

REPORTE DE RESULTADOS

PROYECTO PILOTO “EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN”

SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS
Junio 2015

SERVICIO CIVIL



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
LA MEDICIÓN DE TRANSFERENCIA.....	11
1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA MUESTRA UTILIZADA PARA LA MEDICIÓN DE TRANSFERENCIA	13
1.1.- Caracterización de los participantes de las actividades del proyecto	13
1.2.- Caracterización de las actividades sometidas al proyecto	14
2.- RESULTADOS OBTENIDOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	17
2.1.- Antecedentes generales de la medición de transferencia.....	17
2.2.- Resultados.....	18
2.2.1.- Resultados Evaluación de Reacción	18
2.2.2.- Resultados Evaluación de Aprendizaje	22
2.2.3.- Resultados Evaluación de Transferencia	23
2.2.4.- Resultados Comparados entre Evaluación de Reacción de participantes y relatores, Evaluación de Aprendizaje y Evaluación de Transferencia.....	26
2.2.5.- Otros análisis de los Resultados de la Evaluación de Transferencia.....	27
3.- EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.....	33
4.- CONCLUSIONES.....	35
5.- REFLEXIONES FINALES	39
6.- ANEXO	41

INTRODUCCIÓN

Hasta el año 2011, la gestión de capacitación en la administración pública de nuestro país siguió 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. Este modelo fue orientado desde el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), Sistema de Capacitación, el que consideró como objetivo general “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.”.

El trabajo realizado hasta esa fecha, permitió instalar un modelo de gestión; desarrollar el ciclo de la capacitación, incorporando la participación funcionaria a través de los Comités Bipartitos de Capacitación (CBC); como también estandarizar hitos básicos, dentro de los cuales se encuentran el diagnóstico de detección de necesidades de capacitación institucional; establecer una política en la materia; elaborar un plan de capacitación y un programa de trabajo para su ejecución, entre otros.

Considerando el camino recorrido, el desafío que se planteaba entonces, era avanzar en términos de asegurar un estándar de calidad en la construcción y diseño de las distintas etapas del ciclo de la capacitación, estableciendo el foco en evaluar para evidenciar en qué medida lo aprendido en la capacitación estaba siendo aplicado en el puesto de trabajo.

El diagnóstico señaló como un imperativo, impulsar una mejora de la calidad y el impacto de la capacitación en el sector público, considerando las nuevas demandas de la ciudadanía por servicios de mayor calidad y los crecientes niveles de inversión en la materia.

Fue tan importante para el Servicio Civil enfrentar este desafío, que contrató a fines del año 2011 y a principios del año 2012, el apoyo de expertos en la materia, para que asesoraran en la mejor forma de enfrentarlo. Producto de ese trabajo surgió una metodología para gestionar y evaluar la capacitación en los ministerios y servicios públicos, con conceptos y herramientas prácticas y flexibles, que permitieran su efectiva utilización, independiente del estadio de desarrollo de cada institución. Esta metodología fue contenida en la **“Guía Práctica para gestionar la capacitación en los Servicios Públicos”**.¹

Logrado lo anterior, y considerando la complejidad de la evaluación, así como lo diverso de la institucionalidad pública en nuestro país, se realizó entre los años 2012 y 2013 un proyecto piloto, para que un grupo de 61 servicios implementaran la metodología propuesta en una (1) actividad de capacitación, desde la fase de detección de necesidades en adelante, con reportes de avances individuales. El proyecto piloto consideró el apoyo y acompañamiento del Servicio Civil a todos los servicios participantes.

1 Dirección Nacional del Servicio Civil, Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos, Noviembre 2012.

Habiendo llegado al final del desarrollo de este proyecto piloto, es posible señalar que los 61 servicios tuvieron participación efectiva en él. No obstante, hubo un grupo que quedó en distintas fases de aplicación de la metodología, sin llegar a medir transferencia, lo que fue originado principalmente por cambios de funciones de las personas que estaban a cargo del proyecto. En definitiva, fueron 52 los servicios que lograron medir transferencia siguiendo la metodología propuesta, con las adecuaciones que su propia realidad ameritaba. El presente documento muestra los resultados cuantitativos y cualitativos de esa experiencia piloto.

No obstante lo conseguido hasta ahora, se debe seguir reforzando la importancia de evaluar las actividades de capacitación, como la mejor forma de mejorar la calidad de las mismas. A los servicios que participaron del proyecto, se les instará a aumentar el número de actividades a las que midan transferencia. A los servicios que no participaron, y con la evidencia conseguida en el piloto, se les motivará a sumarse a este tipo de medición. En definitiva, se espera que se instale la evaluación de las actividades de capacitación como práctica habitual en la gestión de los ministerios, subsecretarías y servicios, para obtener información que permita ir mejorando la calidad de las actividades que se realizan, e impactar en la forma esperada, en el desempeño de nuestras/os funcionarias/os, en busca del cumplimiento de la misión y objetivos de todas y cada una de las instituciones integrantes de nuestra Administración Pública, para satisfacer las diversas necesidades y demandas que plantea la ciudadanía.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto piloto para realizar evaluación de transferencia a actividades de capacitación se inició el año 2012, con la participación de 44 servicios públicos de la Administración Central del Estado, a los que se sumaron el año 2013 otros 17 servicios. Es decir, fueron parte de este proyecto 61 servicios públicos. De este total, el 85%, que equivale a 52 instituciones², lograron aplicar la metodología y obtener resultados cuantificados del grado de transferencia de la actividad de capacitación que realizaron.

El proyecto piloto consideró el apoyo y acompañamiento del Servicio Civil a todos los servicios participantes, lo que implicó la realización de 9 jornadas grupales de trabajo y difusión de la metodología e instrumentos propuestos, así como un número cercano a 100 reuniones bilaterales. También consideró asesoría telefónica y por correo electrónico.

El proyecto se aplicó a 52 actividades de capacitación, que implicaron una inversión de \$ 203.305.825, para 1.031 participantes y con un total de 1.469 horas capacitadas.

El modelo de gestión de la capacitación que ha sido impulsado por el Servicio Civil y que fue utilizado por los servicios pilotos, es el modelo sistémico que se grafica en la siguiente figura:

FIGURA N°1 | MODELO GESTIÓN DE CAPACITACIÓN



² Ver Anexo "Listado de servicios públicos que realizaron medición de Transferencia y actividades evaluadas".

El modelo ha identificado cuatro etapas principales del Sistema de Capacitación:

1. Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Busca 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.

También en esta etapa, se deberían determinar y acordar con el cliente interno sus expectativas sobre la capacitación: y consensuar con él, cuáles son los objetivos de desempeño o estándares conductuales que el participante, una vez finalizada la capacitación, debe poner en práctica en el puesto de trabajo.

2. Planificación de la Capacitación

Proceso que genera las especificaciones instruccionales (objetivos de aprendizaje, metodología, contenidos, actividades, duración, materiales, etc.) que permitirán que los participantes de una actividad de capacitación aprendan y den sentido a los contenidos que reciban.

3. Ejecución de la Capacitación

En esta etapa, se busca asegurar la calidad de la implementación, lo que requiere contar con una estrategia de seguimiento y monitoreo, como también con una metodología que permita tomar decisiones de gestión y ajustes sobre las variables que impacten en la calidad del aprendizaje, tales como: calidad de los instructores, calidad del diseño de las actividades de formación, duración de las actividades, frecuencia, calidad de las tutorías, rol de las jefaturas, entre otros factores.

4. Evaluación de la Capacitación

El desafío para esta etapa, es buscar información, a través de los resultados de las mediciones realizadas que nos permita tomar decisiones basadas en evidencias, para mejorar las actividades de capacitación y formación que estamos desarrollando, al interior de cada ministerio, subsecretaría y servicio público.

Como se señala en el documento “Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos” el modelo de evaluación utilizado en la metodología propuesta, corresponde al desarrollado por Donald Kirkpatrick³. El año 1959, este autor clasificó cuatro (4) áreas o niveles de evaluación, donde cada nivel de evaluación determina el tipo de información y datos que se deben recoger.

Los niveles comprendidos en este modelo, son los que se indican en el siguiente cuadro:

CUADRO N°1 | NIVELES DE EVALUACIÓN D. KIRKPATRICK

NIVEL	MEDICIÓN
1. REACCIÓN	Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación.
2. APRENDIZAJE	Mide los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes.
3. TRANSFERENCIA (Aplicabilidad)	Mide los cambios de comportamiento en el puesto de trabajo.
4. RESULTADOS	Mide los cambios en variables organizacionales a nivel de producción y resultados, para determinar el impacto de las actividades de capacitación.

³ Donald Kirkpatrick y James Kirkpatrick, “Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles”. Colección Formación y Desarrollo. Ediciones Gestión 2000. Tercera Edición revisada y actualizada, Barcelona, 2007.

A las instituciones que participaron del proyecto piloto, se les solicitó ejecutar los tres primeros niveles de evaluación, es decir, medir i) Reacción, ii) Aprendizaje, y iii) Transferencia. La Evaluación, concluye con el registro y análisis de los resultados obtenidos, y contempla las acciones que deben ser realizadas en el tratamiento de la información generada en el proceso evaluativo.

El modelo que se utilizó, para aplicar en los servicios piloto la nueva propuesta metodológica, es el siguiente:

FIGURA N°2 | MODELO APLICACIÓN METODOLOGÍA



Este modelo, muestra la secuencia de actividades que las unidades de capacitación siguieron para implementar el ciclo de capacitación, el que podría demorar hasta aproximadamente nueve (9) meses en toda su extensión, desde la detección de necesidades hasta el registro y análisis de resultados. Este es un tiempo estimado, que varía dependiendo de la realidad de cada institución y del tipo de actividad de capacitación a evaluar.

En términos de resultados obtenidos del proyecto, estos son los siguientes:

- N° de servicios que participaron en el proyecto: 61.
- N° de servicios que evaluaron la capacitación: 52.
- N° de actividades evaluadas: 52.
- N° de participantes de las actividades evaluadas: 1.031.

CUADRO N°2 | RESULTADOS GENERALES POR TIPO DE EVALUACIÓN

TIPO DE EVALUACIÓN		PARTICIPANTES EVALUADOS	NOTAS PROMEDIO OBTENIDAS (NORMALIZADAS 1-7) ⁴	PORCENTAJE EVALUACIONES CALIFICADAS COMO "SUFICIENTE" E "INSUFICIENTE" ⁵	PORCENTAJE EVALUACIONES CALIFICADAS COMO "MUY BUENA" Y "BUENA" ⁶
REACCIÓN	Participantes	80%	6,2	6%	94%
	Relatores	-	6,0	8%	92%
APRENDIZAJE		87%	6,3	2%	98%
TRANSFERENCIA		61%	5,4	26%	74%

Este cuadro presenta en forma resumida los resultados de las evaluaciones de Reacción, Aprendizaje y Transferencia. También muestra, del total de participantes (1.031), el porcentaje que fue evaluado por cada tipo de medición, y como se dividieron, en términos conceptuales, las evaluaciones, agrupadas, por una parte, las que fueron calificadas como "Muy buena" y "Buena" y, por otra, las que fueron calificadas como "Suficiente" e "Insuficiente".

Del cuadro anterior, se puede señalar que el tipo de evaluación que tiene un mayor nivel de cobertura es la evaluación de aprendizaje (87%). Por el contrario, la que está con menor cobertura, es la evaluación de transferencia (61%).

En general, tanto las evaluaciones de reacción (participantes y relatores), como las de aprendizaje tienen resultados promedios bastante homogéneos (notas 6,2; 6,0 y 6,3). A diferencia de éstos, la evaluación de transferencia arrojó un resultado notoriamente inferior (5,4). Esto se correlaciona directamente con el porcentaje de evaluaciones calificadas como "Muy Buena" y "Buena" y las calificadas como "Suficiente" e "Insuficiente". De este modo, las evaluaciones de reacción y aprendizaje fueron calificadas como "Muy buena" y "Buena" en más de un 90%, en contraposición a la evaluación de transferencia que fue calificada como "Suficiente" e "Insuficiente" en un 26%, es decir, del total de personas evaluadas en transferencia, a juicio de los evaluadores, un 26% de ellos no transfiere lo aprendido a su puesto de trabajo, o lo hace muy escasamente.

⁴ La normalización se realizó para homologar las diversas escalas utilizadas y hacer comparables los resultados.

⁵ La evaluación Insuficiente considera las notas 1 a 3,9. La evaluación Suficiente incluye las notas 4 a 4,9.

⁶ La evaluación Buena considera las notas 5 a 5,9. La evaluación Muy buena incluye las notas 6 a 7.

LA MEDICIÓN DE TRANSFERENCIA

De acuerdo al modelo de Kirkpatrick, **la medición de transferencia (aplicabilidad)**, es un tipo de evaluación que mide el grado en que los conocimientos, las habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el trabajo (Evaluación Conductual). Se busca mostrar la contribución de la capacitación, en la mejora del desempeño de los funcionarios públicos en sus puestos de trabajo.

Operativamente, el propósito de la evaluación de transferencia es determinar el grado en el cual la actividad de capacitación ha cumplido con alcanzar el/los objetivos de desempeño, que fueron determinados durante el proceso de Detección de Necesidades de la actividad.

Lo que se intenta responder con la evaluación de transferencia, son las dos preguntas que se presentan a continuación:

- ¿En qué grado los participantes aplicaron en su trabajo lo que aprendieron en la capacitación?; y,
- Si no lo hicieron, ¿Por qué no?. Es decir, identificar posibles factores que están influyendo en la transferencia del aprendizaje.

De lo anterior se desprende que, transferir lo aprendido al puesto de trabajo, no solo depende de la calidad de la capacitación realizada, sino que también de muchos otros factores, los que están relacionados directamente con las personas que se capacitan (autoeficacia, motivación y valoración de la capacitación) y con el ambiente de trabajo existente (condiciones del ambiente, cultura de la organización, incentivos que estimulen la transferencia, etc.).

Realizar la medición de transferencia de lo aprendido en la capacitación a los puestos de trabajo, es relevante, pues permite contar con información para tomar decisiones basadas en evidencias, para ir mejorando la calidad de las acciones de capacitación. También permite identificar los posibles factores que están influyendo en el aprendizaje y en la transferencia de éstos a los desempeños en los puestos de trabajo de las/os funcionarias/os públicos.

En definitiva, lo que se busca es mejorar los desempeños individuales y colectivos, para dar cumplimiento a la misión y objetivos estratégicos de cada institución y, de este modo, satisfacer las necesidades y desafíos de la ciudadanía.

Antes de describir los resultados de la evaluación de transferencia que realizaron los servicios participantes del proyecto, se reseñará los antecedentes generales de la muestra utilizada en esta medición, y los resultados cuantitativos y cualitativos de las evaluaciones de reacción y aprendizaje de las mismas actividades.

1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA MUESTRA UTILIZADA PARA LA MEDICIÓN DE TRANSFERENCIA

Entre los años 2012 y 2013, participaron del proyecto piloto para medir transferencia al puesto de trabajo de las actividades de capacitación, **61 servicios públicos**, de las cuales **52 (85%)** culminaron la aplicación metodológica de la medición.

1.1.- Caracterización de los participantes de las actividades del proyecto

Las personas que participaron en las actividades sometidas a evaluación, fueron un total de **1.031**, con un promedio de **20** personas por servicio, y una edad promedio de **40** años.

Los participantes de las **52** actividades realizadas y evaluadas, pertenecen a diversas regiones del país. El **56%** de ellos participó en actividades en que los asistentes sólo se desempeñaban en la Región Metropolitana; un **8%** corresponde sólo a participantes de regiones, y un **36%** asistieron a actividades en que los participantes eran tanto de la Región Metropolitana, como de otras regiones.

GRÁFICO N°1 | DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES SEGÚN SEXO

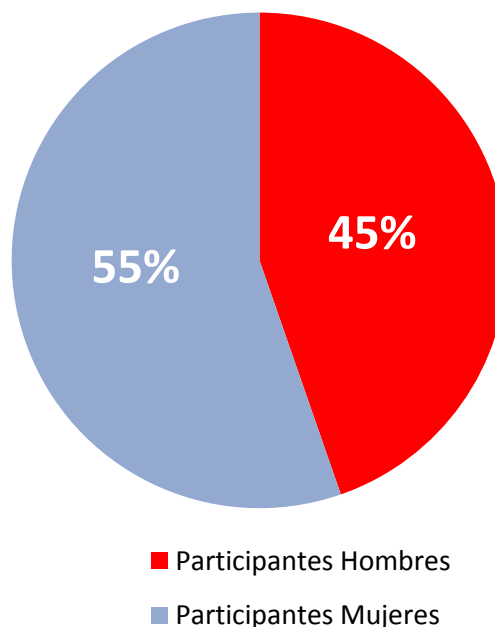
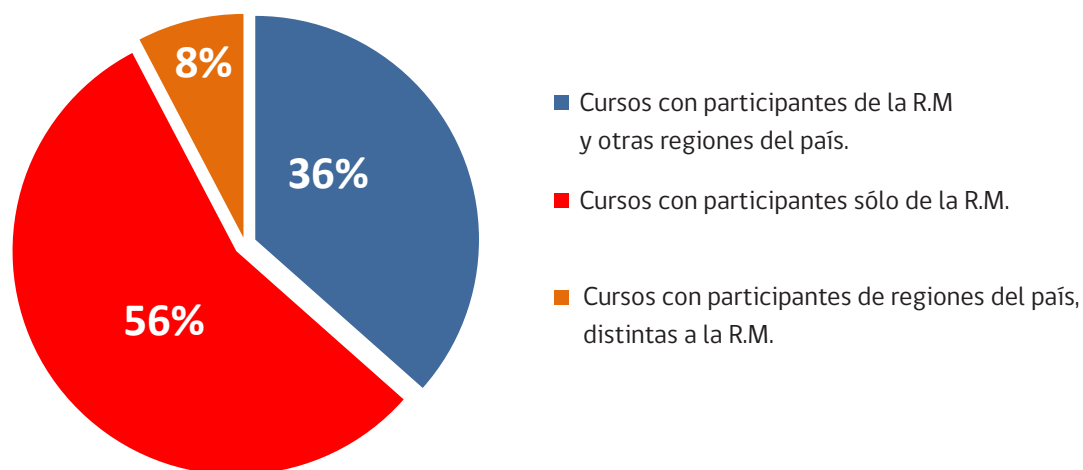


GRÁFICO N°2 | PARTICIPANTES POR REGIÓN

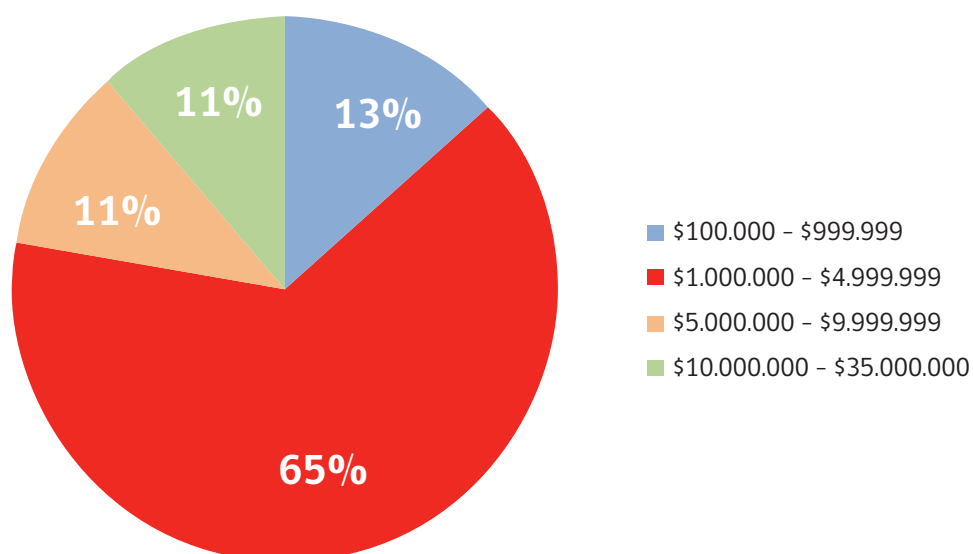


1.2.- Caracterización de las actividades sometidas al proyecto

Las **52** actividades de capacitación a las que se les aplicó medición de transferencia, comprometieron recursos directos totales por un monto de **\$203.305.825.-**, con un costo promedio por actividad de **\$4.419.692.-**. Cabe señalar que hubo 6 actividades que no tuvieron costo directo, pues fueron dictadas por relatores internos.

Las actividades de capacitación evaluadas en transferencia según rango de costos, son las siguientes:

GRÁFICO N°3 | COSTOS DE LAS ACTIVIDADES EVALUADAS



Por otra parte, las actividades evaluadas en transferencia corresponden en un **44%** a actividades relacionadas directamente con el giro principal de la institución en el que se realizaron, y en un **56%** a actividades de apoyo a la institución. Las actividades relacionadas con el giro principal son aquellas referidas a fortalecer competencias técnicas, específicas y propias de la institución que las realiza (por ejemplo; Tesorería General de la República evaluó el curso de “Análisis de Contribuyente”). En cambio, las actividades consideradas de apoyo institucional, están orientadas a fortalecer competencias genéricas presentes en cualquier institución y que refieren al soporte administrativo, financiero, tecnológico, etc. para su operación. (Un ejemplo de este tipo de actividades es la que realizó DICREP, con la actividad “Curso ChileCompra”).

Asimismo, se puede indicar que en el proyecto piloto hubo actividades que se realizaron tanto con relatores internos como externos o una mixtura de ambos.

CUADRO N°3 | TIPOS DE RELATORÍA

Tipo de relatoria	Nº actividades	Porcentaje
Relatores externos	43	83%
Relatores internos-externos	3	6%
Relatores internos	6	11%
Total	52	100,0%

2.- RESULTADOS OBTENIDOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

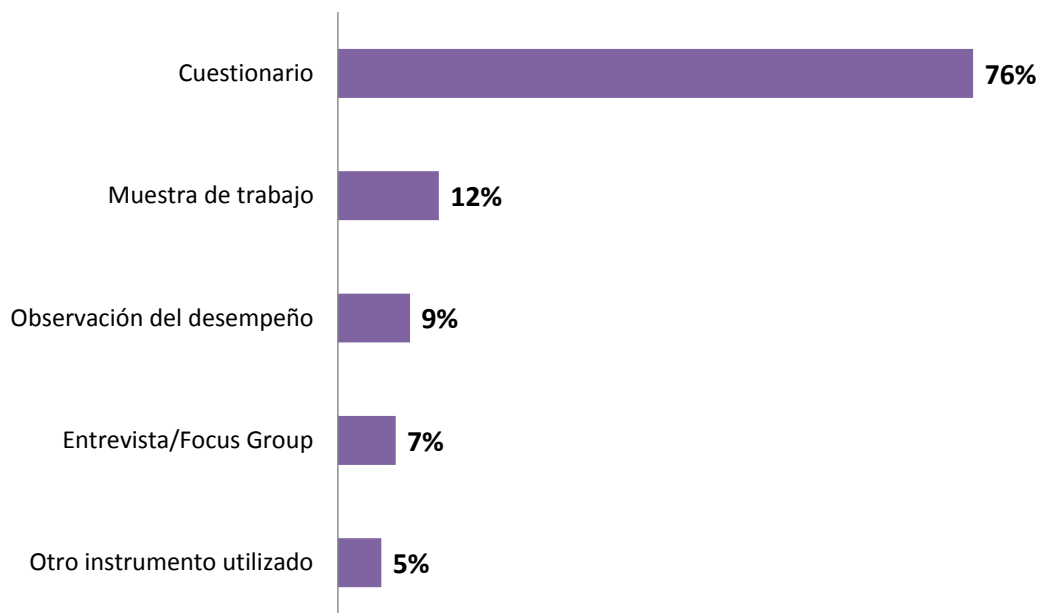
2.1.- Antecedentes generales de la medición de transferencia

a) Instrumentos utilizados

Para la medición de transferencia realizada, los instrumentos que utilizaron las instituciones fueron los que se indican, en la proporción que se señala en el gráfico N°4:

- Cuestionario
- Muestra de trabajo
- Observación del desempeño
- Entrevista/focus group
- Otro instrumento

GRÁFICO N°4 | INSTRUMENTOS UTILIZADOS MEDICIÓN DE TRANSFERENCIA POR SERVICIOS PARTICIPANTES DEL PROYECTO PILOTO



El gráfico anterior muestra los instrumentos utilizados por los servicios, los cuales dependiendo de las características de la actividad, emplearon en algunos casos más de una herramienta para medir transferencia, complementando la evaluación obtenida. Respecto de los datos, el 76% de las instituciones utilizaron el cuestionario como herramienta única de evaluación, o complementada con otro instrumento. En cambio, de las herramientas propuestas en la metodología, la con menor uso fue la entrevista/focus group, que fue utilizada solamente por el 7% de los servicios.

b) Duración de la ejecución del proyecto

La siguiente figura muestra la línea de tiempo que demoraron en promedio los servicios participantes del proyecto en aplicar la metodología propuesta, hasta el proceso de medición de transferencia al puesto de trabajo. Por ende, no considera la consolidación, registro y análisis de resultados.

FIGURA N°3 | TIEMPOS PROMEDIOS INVOLUCRADOS EN PROYECTO



2.2.- Resultados

En este punto, el documento contiene los resultados que obtuvieron las actividades en las evaluaciones de reacción, aprendizaje y transferencia.

2.2.1.- Resultados Evaluación de Reacción

a) Evaluación de Reacción de participantes

La evaluación de reacción es una medición que permite cuantificar la satisfacción de los participantes frente a una actividad de capacitación.

Para producir aprendizaje, es importante que los participantes de la actividad de capacitación, reaccionen favorablemente hacia él, en términos 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.

Respecto a los resultados del proyecto, la evaluación de reacción fue contestada por un total de 826 participantes, que corresponde a un 80 % del total de personas que participaron de las capacitaciones.

Las evaluaciones realizadas por los capacitados tuvieron una baja dispersión, concentrándose en los rangos "Bueno" y "Muy bueno" como lo muestra el gráfico N°5. Si se analizan los resultados por rangos, se verifica que el 76,5% de los participantes tuvo una evaluación de reacción "Muy buena" frente a la actividad de capacitación realizada, y por el contrario, un 2% la evaluó como "Insuficiente".

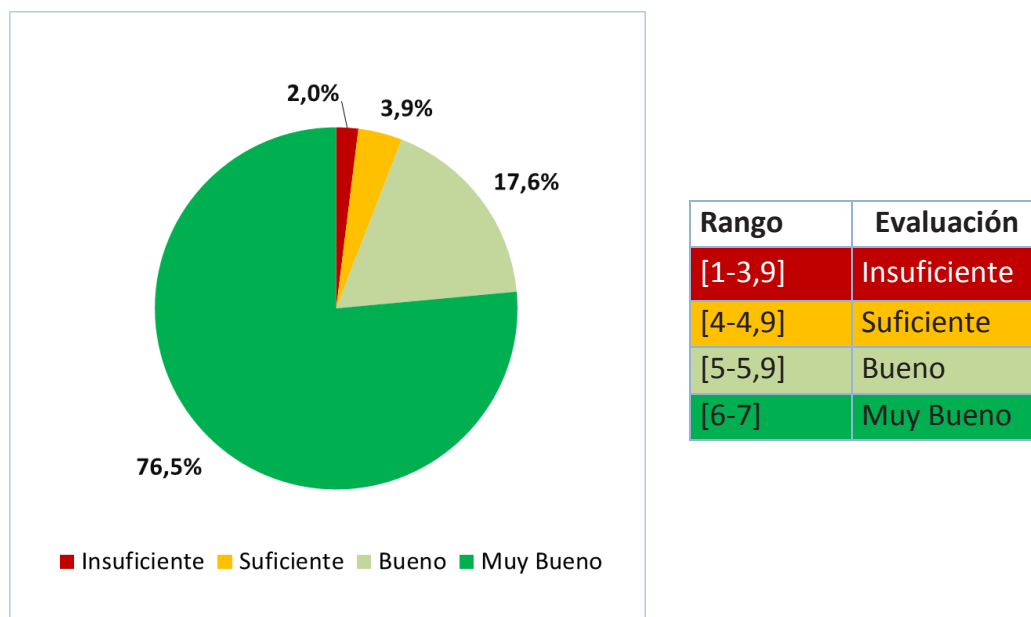
Los resultados obtenidos en esta evaluación fueron los siguientes:

CUADRO N°4 | EVALUACIÓN DE REACCIÓN DE PARTICIPANTES

Nota promedio Normalizada	
Nota promedio normalizada ⁷ [escala 1-7]	6,2
N° de participantes evaluados	826

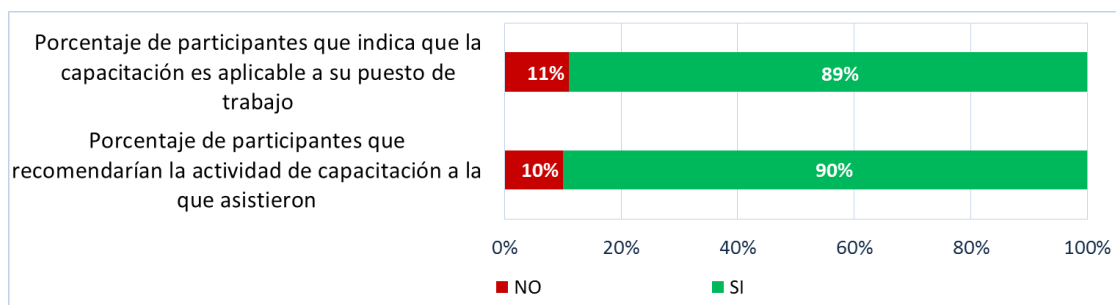
Tal como se indicó en la metodología, la evaluación de reacción involucró dos preguntas que son predictoras de transferencia de la actividad al puesto de trabajo: Si la capacitación es aplicable a su puesto de trabajo (del participante) y si recomendaría la actividad a la que asistieron. En ambos casos, las respuestas positivas son cercanas o están en 90%, tal como se muestra en el gráfico N° 5.

GRÁFICO N°5 | EVALUACIÓN REACCIÓN PARTICIPANTES POR RANGOS



7 La normalización de la escala se realizó para homologar las diversas escalas utilizadas y hacer comparables los resultados

GRÁFICO N°6 | RESULTADOS PREGUNTAS PREDICTORAS DE TRANSFERENCIA



Por otra parte, entre los aspectos de las capacitaciones que surgieron de la evaluación de reacción, **los más valorados** por los participantes son los siguientes:

- ✓ Dinamismo, experiencia y conocimiento de los relatores.
- ✓ La metodología de enseñanza/aprendizaje.
- ✓ La planificación y organización de la actividad.

Por su parte, entre los aspectos **menos valorados** por los participantes en la evaluación de reacción, se mencionan:

- ✓ Poco tiempo para contenidos extensos.
- ✓ Metodología y elementos instruccionales (Tales como: Ejemplos utilizados por la relatora no eran aplicables con la población que trabajan los participantes.)
- ✓ Infraestructura (Ejemplo: El lugar donde se realizó la capacitación no fue adecuado (Tamaño, temperatura, equipos.)

b) Evaluación de Reacción de Relatores/Facilitadores

La evaluación de reacción de los relatores/facilitadores es una medición para obtener de este actor su valoración acerca de diversos aspectos relacionados con la acción formativa que acaba de impartir, con el objeto de contar con información que permita inferir la transferencia al puesto de trabajo, realizar correcciones o ajustes a ejecuciones futuras de actividades de capacitación, entre otros aspectos.

La evaluación de reacción de relatores/facilitadores fue realizada en 37 casos de los 52 servicios que realizaron la medición.

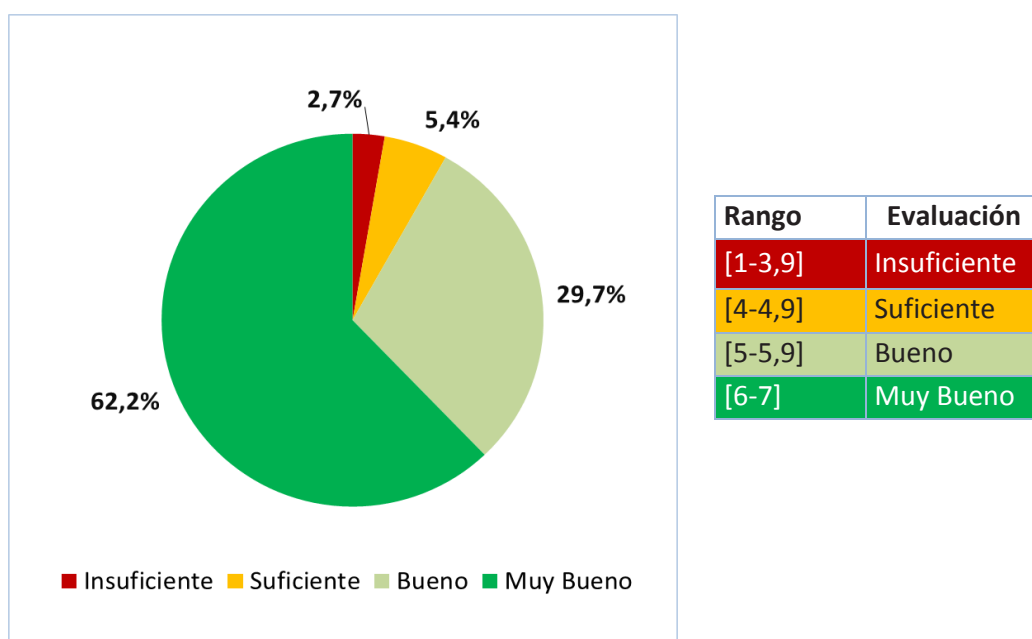
Los resultados obtenidos en esta evaluación fueron los siguientes:

CUADRO N°5 | EVALUACIÓN DE REACCIÓN DE RELADORES/FACILITADORES

Evaluación de Reacción realizada por Instructor/es-Relator/es.	
Nota promedio Normalizada [escala 1-7] ⁸	6,0
N° de instituciones que aplicaron este instrumento	37

Si se analizan los resultados por rangos, el 62,2% de los relatores/facilitadores tuvo una evaluación de reacción "Muy buena" frente a la actividad de capacitación realizada, y por el contrario, un 2,7% la evaluó como "Insuficiente".

GRÁFICO N°7 | EVALUACIÓN REACCIÓN RELADORES/FACILITADORES POR RANGOS



Entre los aspectos de las capacitaciones, que los relatores/facilitadores mencionaron como aspectos **facilitadores** de las actividades, se encuentran las siguientes:

- ✓ La disposición y participación de los funcionarios en la actividad.
- ✓ Homogeneidad técnica de los participantes.
- ✓ Adecuada definición y ejecución de la metodología instruccional de la actividad.

⁸ La normalización de la escala se realizó para homologar las diversas escalas utilizadas y hacer comparables los resultados.

Por su parte, entre los aspectos que los relatores/facilitadores mencionaron como aspectos **obstaculizadores** en el desarrollo de las actividades se mencionan:

- ✓ La insuficiente duración de la actividad para el desarrollo y profundización de contenidos.
- ✓ Aspectos logísticos y de oportunidad de la actividad (fecha de ejecución de la actividad).
- ✓ Elementos distractores que afectaron la concentración de los participantes.

2.2.2.- Resultados Evaluación de Aprendizaje

La evaluación de aprendizaje mide el grado en que las técnicas, modelos, principios, habilidades, entre otros, han sido adquiridas por los participantes.

La evaluación de aprendizaje fue contestada por un total de **901** participantes, que corresponde a un **87%** del total de personas que participaron de las capacitaciones.

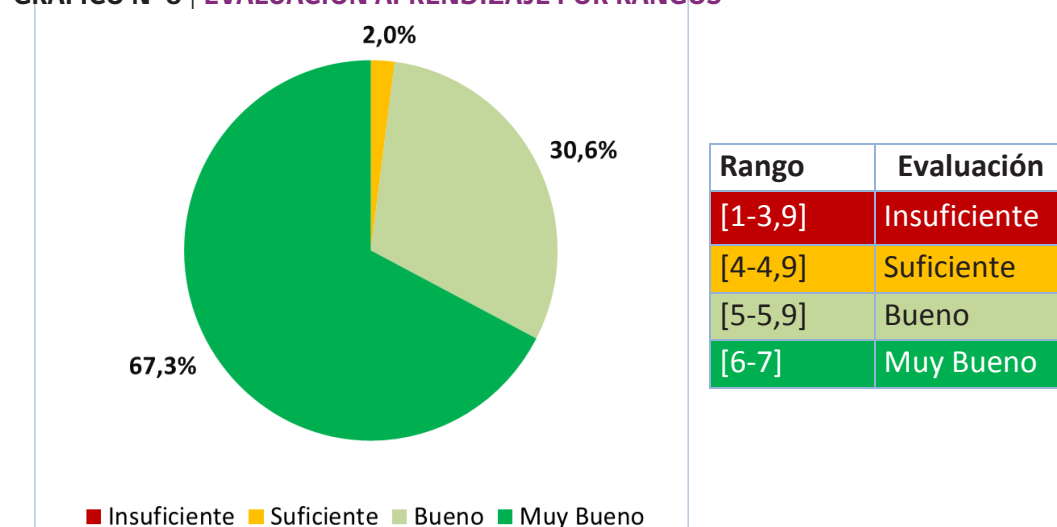
Los resultados obtenidos en esta evaluación fueron los siguientes:

CUADRO N°6 | EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

Evaluación de aprendizaje	
Nota promedio Normalizada ⁹ [escala 1-7]	6,3
N° de participantes evaluados	901

Si analizamos los resultados de la evaluación de aprendizaje por rangos, se observa que el **67,3%** de los participantes obtuvo una evaluación de aprendizaje con notas entre 6 y 7, calificada como "Muy buena"; un **30,6%**, obtuvo una evaluación con notas entre 5,0 y 5,9 categorizada como "Buena", y sólo el **2%** restante obtuvo notas entre 4 y 4,9 consideradas como "Suficiente".

GRÁFICO N°8 | EVALUACIÓN APRENDIZAJE POR RANGOS



⁹ La normalización de la escala se realizó para homologar las diversas escalas utilizadas y hacer comparables los resultados.

Entre los aspectos de las capacitaciones, que los participantes mencionaron como **aspectos facilitadores del aprendizaje**, se encuentran las siguientes:

- ✓ La metodología de ejecución de la actividad y calidad de los relatores.
- ✓ Nivel de motivación y participación de funcionarios.
- ✓ Vinculación de contenidos de la actividad con funciones/tareas que realizan los participantes.

Por su parte, entre los aspectos que los participantes mencionaron como **aspectos obstaculizadores del aprendizaje**, se mencionan:

- ✓ Duración de los contenidos de la actividad (pocas horas para muchos contenidos).
- ✓ Inadecuada fecha de realización de la actividad que afecta la carga laboral.
- ✓ Condiciones de infraestructura inadecuadas a lo que requería la actividad.

2.2.3.- Resultados Evaluación de Transferencia

Se realizó evaluación de transferencia para un total de **636** participantes, que corresponde a un **61%** del total de personas que participaron de las capacitaciones.

En este tipo de evaluación los resultados fueron los siguientes:

CUADRO N°7 | EVALUACIÓN DE TRANSFERENCIA

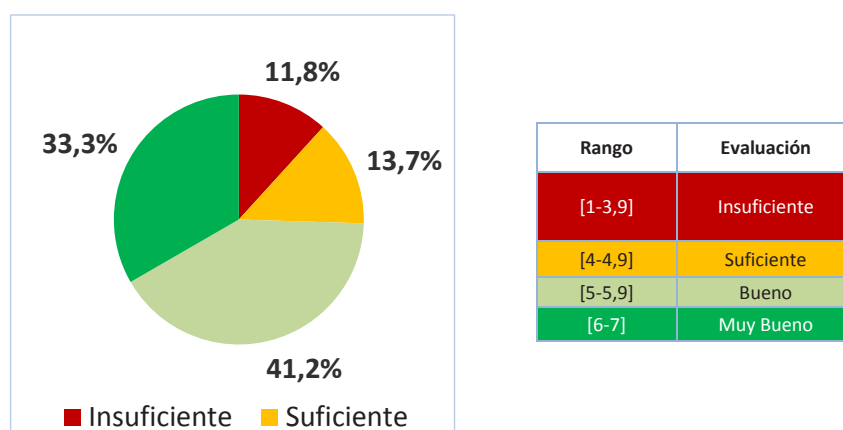
Evaluación de Transferencia	
Nota promedio Normalizada ¹⁰ [escala 1-7]	5,4
N° de participantes evaluados	636

Si comparamos la desviación estándar de los tres niveles de evaluación, en la medición de transferencia es donde se observa mayor nivel de dispersión de las evaluaciones obtenidas respecto del promedio, es decir, existen porcentajes de logro que se encuentran cercanas a los rangos mínimos y máximos de la escala, a diferencia de los otros dos niveles (reacción y aprendizaje) en donde las evaluaciones se encuentran cercanas al promedio.

Si se analizan los resultados por rangos, se observa que el **33,3%** de los evaluadores califica la transferencia como "Muy buena" y por el contrario, un **11,8%** la evalúa como "Insuficiente".

¹⁰ La normalización de la escala se realizó para homologar las diversas escalas utilizadas y hacer comparables los resultados

GRÁFICO N°9 | EVALUACIÓN TRANSFERENCIA POR RANGOS



En esta evaluación, si se analizan los porcentajes de logro obtenidos por instrumentos, se muestran los siguientes resultados:

Transferencia obtenida según instrumento utilizado:

De acuerdo a la metodología impulsada por el Servicio Civil, se propusieron cuatro tipos de instrumentos para evaluar la transferencia en el puesto de trabajo: Cuestionario, Observación del Desempeño, Muestra de Trabajo y Entrevista (o Focus Group, si participan varias personas).

A continuación se presentan algunos resultados obtenidos considerando el tipo de instrumentos aplicados por los servicios públicos.

GRÁFICO N°10 | TRANSFERENCIA OBTENIDA UTILIZANDO COMO INSTRUMENTO SÓLO CUESTIONARIO (35 Servicios)

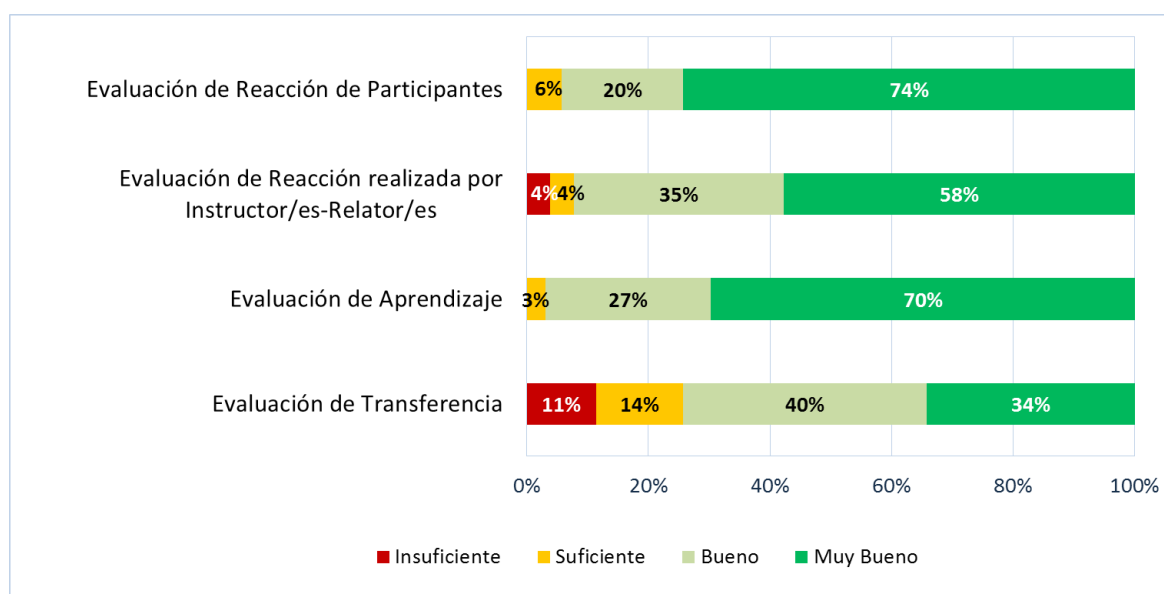


GRÁFICO N°11 | TRANSFERENCIA OBTENIDA UTILIZANDO COMO INSTRUMENTO CUESTIONARIO MÁS OTRO INSTRUMENTO (9 Servicios)

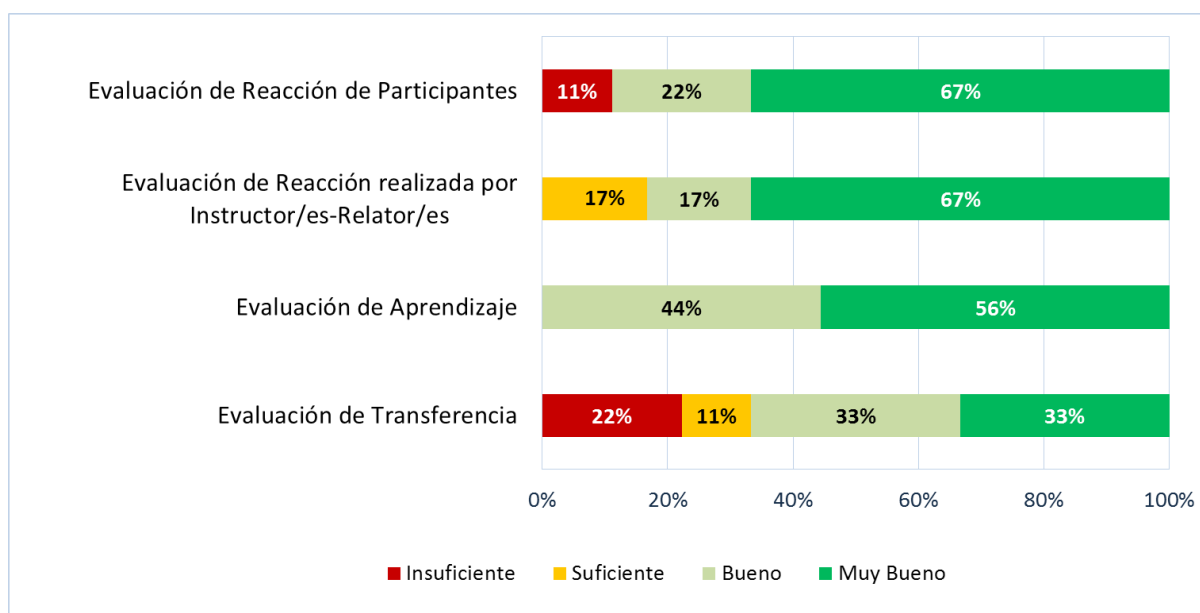
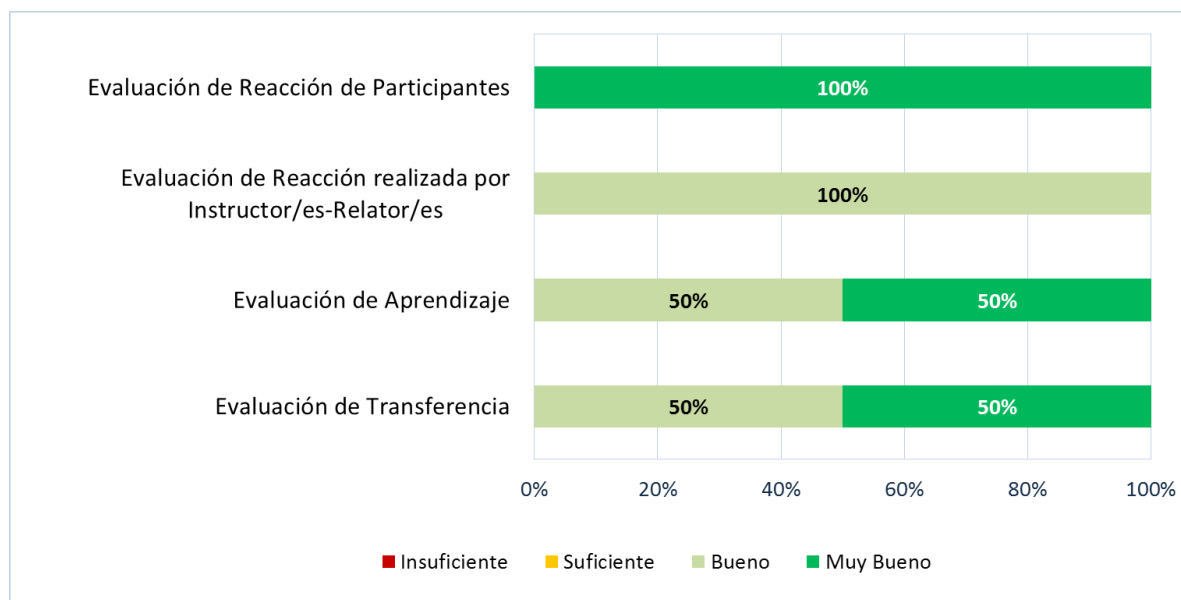


GRÁFICO N°12 | TRANSFERENCIA OBTENIDA UTILIZANDO COMO INSTRUMENTO SÓLO MUESTRA DE TRABAJO (2 Servicios)



No se graficó el resultado obtenido por el instrumento de observación del desempeño, dado que sólo 1 Institución aplicó dicha herramienta.

Los evaluadores mencionaron como aspectos que influyeron **positivamente** en la transferencia, las siguientes:

- ✓ La aplicación práctica e inmediata de lo aprendido en sus funciones habituales.
- ✓ La metodología de implementación, evaluación y seguimiento de la actividad de capacitación.
- ✓ El nivel técnico del relator/a de la actividad de capacitación.
- ✓ La motivación y participación de los funcionarios en la actividad para aplicación de conocimientos.

Por su parte, entre los aspectos que los evaluadores mencionaron como variables que influyeron **negativamente** en la transferencia, se mencionan:

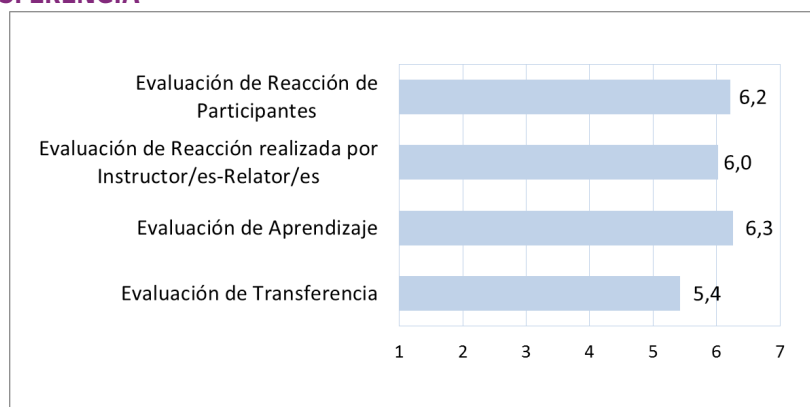
- ✓ Los factores asociados a la fecha de ejecución de la actividad y a la cantidad de horas de duración.
- ✓ Conductas que no son utilizadas en forma continua y/o periódica.
- ✓ Cierta resistencia al cambio y a aplicar los conocimientos adquiridos.
- ✓ Algunas brechas de competencias detectadas en la aplicación de la actividad.

2.2.4.- Resultados Comparados entre Evaluación de Reacción de participantes y relatores, Evaluación de Aprendizaje y Evaluación de Transferencia

Al analizar los resultados obtenidos, puede observarse que en general tanto las evaluaciones de reacción (participantes y relatores), como las de aprendizaje tienen resultados promedios (6,0; 6,2 y 6,3) bastantes homogéneos, y a diferencia de éstos, la evaluación de transferencia arrojó un resultado notoriamente inferior (5,4).

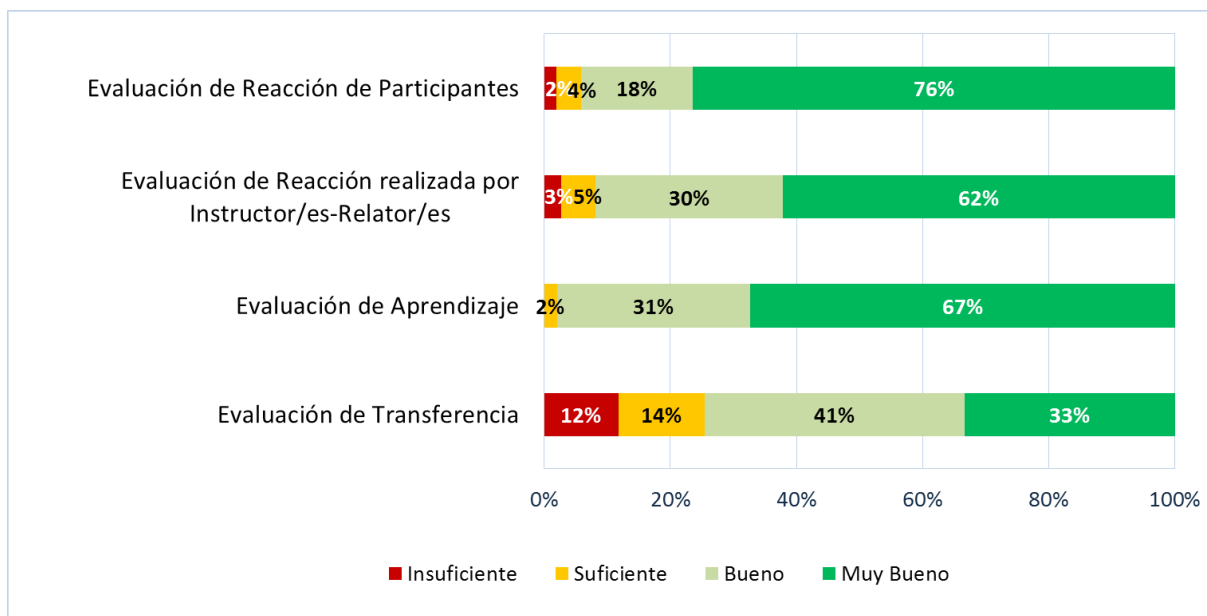
Estos resultados se pueden observar en los siguientes gráficos:

GRÁFICO N°13 | RESUMEN RESULTADOS EVALUACIÓN REACCIÓN, APRENDIZAJE Y TRANSFERENCIA



El siguiente gráfico muestra los resultados globales comparados entre las evaluaciones de reacción, aprendizaje y transferencia. La evaluación con un mayor nivel de logro fue la de aprendizaje, la cual obtuvo un **98%** de calificaciones consideradas “Buena” y “Muy buena”. En cambio, la calificación más baja la obtuvo la de transferencia, logrando solamente **74%** de calificaciones “Buena” o “Muy buena”.

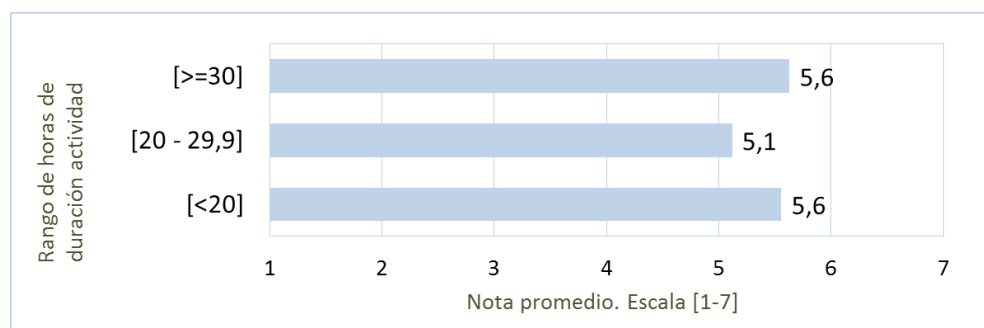
GRÁFICO N°14 | RESULTADO GLOBALES ENTRE TIPOS DE EVALUACIÓN



2.2.5.- Otros análisis de los Resultados de la Evaluación de Transferencia

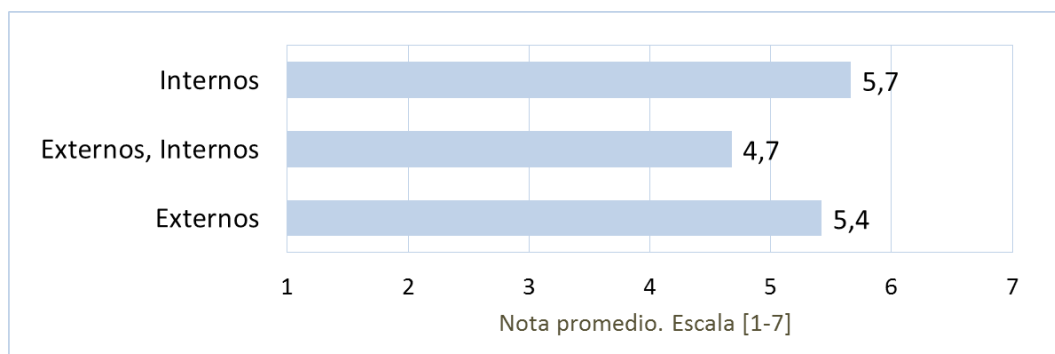
El siguiente gráfico muestra la relación entre el número de horas de la actividad y el nivel de transferencia logrado. Se observa la misma nota promedio de transferencia para aquellas actividades que tuvieron una duración igual o superior a 30 horas, como asimismo, para las capacitaciones que tuvieron menos de 20 horas.

GRÁFICO N°15 | RELACIÓN ENTRE NÚMERO DE HORAS Y NIVEL DE TRANSFERENCIA OBTENIDO



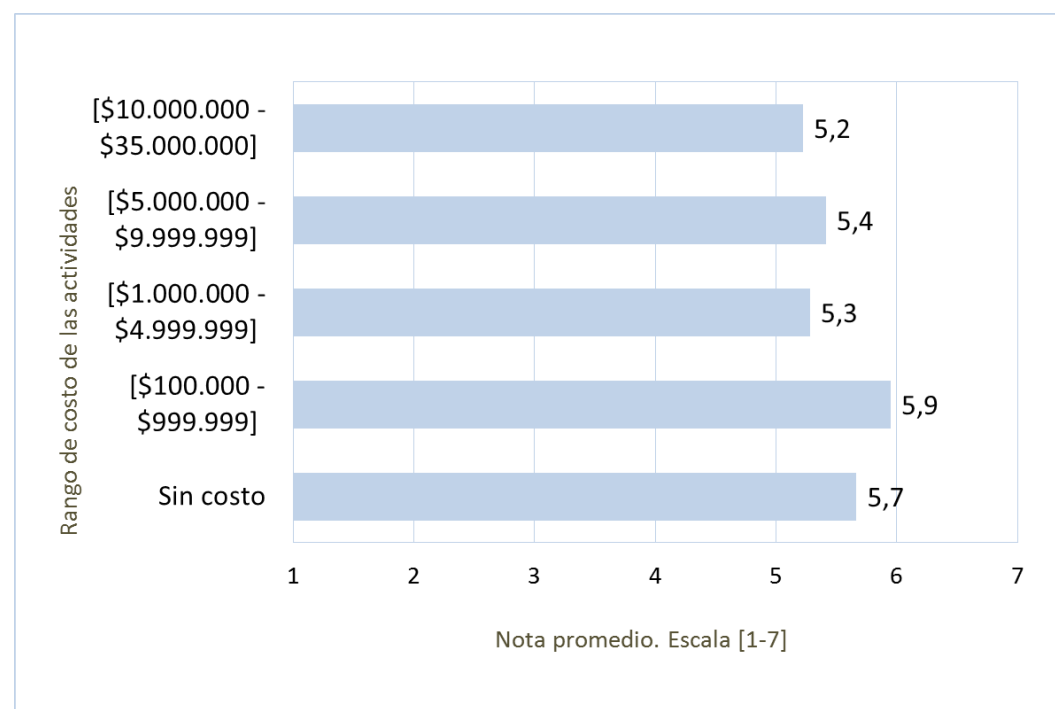
Por otra parte, respecto de la relación existente entre transferencia y origen de los relatores, los resultados muestran que se obtuvo un mayor nivel de transferencia con relatores internos, logrando una nota promedio de 5,7. En cambio, la nota promedio más baja de transferencia se obtuvo con la combinación entre relatores internos-externos en una actividad (4,7).

GRÁFICO N°16 | RELACIÓN ENTRE TRANSFERENCIA LOGRADA EN ACTIVIDADES



Respecto de la transferencia lograda en relación con el costo de la actividad, la nota promedio más alta (5,9) se logró en actividades cuyo costo osciló entre los \$100.000 y los \$999.999. En cambio, la nota promedio más baja (5,2) se obtuvo en actividades cuyo costo fluctuó entre los 10 y 35 millones de pesos. Este factor podría cobrar especial relevancia en el nivel siguiente de evaluación (impacto).

GRÁFICO N°17 | RELACIÓN ENTRE TRANSFERENCIA LOGRADA Y COSTO DE LAS ACTIVIDADES



En relación al nivel de transferencia logrado de acuerdo al tipo de actividad, se puede observar que se obtuvo una nota promedio más alta (5,6) en aquellas actividades orientadas al giro del negocio, vale decir, aquellas que son de carácter eminentemente técnico y/o específico, propias de cada institución.

Por otra parte, revisando la relación entre el costo per cápita (inversión por persona) y el nivel de transferencia logrado (gráfico N°18), se puede observar que el rango de inversión con mayor nivel de transferencia al puesto de trabajo fue entre \$300.001 y \$400.000, con una nota promedio de 5,9, donde se encuentra el 15% de los servicios del proyecto piloto.

El porcentaje de logro más bajo fue 4,2 y se encuentra en el rango de inversión desde \$200.001 y \$300.000, representando al 11% de las instuciones que evaluaron actividades con costo.

Finalmente, indicar que el 40% de los servicios públicos que evaluaron actividades que tenían costo, se encuentra en el rango de inversión de \$100.001 y \$200.000, logrando una nota promedio de transferencia de 5,6.

GRÁFICO N°18 | RELACIÓN ENTRE TRANSFERENCIA LOGRADA Y TIPO DE ACTIVIDADES

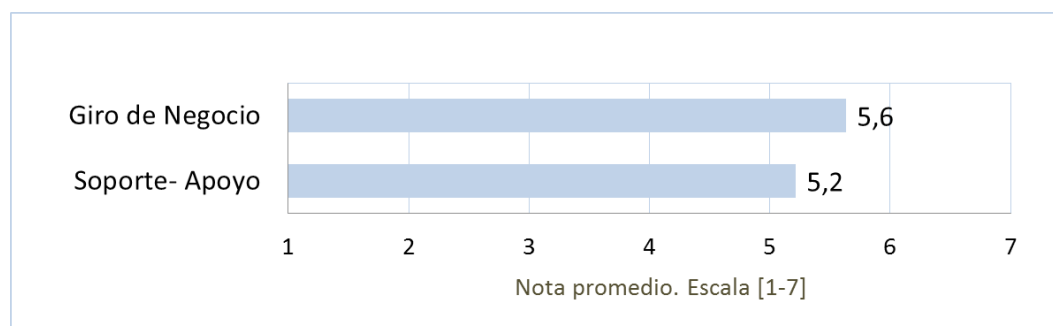
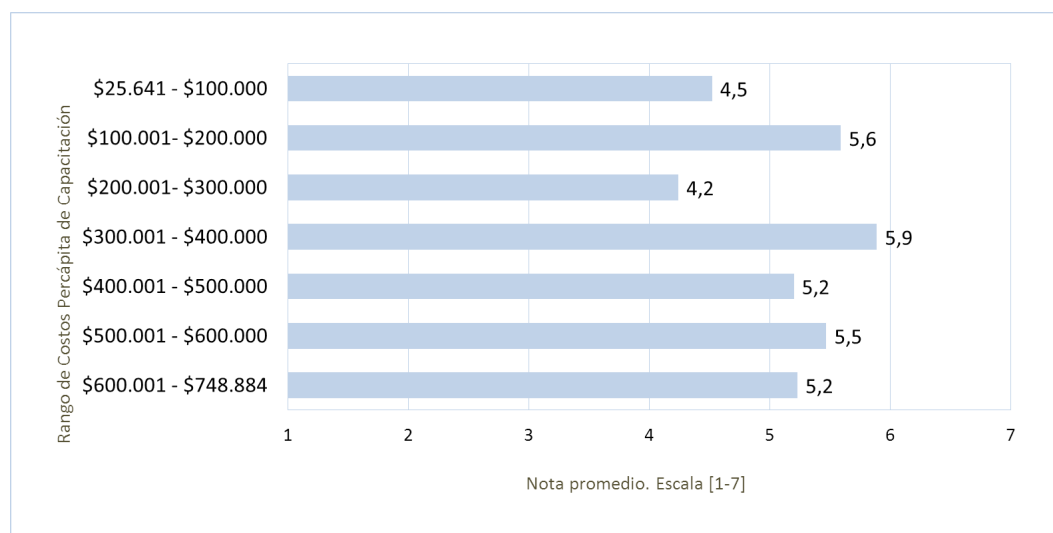


GRÁFICO N°19 | RELACIÓN ENTRE TRANSFERENCIA LOGRADA Y COSTO PERCÁPITA (Giro Negocio/Apoyo)



Con la finalidad de identificar desde los propios servicios los factores causales de los resultados obtenidos, se analizó en los diez servicios con **mayor nivel de logro**, los factores comunes que ellos identificaron como facilitadores de la transferencia. Asimismo, se revisó en los diez servicios con **menor nivel de logro**, los factores comunes que ellos identificaron como obstaculizadores de la transferencia. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Análisis de factores facilitadores de la transferencia en los 10 servicios con mayor nivel de logro

- ✓ Involucramiento del cliente interno en el ciclo de la actividad de capacitación.
- ✓ Disposición de los participantes en aplicar lo aprendido en sus puestos de trabajo.

Análisis de factores obstaculizadores de la transferencia en los 10 servicios con menor nivel de logro

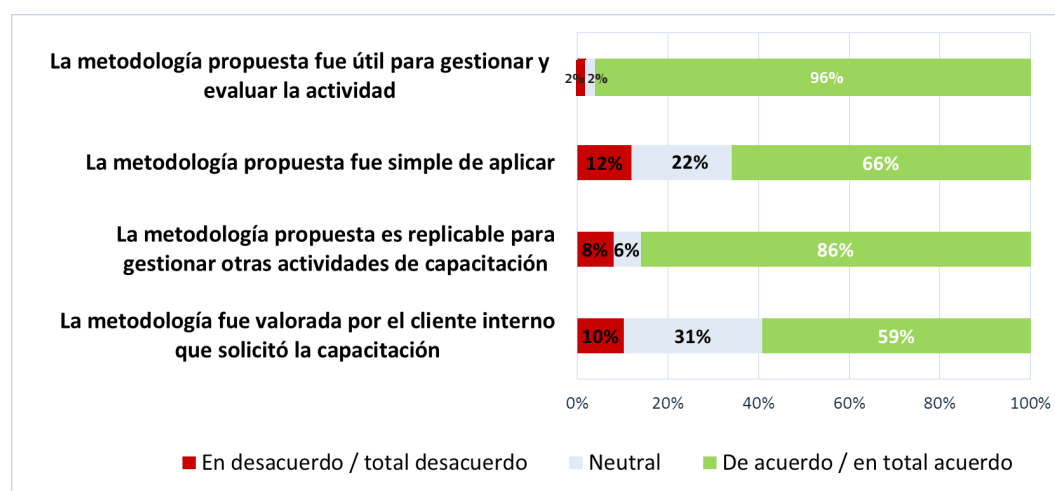
- ✗ Asimetría en el nivel de competencias de los participantes.
- ✗ No se ha dado oportunidad de aplicación de conocimientos.
- ✗ Problemas con el diseño instruccional de la actividad.

3.- EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

A este grupo piloto de servicios también se les solicitó opinión sobre la metodología e instrumentos propuestos por el Servicio Civil para la medición de transferencia.

Los resultados que arrojó la encuesta realizada para este fin, son los siguientes:

GRÁFICO N°20 | PERCEPCIÓN SOBRE LA METODOLOGÍA PROPUESTA



El aspecto que logra un mayor nivel de adhesión entre las personas que opinaron sobre la metodología, es el referido a la utilidad para gestionar y evaluar la actividad, la cual tuvo un 96% de aprobación. En cambio, el aspecto que obtuvo el menor nivel de consenso, fue el referido a la valoración de la metodología por parte del cliente interno que solicitó la actividad, dado que su nivel de aprobación sólo es de un 59%, además, se observa también un porcentaje significativo que tiene una posición neutral respecto de esta valoración, el cual corresponde al 31% de los encuestados.

4.- CONCLUSIONES

A partir de los resultados de esta experiencia piloto, se pueden inferir las siguientes conclusiones:

- ✓ Las evaluaciones de reacción (participantes y relatores), y las de aprendizaje tienen resultados promedios (6,0; 6,2 y 6,3) bastantes homogéneos. A diferencia de éstos, la evaluación de transferencia arrojó un resultado inferior (5,4). Por lo tanto, la evaluación de transferencia debe reforzarse, dado que el obtener buenos resultados en las evaluaciones de satisfacción y/o de aprendizaje, no asegura que los conocimientos se transfieran al puesto de trabajo. De aquí la importancia de medir transferencia a ciertas actividades seleccionadas previamente.
- ✓ Más allá del instrumento de evaluación de reacción a utilizar, cobra relevancia la inclusión de preguntas predictoras de transferencia, las cuales tuvieron un resultado bastante positivo (89% de los participantes evaluados indican que es aplicable al puesto de trabajo lo aprendido en la capacitación y el 90% de ellos recomendaría la actividad de capacitación) y condicionan positivamente a las personas a transferir al puesto de trabajo. Sin embargo, se puede inferir que no basta la pertinencia de la actividad ni la disposición de los participantes, sino que la clave está en la calidad del curso expresado en su correcto diseño instruccional, la impecabilidad en su ejecución y seguimiento, y por último entregar, por parte de la organización, la real posibilidad de transferir al puesto de trabajo.
- ✓ Se observa que no hay correlación destacable entre el número de horas de la actividad de capacitación y los resultados obtenidos en transferencia. Así, en las actividades menores a 20 horas y mayores de 30 horas de duración, el nivel de transferencia fue de 5,6. Por lo tanto, la mayor cantidad de horas de capacitación no aseguraría obtener altos niveles de transferencia al puesto de trabajo, sino que el factor relevante sería construir un Diseño Instruccional que esté orientado al cumplimiento de los objetivos de desempeño definidos con el demandante de la actividad.
- ✓ Se obtuvieron resultados levemente superiores de transferencia en las actividades que fueron desarrolladas por relatores internos (nota promedio 5,7), en comparación con los relatores externos (nota promedio 5,4). Esto podría explicarse dado que el relator interno conoce de las materias y procesos de la institución, a los participantes y el clima de aprendizaje adecuado para el desarrollo de la actividad, por lo que estos factores debieran ser considerados en el diseño de las actividades.
- ✓ La mayor cantidad de actividades son dictadas por oferentes externos, lo que evidencia la importancia de alinearlos e indicarles la importancia y énfasis de la evaluación, especialmente de la evaluación de transferencia.
- ✓ El promedio de tiempo que transcurre desde el momento en que termina la actividad, hasta la evaluación de la aplicabilidad/transferencia, está dentro del rango recomendado por los expertos en la materia. El promedio de este levantamiento fue de 5 meses, y, en general, la teoría indica que lo apropiado se encuentra entre 2 a 6 meses.

- ✓ Se observa interés y esfuerzo de algunas instituciones, por la calidad de la medición realizada y/o por profundizar los resultados obtenidos, utilizando instrumentos más específicos y complementarios al Cuestionario, tales como Muestra de Trabajo, Observación del Desempeño y Focus Group, en 16 casos (de 52). La selección del tipo de instrumento a utilizar para realizar la medición estará condicionada a las características de la actividad y de su objetivo de desempeño a evaluar.
- ✓ Respecto de los resultados de transferencia, un 26% posee una insuficiente o baja aplicación de lo aprendido en la capacitación al puesto de trabajo. De lo expresado por los servicios que obtuvieron este nivel de resultados, argumentaron que los factores obstaculizadores de transferencia se debe a "Asimetría en el nivel de competencias de los participantes", "No se ha dado oportunidad de aplicación de conocimientos" y "Problemas con el diseño instruccional de la actividad". El primer factor se podría minimizar realizando un proceso de detección de necesidades de capacitación que permita definir claramente el grupo a capacitar, lo que permitiría agrupar a personas que posean un nivel similar en la brecha detectada, lo que focalizaría el aprendizaje en una misma profundidad de contenidos.

En cuanto al segundo obstaculizador, es conveniente profundizar respecto de los elementos que impiden la transferencia considerando los siguientes ámbitos: ambiente de trabajo, personas y la calidad de la capacitación (sistema de fuerzas). Por lo tanto, es desafío de la unidad de capacitación detectar, en su rol de consultor, qué factores podrían estar condicionando la transferencia.

Por último, en relación al diseño instruccional, es conveniente reforzar la vinculación entre el objetivo/s de desempeño y objetivo/s de aprendizaje, dado que el primero condicionará los contenidos, duración y la forma de entregarlos.

- ✓ Entre los factores facilitadores de la transferencia de lo aprendido a los puestos de trabajo, se encuentra la "Aplicación práctica e inmediata de lo aprendido en sus funciones habituales", lo que demuestra la importancia de que las personas que se capacitan en determinadas materias, sean las adecuadas. Esto optimizaría el uso de recursos involucrados en la capacitación y reafirmaría la relevancia de una adecuada detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Entre los factores obstaculizadores de la transferencia se menciona "Cierta resistencia al cambio y a aplicar los conocimientos adquiridos". Esto refuerza que se asegure el involucramiento de los participantes con la capacitación, antes del inicio de la misma, explicitándoles la necesidad, problema o desafío que se está atendiendo con la actividad, los objetivos de desempeño, de aprendizaje, contenidos, etc. para intentar disminuir las posibles resistencias.
- ✓ En relación a la metodología aplicada, se evaluó por parte de los encargados/as de capacitación como útil y replicable para gestionar y evaluar las actividades de capacitación. Asimismo, la metodología necesitó el involucramiento del cliente interno requirente de la capacitación, lo que en principio resultó demandante, pero los resultados han confirmado que esto es vital para lograr una capacitación de calidad.

5.- REFLEXIONES FINALES

Revisando la percepción de los líderes del proyecto en las instituciones pilotos, se puede determinar el valor agregado de la metodología de transferencia utilizada, identificando positivamente el involucramiento de las jefaturas en el proceso, el nuevo rol consultor del/a encargado/a de capacitación, la incorporación del diseño instruccional, el seguimiento al proceso de ejecución, la evaluación en base a conductas específicas determinadas previamente, y la posibilidad de extraer resultados globales del proceso para la toma de decisiones en la gestión de capacitación.

Sin embargo, se identifican también algunas debilidades como lo es la imposibilidad de aplicar la metodología a todas las actividades de capacitación, el tiempo que involucra el proceso evaluativo y posibilidad de gestionar los resultados. Al respecto, un desafío para los Servicios Públicos es establecer criterios para seleccionar actividades que serán evaluadas en transferencia, en el entendido que la metodología implica el desarrollo de múltiples acciones. Además, es importante indicar que aún falta mayor comprensión de la metodología por parte del requirente de la capacitación, dado que no se observa una alta valoración de los nuevos instrumentos y formas de gestionar la/s actividad/es.

Considerando lo anterior, también se han identificado mejoras al proceso, como contar con una herramienta tecnológica que permita simplificar la evaluación y disminuir los tiempos involucrados, así como incorporar a los participantes y stakeholders en el proceso, entre otros elementos.

De toda la información que se ha recopilado con este proyecto, se recomienda a los servicios continuar trabajando los datos obtenidos, y establecer correlaciones entre los factores que fomentan, permiten y facilitan la transferencia de la capacitación a los puestos de trabajo, para retroalimentar con esta información su sistema de capacitación y extender la aplicación de la metodología a otras actividades.

Con lo anterior se pretende, optimizar el uso de recursos asignados a Capacitación, mejorar el desempeño de los funcionarios y funcionarias contribuyendo con ello al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las instituciones públicas, asimismo, reforzar el rol de las Unidades de Capacitación y, en particular, del Encargada/o de Capacitación institucional como catalizador y líder de este proceso al interior de la instituciones públicas, con el propósito de mejorar la capacitación y, por ende, mejorar y/o fortalecer la prestación de servicios a la ciudadanía.

6.- ANEXO

ANEXO

LISTADO DE SERVICIOS PÚBLICOS QUE REALIZARON MEDICIÓN DE TRANSFERENCIA Y ACTIVIDADES EVALUADAS

NOMBRE DEL SERVICIO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN EVALUADA
Comisión Chilena del Cobre - COCHILCO	Fundamentos de Minería para Profesionales no Mineros
Comisión Chilena de Energía Nuclear- CCHEN	Redacción de Informes Técnicos
Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica - CONICYT	Comunicación, negociación y atención de cliente
Consejo de Defensa del Estado - CDE	Sistema de Gestión de Causas
Consejo para la Transparencia - CPLT	Taller de Redacción de Decisiones
Corporación Nacional Forestal - CONAF	Curso remuneraciones sector público y privado
Defensoría Penal Pública - DPP	Programa de Habilidades Directivas
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos -DIBAM	Tratamiento de Imágenes con Adobe Photoshop Nivel Básico-Intermedio
Dirección General de Crédito Prendario - DICREP	Curso ChileCompra
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales - DIRECON	Curso Gestión Documental para Secretarías DIRECON.
Dirección Nacional del Servicio Civil-DNSC	Curso-Taller Modelos y Herramientas de Reclutamiento y Selección Basadas en Evidencia
Dirección de Obras Hidráulicas - DOH MOP	Redacción Ejecutiva: Eficiente y Asertiva
Dirección de Obras Portuarias - DOP MOP	Curso ArchiCAD Intermedio
Dirección del Trabajo-DT	Técnicas y procedimientos de conciliación
Dirección de Vialidad - DV MOP	Excelencia en la Atención de Clientes
Fondo de Solidaridad e Inversión Social - FOSIS	Formulación de Indicadores para el Control de Gestión
Gendarmería de Chile - GENCHI	Diplomado en Gestión de Seguridad, Año 2012
Instituto Nacional de Propiedad Intelectual -INAPI	Taller de habilidades para los protocolos en atención de público.
Instituto de Desarrollo Agropecuario- INDAP	Curso Liquidación de Sinistros Agrícolas y Ganado Bovino
Instituto Nacional de Estadísticas - INE	Excel Intermedio para la Unidad de Estadísticas de Precios
Instituto de Previsión Social - IPS	Capacitación en el Decreto Ley N° 3.500 (modalidad presencial)
Instituto de Seguridad Laboral - ISL	Optimización del trabajo con la planilla de cálculo excel
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas -JUNAEB	Formación de Monitores de Calidad para la elaboración segura de alimentos
Junta Nacional de Jardines Infantiles - JUNJI	Prevención y Detección de la Violencia Temprana
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias - ODEPA	Business Process Management (BPM)
Oficina Nacional de Emergencia - ONEMI	Curso de Contabilidad Gubernamental

NOMBRE DEL SERVICIO	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN EVALUADA
Secretaría y Administración General de Obras Públicas - MOP	Gestión de Recursos Humanos por Competencias
Servicio Agrícola y Ganadero -SAG	Bases de Licitación y Jurisprudencia de la Contraloría General de la República
Servicio de Evaluación Ambiental - SEA	Curso en Habilidades Directivas
Servicio Nacional de la Discapacidad - SENADIS	Curso Formulación, Diseño y Evaluación de Programas (curso introductorio)
Servicio Nacional de Menores - SENAME	Procedimientos Administrativos de la Ley N° 19880 y N° 20285 Acceso a la Información Pública
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE	Capacitación en sistema SAP para funcionarios que operan el sistema
Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol - SENDA	Entrenamiento en Entrevista Motivacional.
Servicio de Cooperación Técnica - SERCOTEC	Curso Legislación Tributaria
SEREMI Salud Región Metropolitana de Santiago	Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control HACCP
SEREMI Salud Región de Valparaíso	Taller de buenas prácticas de manufactura en instalaciones de alimentos
Servicio Nacional de Aduanas	Certificación CAPM
Servicio Nacional del Consumidor - SERNAC	Formación de Auditores Internos
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana de Santiago - SERVIU Metropolitano	Curso Administración de Contratos de Obras
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso - SERVIU Valparaíso	Tablas Dinámicas y Excel Avanzado
Servicio de Impuestos Internos - SII	Curso: Normas Financiera IFRS
Servicio Médico Legal - SML	"Gestión de Procesos"
Servicio de Registro Civil e Identificación - SRCel	Curso de Formación de Monitores(as) Internos de tres Direcciones Regionales, para la atención de Usuarios con enfoque de género y no discriminación
Servicio de Tesorerías	Análisis de Contribuyentes
Subsecretaría de Telecomunicaciones	Curso sobre densidad de potencia y determinación de zonas sensibles bajo la nueva Ley de Torres
Subsecretaría del Medio Ambiente	Legislación Ambiental en Biodiversidad
Subsecretaría de Salud Pública	Entrenamiento en la Investigación y análisis descriptivo y analítico de brotes epidémico en enfermedades transmisibles y, trabajo en equipo bajo presión en situaciones de emergencia enfocado en resultados.
Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	Derecho Urbanístico
Superintendencia de Electricidad y Combustibles - SEC	Taller de Fortalecimiento de Competencias Equipo DAF "Orientación de Servicio Al Cliente"
Superintendencia de Pensiones	Curso de XML Avanzado
Superintendencia de Seguridad Social - SUSESO	Conflicto de Intereses y Riesgo
Superintendencia de Valores y Seguros- SVS	Curso Calidad de Servicio

También participaron del proyecto los siguientes Servicios, quienes no lograron realizar medición de transferencia, quedando en distintas etapas de la aplicación metodológica:

- Agencia de Cooperación Internacional.
- Comisión Nacional de Energía.
- Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud.
- Dirección General de Obras Públicas.
- Instituto de Salud Pública.
- Instituto Nacional de la Juventud.
- Servicio Nacional de Geología y Minería.
- Superintendencia de Salud.



DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Subdirección Desarrollo de las Personas

Santiago, junio de 2015

SERVICIO CIVIL

SUBDIRECCIÓN DESARROLLO DE LAS PERSONAS
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

WWW.SERVICIOCIVIL.CL