### **NIVEL 3: EVALUACION DE APLICABILIDAD O TRANSFERENCIA**

Respecto a este tipo de evaluación, que mide el nivel de traspaso de lo aprendido al puesto de trabajo, se puede indicar que 99 instituciones realizaron este tipo de evaluación durante el año 2010. La forma en que los servicios informan haber realizado este tipo de evaluación, es la que se muestra en el gráfico N° 5.

**Gráfico N°5**  
**Tipos de instrumentos utilizados para medir aplicabilidad o transferencia en el puesto de trabajo**



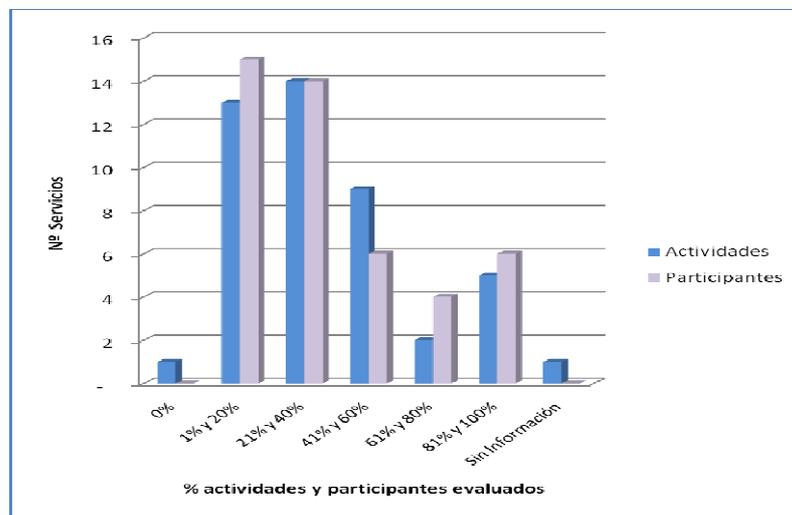
Del gráfico anterior se desprende que, entre los 99 servicios que efectivamente realizaron evaluación de aplicabilidad, el 46% aplica una **“Encuesta de aplicabilidad a los participantes”**, es decir, una autoevaluación, luego, le sigue una **“Encuesta de aplicabilidad a los participantes y a las jefaturas directas”** con un 34% de representatividad y finalmente, la aplicación de una **“Encuesta de aplicabilidad a las jefaturas directas”** (20%).

A continuación se realizará un análisis de resultados por cada uno de estos tres tipos de instrumentos utilizados por las instituciones.

**Encuesta de aplicabilidad a los participantes (aplicada por 46 servicios)**

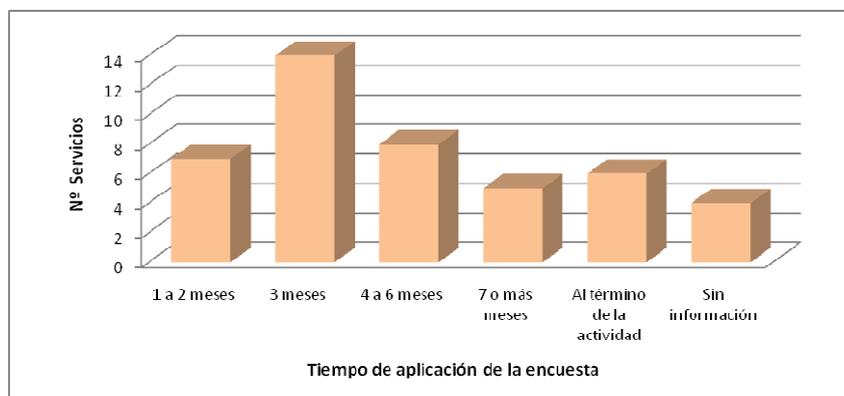
Respecto a la “Encuesta de aplicabilidad a los participantes” que corresponde a una autoevaluación del capacitado, el gráfico N° 6 revela que los porcentajes de actividades del año 2010 a los que se les aplicó la encuesta se encuentran mayoritariamente en los tramos que varían entre el 1% y el 40%, siendo el promedio 37%. Luego, respecto de los participantes encuestados, se concentra en el mismo tramo, siendo el promedio 38%.

**Gráfico N° 6**  
Aplicación de encuestas para medir aplicabilidad o transferencia a actividades y participantes



En cuanto a la pregunta **cada cuánto tiempo se aplica a los participantes la encuesta para medir transferencia**, los servicios informan que, al menos son 3 meses los que se espera para que el funcionario aplique lo aprendido en el puesto de trabajo, (14 instituciones que representan 30%), siguiéndole 4 a 6 meses con 17% de preferencia (8 instituciones), como lo muestra el siguiente gráfico:

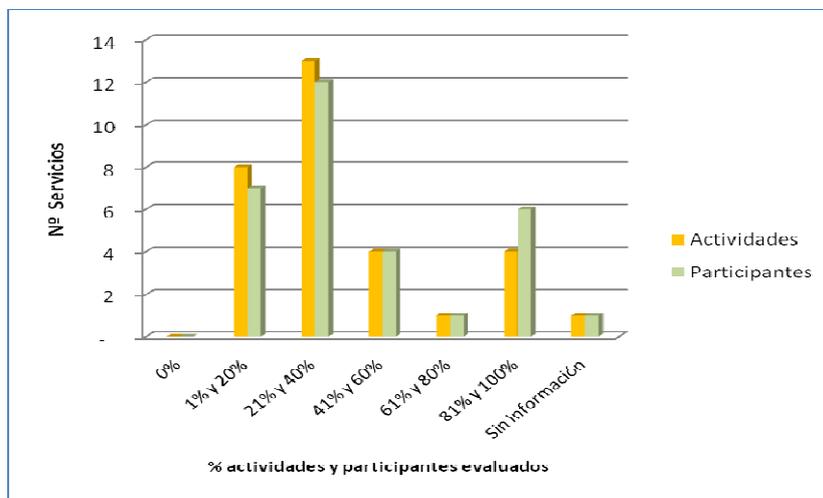
**Gráfico N° 7**  
Tiempo de aplicación de la encuesta a participantes



**Encuesta de aplicabilidad a los participantes y a las jefaturas directas (aplicada por 34 servicios)**

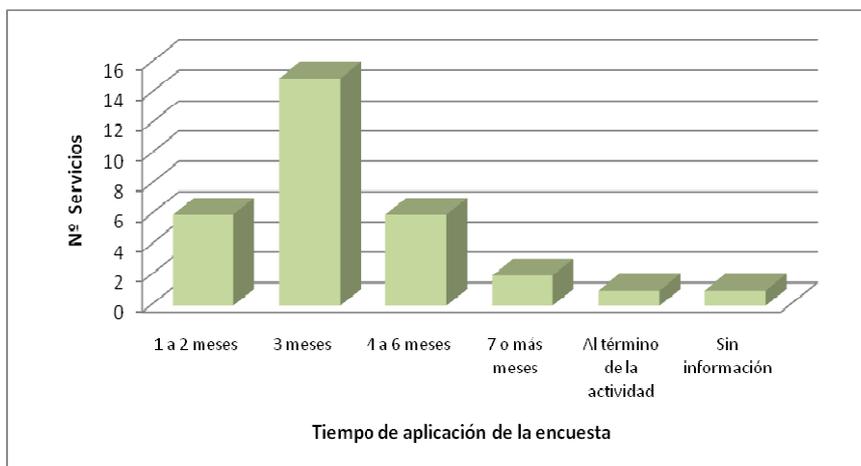
Respecto a la “Encuesta de aplicabilidad a los participantes y a las jefaturas” se puede indicar que los porcentajes de actividades y participantes del año 2010 a los que se les aplicó la encuesta, se encuentran mayoritariamente en los tramos entre el 1% y el 40%, siendo el promedio 31% para el caso de las actividades y 42% en el caso de los participantes. Ver gráfico N°8.

**Gráfico N° 8**  
Aplicación de encuestas para medir aplicabilidad o transferencia a actividades y participantes



En relación a la pregunta **en qué tiempo se aplica a los participantes y a las jefaturas la encuesta** para medir transferencia, se indica como 3 meses la mayor frecuencia, esto corresponde a 15 instituciones que representan un 44%.

**Gráfico N°9**  
Tiempo de aplicación de la encuesta a participantes y a las jefaturas

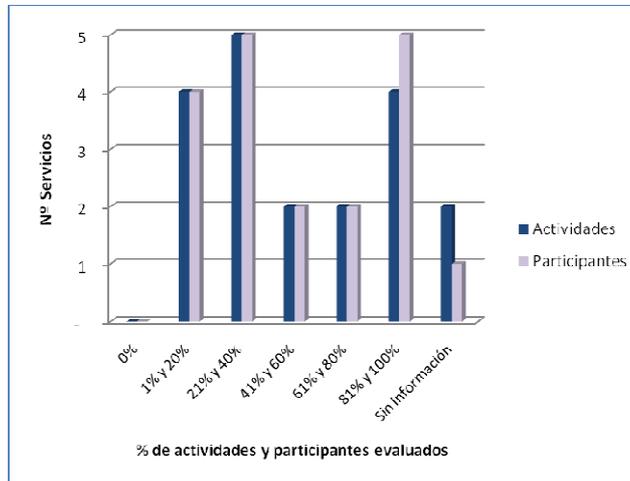


**Encuesta de aplicabilidad a las jefaturas directas (aplicada por 19 servicios)**

Finalmente, en cuanto a la “Encuesta de aplicabilidad a las jefaturas directas” se puede indicar que los porcentajes de actividades y participantes año 2010 a los que se les aplicó este tipo de encuesta para medir la aplicabilidad de lo aprendido en las actividades de capacitación al puesto de trabajo, se encuentran mayoritariamente en los tramos que van desde el 1% al 40% y del 81% al 100%, siendo el promedio 42% para el caso de las actividades y 50% en el caso de los participantes. Ver gráfico N°10.

**Gráfico N°10**

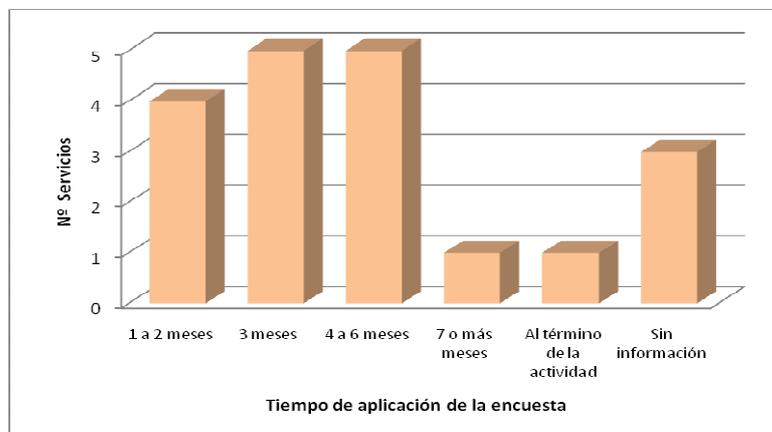
**Aplicación de encuestas para medir aplicabilidad o transferencia a actividades y participantes**



Los resultados a la pregunta **en qué tiempo se aplica a las jefaturas directas la encuesta** para medir transferencia, los servicios informan en su mayoría (52%), que es de 3 a 6 meses el periodo que utilizan una vez terminado el curso, para aplicar esta evaluación.

**Gráfico N°11**

**Tiempo de aplicación de la encuesta a las jefaturas directas**



**Análisis general de la evaluación de la aplicabilidad en el puesto de trabajo de la capacitación realizada.**

Cuando se les consultó a los 99 servicios **¿Quién(es) lideraron la evaluación?**, 62 instituciones contestaron que fue la Unidad o la/o Encargada/o de Capacitación (62%), luego le sigue la Unidad de Recursos Humanos/ Desarrollo de las Personas con 25 instituciones (25%). En un tercer lugar, sólo con 5 preferencias, se encuentra la Unidad / Encargada/o de Capacitación conjuntamente con los Oferentes (5%). Con menos preferencias se encuentran el Comité Bipartito de Capacitación y las Jefaturas Directas, luego los Oferentes y finalmente, las Unidades de Administración y Finanzas (8% en total).

Ante la pregunta **¿Qué tipo de actividades fueron evaluadas en el nivel de aplicabilidad o transferencia en el puesto de trabajo?**, las respuestas de las 99 instituciones se clasifican de la siguiente manera<sup>1</sup>:

Tipo de actividades evaluadas	Nº	%
Actividades con costo.	32	32
Actividades que abordan competencias	21	21
Actividades con costo con 12 o más horas de duración.	19	19
Actividades con 12 o más horas de duración.	7	6
Actividades con costos y mayores de 16 horas de duración.	4	4
Todas las actividades.	4	4
Actividades con conductas observables.	4	4
Actividades que hayan tenido evaluación de aprendizaje.	4	4
Diplomados.	3	2
Actividades con 8 o más horas de duración.	2	2
Actividades con costo con 8 o más horas de duración.	2	2
Total	102	100

13 de los servicios encuestados indican que utilizaron un software específico para recoger la información o para realizar la medición, que corresponde a los siguientes: Encuesta Fácil y Plataforma Moodle. El resto de instituciones (87%) indica que no cuenta con software que apoye esta labor, especificando que utilizan Word, Excel, Intranet y correo electrónico.

Otro antecedente interesante es conocer **cómo fueron utilizados los resultados de la aplicabilidad una vez tabulados**, y las acciones concretas que indicaron las instituciones fueron las siguientes, en orden de preferencia:

- **Mejorar el diseño de las actividades de capacitación (36%)**  
Se adecuan y profundizan contenidos, número de horas, metodología de enseñanza/aprendizaje.

<sup>1</sup> Cabe mencionar que en algunos casos un servicio indicó más de una condición, por lo que el universo total cambió de 99 a 102.

- **No existe o no se visualiza el impacto de los resultados de la aplicabilidad (27%)**  
No realizan acciones, es decir, no se han utilizado los resultados obtenidos en la tabulación de las encuestas. Esto nos demuestra el desconocimiento que poseen los responsables de las unidades de capacitación sobre la interpretación de antecedentes y aplicación de acciones correctivas.
- **Mejorar la compra de la capacitación (14%)**  
Se adecúan las bases de licitación y el mecanismo de selección de oferentes. También se indicó que se retroalimentan a los relatores respecto de los resultados obtenidos.
- **Integrar los resultados con la medición de brechas de competencias futura (9%)**  
Aunque no se indica cómo, se da a conocer que los resultados son comparados con la medición de brechas de los funcionarios evaluados, para conocer si efectivamente fue disminuida. Además se indica que los resultados serán considerados para seguir fortaleciendo las competencias específicas de los funcionarios capacitados.
- **Involucrar a las jefaturas (4%)**  
Algunos servicios indican que queda en manos de la jefatura las acciones posteriores a la evaluación de sus funcionarios, pero no queda claro el nivel de asesoría y acompañamiento que entrega la unidad de capacitación.
- **Fortalecer la comunicación interna (2%)**  
Se indica que los resultados son comunicados a los funcionarios, jefaturas y al CBC a través del informe final de gestión del sistema de capacitación, pero no se indica cual es el objeto de la entrega de esta información y que impacto tiene ello.
- **Eliminar de actividades (2%)**  
Se suprimen actividades por su baja pertinencia y aporte al puesto de trabajo.

**Otras acciones indicadas con menor nivel de preferencia (6%)**

- Mejorar el puesto de trabajo del funcionario
- Realizar cambios al instrumento de aplicabilidad: Se incluyen adecuaciones al instrumento, en función de los resultados de la aplicación en el periodo anterior.
- Aumentar cobertura de la capacitación.
- Redistribuir el presupuesto para el periodo siguiente.

**NIVEL 4: EVALUACION DE IMPACTO**

Respecto a este tipo de evaluación que mide el aumento de la productividad como consecuencia de la capacitación, se puede indicar que siete (7) instituciones informan que realizan este tipo de medición, pero al revisar el detalle, corresponde a aplicabilidad, transferencia o eficacia de la capacitación (nivel 3).

#### **NIVEL 5: RETORNO SOBRE LA INVERSION**

Respecto a este tipo de evaluación que mide el costo – beneficio de la capacitación en términos monetarios, se puede indicar que dos (2) instituciones informan que realizan este tipo de medición, pero al revisar el detalle, no corresponde la información a este tipo de evaluación, sino que mas bien corresponde a un análisis de la ejecución presupuestaria (nivel central y regiones) en el primer caso, y a una evaluación de aplicabilidad en el puesto de trabajo, en el segundo.

Debe señalarse que tres (3) servicios informan que dentro de sus acciones para el año 2012 se encuentra avanzar en la evaluación de impacto y retorno de la inversión, en las siguientes dimensiones: creación de indicadores en el nivel 4 y 5, Experiencia piloto para evaluar nivel 4 y desarrollo de instrumentos para el nivel 4 y 5.

## CONCLUSIONES

- Los servicios públicos han avanzado paulatinamente en los tres primeros niveles de evaluación de la capacitación (reacción o satisfacción, aprendizaje y aplicabilidad) y no han avanzado en medición de impacto y retorno de la inversión, dado que ningún servicio encuestado pudo demostrar que ha avanzado durante el año 2010 en los dos últimos niveles.

Entre las razones que los Servicios mencionan como factores obstaculizadores para avanzar en los niveles 4 y 5 son: el no contar con el instrumento PMG y falta de conocimientos para implementarlos. Sin embargo, algunos servicios indican que perfeccionarán la evaluación de transferencia para luego, analizar la posibilidad de implementar niveles más avanzados de evaluación.

- Existen distintos niveles de instalación de los procesos de evaluación, cuyos estándares están determinados básicamente por las orientaciones que fueron entregadas por el PMG Sistema de Capacitación, estándares referidos principalmente a cobertura, ejecución presupuestaria e instrumentos tipo a utilizar.
- En el nivel 2 de evaluación se identifica un factor clave, cual es la coordinación entre la institución con los relatores y oferentes de las actividades de capacitación, quienes diseñan y/o aplican los instrumentos de evaluación de aprendizaje. Los relatores y oferentes, en este tipo de evaluación, superan en cuanto a la responsabilidad de la medición a la Unidad / Encargado/a de Capacitación (43% de preferencia versus 29%, respectivamente).
- No se visualiza una concatenación entre los distintos niveles de evaluación, es decir, no se observa que las instituciones seleccionen una misma actividad para someterla a los distintos niveles de evaluación, con el objeto de ver las coherencias entre la satisfacción del curso, el aprendizaje que obtuvo de él y la aplicación que realizó de lo aprendido.

Asimismo, se observa que la decisión de qué actividades serán sometidas a evaluación es tomada en el proceso de ejecución del programa de capacitación y no necesariamente en la planificación de las mismas.

Los factores críticos de la selección de actividades a ser sometidas a evaluación están centradas, mayoritariamente, en las variables costos y horas de duración de la capacitación y no en la relevancia de la actividad de capacitación para la institución (factores estratégicos).

- El apoyo o participación de áreas transversales de la institución en los procesos evaluativos es escaso, siendo las Unidades de Gestión de Personas y dentro de ellas, las de Capacitación, las que ejecutan y administran el sistema, con apoyos muy puntuales del Comité Bipartito de Capacitación y de las Unidades de Administración y Finanzas.

Lo anterior se puede deducir dado que el 71% de los servicios encuestados en promedio, considerando los tres tipos de evaluación analizados, indican que los líderes de la evaluación correspondieron a la Unidad de Capacitación y/o de Gestión de Personas.

- Se ha involucrado paulatinamente a las jefaturas directas de los funcionarios/as capacitados, especialmente en la evaluación de aplicabilidad de la capacitación, entregándoles un rol específico contestando instrumentos (53% de las instituciones encuestadas) y en menores casos, haciéndose cargo, en parte, de los resultados obtenidos.
- Se puede inferir que existen pocas instancias de desarrollo de programas informáticos internos que apoyen esta función, así como tampoco se vislumbra gran utilización de intranet u otras herramientas, quedándose sólo en la utilización de correo electrónico, Word y Excel.

Esto se evidencia en los resultados obtenidos en los tres tipos de evaluación analizados, donde en promedio el 87% de los servicios encuestados, no utiliza sistemas informáticos para aplicar, ni para tabular los antecedentes.

- Se observa que en los procesos de evaluación, los/las Encargados/as de Capacitación tienen dificultades para analizar los resultados e integrarlos a la gestión de la capacitación como insumos para la mejora continua, tanto en la gestión de la capacitación, como en otros subsistemas de gestión de personas.

En antecedentes numéricos, considerando los tres tipos de evaluación, 18% de los servicios encuestados en promedio no indican información al respecto y/o indican que no utilizan los resultados obtenidos en el proceso evaluativo. Además, en varios casos, la calidad y detalle del análisis se puede evaluar como básico.



**ANEXOS**

ANEXO 1

INSTRUMENTO APLICADO A 138 SERVICIOS PUBLICOS

Tipo de Evaluación	En el año 2010, ¿El servicio realizó este nivel de evaluación? (SI/NO)	¿Qué instrumento(s) utilizó?	¿Después de cuánto tiempo de ejecutada la capacitación realizó la evaluación?	¿La institución utiliza un software específico para recoger la información y/o realizar la medición?	Porcentaje del total de actividades al que se aplicó la evaluación	Porcentaje del total de participantes antes al que se aplicó la evaluación	¿Qué tipo de actividades fueron evaluadas? (con o sin costo, o que fortalecen las competencias transversales o específicas, u otra clasificación)	¿Quién(es) lideraron la evaluación?	¿Quiénes participaron en la evaluación?	¿Cómo utilizaron los resultados una vez tabulados? (acciones concretas)
Nivel 1: Reacción o Satisfacción (Medición de la reacción de los participantes al finalizar la actividad)										
Nivel 2: Aprendizaje (Medición del nivel de conocimiento, habilidades y actitudes)										

Un Estado de Personas al Servicio de Personas

Tipo de Evaluación	En el año 2010, ¿El servicio o realizó este nivel de evaluación? (SI/NO)	¿Qué instrumento(s) utilizó?	¿Después de cuánto tiempo de ejecutada la capacitación realizó la evaluación?	¿La institución utiliza un software específico para recoger la información y/o realizar la medición?	Porcentaje del total de actividades al que se aplicó la evaluación	Porcentaje del total de participantes antes al que se aplicó la evaluación	¿Qué tipo de actividades fueron evaluadas? (con o sin costo, o que fortalecen en las competencias transversales o específicas, u otra clasificación)	¿Quién(es) lideraron la evaluación?	¿Quiénes participaron en la evaluación?	¿Cómo utilizaron los resultados una vez tabulados? (acciones concretas)
logrados en aula)										
Nivel 3: Aplicabilidad o transferencia (Medición del nivel de traspaso de lo aprendido al puesto de trabajo)										
Nivel 4: Impacto (Medición del aumento de la productividad como consecuencia de la capacitación)										
Nivel 5: ROI –										

Un Estado de Personas al Servicio de Personas

Tipo de Evaluación	En el año 2010, ¿El servicio o realizó este nivel de evaluación? (SI/NO)	¿Qué instrumento(s) utilizó?	¿Después de cuánto tiempo de ejecutada la capacitación realizó la evaluación?	¿La institución utiliza un software específico para recoger la información y/o realizar la medición?	Porcentaje del total de actividades al que se aplicó la evaluación	Porcentaje del total de participantes antes al que se aplicó la evaluación	¿Qué tipo de actividades fueron evaluadas? (con o sin costo, o que fortalecen en las competencias transversales o específicas, u otra clasificación)	¿Quién(es) lideraron la evaluación?	¿Quiénes participaron en la evaluación?	¿Cómo utilizaron los resultados una vez tabulados? (acciones concretas)
Retorno sobre la Inversión (Medición del costo – beneficio de la capacitación en términos monetarios)										
Observaciones Generales (Optativo de completar)										

ANEXO 2

LISTADO DE INSTITUCIONES QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA<sup>2</sup>

INSTITUCIONES PUBLICAS
Dirección Administrativa de la Presidencia de la República
Subsecretaría General de la Presidencia SEGPRES
Servicio Nacional del Adulto Mayor SENAMA
Subsecretaría de Planificación
Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena CONADI
Servicio Nacional de la Discapacidad SENADIS
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE
Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Tarapacá
Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Antofagasta
Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Atacama
Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Coquimbo
Servicio Administrativo del Gobierno Regional de La Araucanía
Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Los Ríos

<sup>2</sup> La encuesta fue aplicada a 138 servicios públicos que el año 2010 comprometieron los instrumentos PMG y MEI, excluyendo a las Gobernaciones Provinciales e Intendencias. Se incluyó al Servicio de Impuestos Internos dado que fue uno de los tres servicios ganadores del Premio Anual por Excelencia Institucional que entregó la DNSC el año 2011 por su gestión año 2010, y no comprometió los instrumentos antes mencionados.

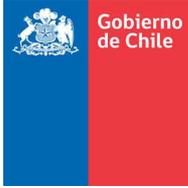
INSTITUCIONES PUBLICAS
Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Los Lagos
Servicio Administrativo del Gobierno Regional de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
Servicio Administrativo del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales DIRECON
Dirección Nacional de Fronteras y Límites DIFROL
Instituto Antártico Chileno INACH
Subsecretaría de Energía
Superintendencia de Electricidad y Combustibles SEC
Comisión Nacional de Energía CNE
Comisión Chilena de Energía Nuclear CCHEN
Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño
Subsecretaría de Pesca
Corporación de Fomento de la Producción CORFO
Instituto Nacional de Estadísticas INE
Comité de Inversiones Extranjeras CIE
Fiscalía Nacional Económica FNE
Servicio Nacional de Turismo SERNATUR
Servicio Nacional del Consumidor SERNAC

INSTITUCIONES PUBLICAS
Servicio de Cooperación Técnica SERCOTEC
Instituto Nacional de Propiedad Industrial INAPI
Dirección de Presupuestos DIPRES
Consejo de Defensa del Estado CDE
Servicio de Impuestos Internos SII
Servicio Nacional de Aduanas
Tesorería General de la República TGR
Superintendencia de Casinos de Juego SCJ
Dirección de Compras y Contratación Pública CHILECOMPRA
Unidad de Análisis Financiero UAF
Dirección Nacional del Servicio Civil DNSC
Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras SBIF
Superintendencia de Valores y Seguros SVS
Subsecretaría de Educación
Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos DIBAM
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas JUNAE
Junta Nacional de Jardines Infantiles JUNJI
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes CNCA

INSTITUCIONES PUBLICAS
Consejo Nacional de Educación CNED
Subsecretaría de Justicia
Servicio de Registro Civil e Identificación SRCel
Servicio Médico Legal SML
Gendarmería de Chile GENCHI
Servicio Nacional de Menores SENAME
Superintendencia de Quiebras
Defensoría Penal Pública DPP
Dirección General de Aeronáutica Civil DGAC
Caja de Previsión de la Defensa Nacional CAPREDENA
Dirección de Previsión de Carabineros de Chile DIPRECA
Subsecretaría de Obras Públicas
Dirección de Obras Hidráulicas DOH - MOP
Dirección de Vialidad - MOP
Dirección de Obras Portuarias DOP - MOP
Dirección de Planeamiento - MOP
Dirección de Contabilidad y Finanzas DCyF - MOP
Fiscalía de Obras Públicas
Dirección General de Obras Públicas - MOP

INSTITUCIONES PUBLICAS
Dirección General de Aguas - MOP
Subsecretaría de Agricultura
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA
Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP
Servicio Agrícola y Ganadero SAG
Comisión Nacional de Riego CNR
Corporación Nacional Forestal CONAF
Dirección del Trabajo
Dirección General de Crédito Prendario DICREP
Superintendencia de Seguridad Social SUSESO
Superintendencia de Pensiones
Instituto de Previsión Social IPS
Instituto de Seguridad Laboral ISL
Subsecretaría de Salud Pública
Fondo Nacional de Salud FONASA
Instituto de Salud Pública ISPCH
Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud CENABAST
Superintendencia de Salud

INSTITUCIONES PUBLICAS
Subsecretaría de Redes Asistenciales
Comisión Chilena del Cobre COCHILCO
Servicio Nacional de Geología y Minería SERNAGEOMIN
Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Coquimbo
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Biobío
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de La Araucanía
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Ríos
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Magallanes y la Antártica Chilena
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana de Santiago
Parque Metropolitano
Subsecretaría de Transportes
Subsecretaría de Telecomunicaciones



INSTITUCIONES PUBLICAS
Junta de Aeronáutica Civil JAC
Subsecretaría General de Gobierno SEGEOB
Consejo Nacional de Televisión CNTV



# Un Estado de Personas al Servicio de Personas