



## DOCUMENTO DE TRABAJO N°3

# REVISIÓN, DIAGNÓSTICO, COMPARACIÓN Y ANÁLISIS MODELOS DE FORMACIÓN ACADEMIAS, ESCUELAS Y PROGRAMAS DE SERVICIOS PÚBLICOS CHILENOS

---

Octubre 2016

[www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)



@ADP\_Chile - @empleospublicos - @directoreschile



## Índice

INTRODUCCIÓN .....	3
PRIMER ACERCAMIENTO A LAS ACADEMIAS, ESCUELAS O PROGRAMAS DE FORMACIÓN .....	4
CARACTERIZACIÓN .....	6
CUESTIONARIO .....	7
ENTREVISTA.....	8
RESULTADO OBTENIDOS POR NIVEL DE ANÁLISIS .....	9
Nivel 1: Aspectos básicos de la Academia.....	9
Nivel 2: Modelos de formación .....	11
Nivel 3: Metodologías utilizadas .....	18
Nivel 4: Contenidos de los cursos.....	23
Nivel 5: Gestión del conocimiento .....	27
Nivel 6: Alianzas para la formación .....	28
Nivel 7: Financiamiento.....	30
REFLEXIONES Y CONCLUSIONES.....	32
PROPUESTAS PARA UNA AGENDA DE TRABAJO .....	35
ANEXOS .....	37
Anexo 1: Cuestionario .....	37
Anexo 2: Fichas de caracterización individual.....	51

## INTRODUCCIÓN

El Sistema de Liderazgo Público en el Estado busca establecer un espacio institucional de formación transversal para directivos públicos y generar avances en la formación de capacidades estratégicas y liderazgo.

Para seguir avanzando en el desarrollo del Sistema de Liderazgo Público, se debe diagnosticar la formación directiva pública desde diversas perspectivas, entre ellas, las experiencias institucionales de formación. Lo cual se enmarca en el cuarto objetivo del proyecto, que busca establecer un plan de cooperación intersectorial nacional con academias, escuelas e institutos de formación de servicios públicos chilenos, a fin de intercambiar experiencias y potenciar el trabajo formativo público en materia de habilidades directivas públicas.

Lograr comprender la realidad de cada una de las academias, escuelas o programas y cumplir el objetivo que se ha planteado el SLP en relación a ellas es de carácter fundamental, ya que es una vía sólida para constituir y formar a los directivos desde una perspectiva unificada.

El presente documento contiene reflexiones referidas al estado del arte de las academias, escuelas y programas. Análisis a partir del cuestionario realizado, reflexiones en torno a entrevistas, y finalmente propuestas para desarrollar una red de academias, escuelas y programas de servicio públicos chilenos.

## PRIMER ACERCAMIENTO A LAS ACADEMIAS, ESCUELAS O PROGRAMAS DE FORMACIÓN

El Sistema de Liderazgo Público utilizó dos fuentes de información que aportaron con antecedentes previos para el estudio, estos fueron: el diagnóstico realizado en Noviembre del 2015 y la mesa de conversación sostenida con coordinadores de academias, escuelas y programas, realizada en Julio y Julio del 2016.

En la primera instancia se relevaron las siguientes hipótesis sobre cada una de las instituciones:

- Dispersión de estrategias formativas, porque cada institución pública fija la política de formación que juzga más conveniente. No hay un punto de encuentro y coordinación.
- Experiencias tienden a cubrir demanda a nivel de organismos de la administración descentralizada y desconcentradas del Estado. Buscan resolver problemas de cobertura y alta demanda de cada sector.
- La oferta programática pone foco en competencias técnicas más que en habilidades personales, comunicacionales y político-estratégicas.
- Existencias de Consejos Asesores o Académicos, con presencia de 3 estamentos que entregan orientaciones, regulan y orientan la programación de formación (Directivos, expertos público y privados, gremiales o de trabajadores)
- Metodológicamente, fuerte inversión en plataformas virtuales y modalidad e-learning.
- Hay una distinción en la oferta de formación entre: planes de formación con marcado énfasis en desarrollos de carrera; y, cursos de actualización o de extensión, que responden a satisfacer demandas contingente, operativas y focos en materias estratégicas.
- Sector Privado ofrece avances importantes en materias metodológicas y plataformas web.

Uno de los desafíos transversales que tiene el Sistema de Liderazgo Público es establecer alianza con diversos actores nacionales y servicios públicos especializados, por lo que la realización de los encuentros con actores públicos y privados fue una pieza clave en dicho objetivo. Uno de los encuentros estuvo conformado por actores pertenecientes a escuelas, academias o programas de formación de servicios públicos, donde desarrollaron sus opiniones y motivaciones a participar del proyecto. Los principales intereses de dichos actores fueron los siguientes:

1. Crear red para que cada institución traspase la experiencia que posee, proporcione acercamiento a las especificidades de su servicio público y aporte a la formación de funcionarios, con el propósito de construir una visión transversal de Estado.
2. Que el Sistema de Liderazgo Público se articule armónicamente con todos los actores, sea claro respecto a su implementación y a las solicitudes planteadas a los servicios públicos.
3. Contar con el apoyo del Servicio Civil para formar directivos públicos y crear la oferta de capacitación para directivos regionales y municipales.
4. Definir malla transversal mínima para futuros directivos, enfocada en competencias académicas pero sobre todo prácticas respecto a cómo gestionar en lo público.
5. Abarcar a toda la organización a través de la formación de directivos de tercer y cuarto nivel, e incluir a sus equipos de trabajo.
6. Incluir la acreditación de competencias y evaluación del retorno de la formación.

En relación a ello, los principales intereses del Sistema de Liderazgo Público con las academias, escuelas y programas, es institucionalizar espacios de diálogo permanente, de encuentro, estudio innovador en torno a la formación e integración de los directivos públicos del Estado chileno y crear una alianza junto a ellos y demás actores.

Para comenzar dicho proceso, es necesario caracterizar los modelos de formación existentes a través de diversos mecanismos y así conseguir un diagnóstico acertado al respecto.

## CARACTERIZACIÓN

En Chile, existen aproximadamente 13 academias, escuelas o programas de formación pertenecientes a servicios públicos centralizados y descentralizados. Entre ellas no existe un organismo central, punto de encuentro o coordinación, lo cual genera dispersión de estrategias formativas porque cada institución fija la política de formación que juzga más conveniente. Tampoco hay investigación sobre el trabajo que desarrolla cada una de ellas, lo cual es fundamental para continuar los desafíos del Sistema de Liderazgo Público. Es por ello, que se realizó un estudio a través de cuestionarios de caracterización y entrevistas presenciales a los servicios públicos para obtener un diagnóstico. La información recogida y analizada sentará las bases sobre dicha temática y será insumo fundamental para proponer un plan de cooperación intersectorial y respectiva agenda de trabajo entre academias, escuelas y programas de formación de los servicios públicos del país.

El análisis se desarrolló a través de 7 niveles de análisis: Aspectos básicos de las academias, escuelas y programas; Modelos de formación, Metodologías utilizadas, Contenidos de los cursos, Gestión del conocimiento, Alianzas para la formación y Financiamiento. Así mismo, se incluyó una ficha de caracterización individual para cada una de las instituciones, las cuales se presentan en el **Anexo 2** de este documento.

## CUESTIONARIO

Con el objeto de conseguir un diagnóstico desde las propias instituciones, es que durante Septiembre y Octubre del 2016, el Sistema de Liderazgo Público aplicó un cuestionario a través de correo electrónico a los Coordinadores de academias, escuelas o programas de formación de servicios públicos.

El cuestionario, cuyo formato se encuentra en el **Anexo 1** de este documento, fue aplicado a 13 instituciones y contestaron 12 (92,3%).

### Instituciones que respondieron el cuestionario:

---

Academias, escuelas y programas	
1	Programa de Habilidades Directivas de Tesorería
2	Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto
3	Plan de Perfeccionamiento Regular de Funcionarios de Aduana
4	Escuela Técnica de Formación de la Dirección del Trabajo
5	Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD) del Sector Público de Salud
6	Escuela de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos
7	Escuela Fiscalización del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
8	Academia Servicio Agrícola y Ganadero
9	Centro de Extensión del Senado de la República
10	Academia Diplomática de Chile "Andrés Bello"
11	Academia de Capacitación Municipal y Regional de la SUBDERE
12	Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA)

---

## ENTREVISTA

Las entrevistas, fueron realizadas a 4 instituciones con la finalidad de profundizar en aspectos relacionados a ciertas temáticas del cuestionario.

### Instituciones que participaron de la entrevista:

---

#### Academias, escuelas y programas

- |   |                                                                       |
|---|-----------------------------------------------------------------------|
| 1 | Programa de Habilidades Directivas de Tesorería                       |
| 2 | Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD) del Sector Público de Salud |
| 3 | Escuela Fiscalización del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura    |
| 4 | Academia Servicio Agrícola y Ganadero                                 |
-

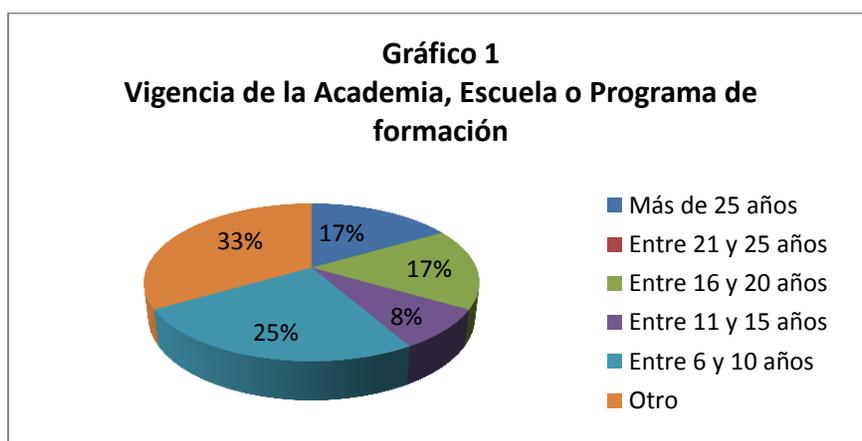
## RESULTADO OBTENIDOS POR NIVEL DE ANÁLISIS

### Nivel 1: Aspectos básicos de la Academia

De las 12 instituciones que respondieron, sólo 2 de ellas, es decir, el 17% tiene más de 25 años de experiencia. Las instituciones más recientes con este tipo de programas son Servicio Agrícola Ganadero (SAG), Contraloría, y Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (SERNAPESCA) con menos de 8 meses. Academia Diplomática se consagra como la más antigua, superando los 60 años de funcionamiento. Los años de vigencia se visualizan en el Gráfico 1.

De las 4 instituciones que contestaron Otro, las respuestas categorizadas fueron las siguientes:

- SERNAPESCA creó su escuela en Diciembre de 2015
- SAG comenzó su academia en Marzo del 2016
- Academia Diplomática se creó en Junio de 1954
- Contraloría comenzó su centro de estudios en Junio del 2016



Respecto a las **razones para crear la academia, escuela o programa**, las respuestas categorizadas fueron las siguientes:

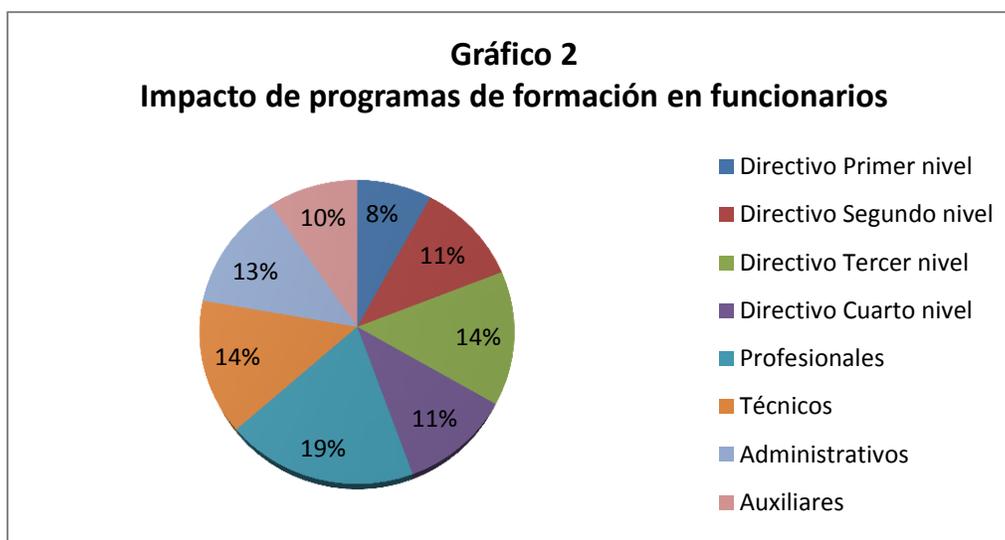
- Capacitación en tareas específicas de la institución (60%)
- Generación de competencias en futuras o actuales jefaturas (10%)
- Transferencia de la estrategia institucional (10%)
- Formación de futuros funcionarios (10%)
- Modernización de las actividades de capacitación (10%)

En relación a los **objetivos de la academia, escuela o programa**, las respuestas categorizadas fueron las siguientes:

- Formar, desarrollar y actualizar competencias de los funcionarios (66,6%)
  - Diseñar, implementar y evaluar planes de formación (22,2%)
  - Reclutar, seleccionar, formar y graduar funcionarios (2,24%)
  - Institucionalizar un sistema de aprendizaje (2,24%)
  - Mejorar procesos administrativos (2,24%)
  - Coordinar encuentros con organismos relacionados a la materia del servicio (2,24%)
  - Fortalecer vínculo entre funcionarios y comunidad (2,24%)
- 
- **Tal como queda reflejado en las cifras, la vigencia de las academias, escuelas o programas son muy variadas, algunas llevan años de trayectoria como es el caso de Academia Diplomática o Academia Judicial, pero a la vez hay algunas que existen hace menos de 1 año.**
  - **En relación a las razones de creación, se confirma la hipótesis de que se gestan principalmente por necesidades emergentes y directamente relacionadas a resolver problemas por tareas específicas de cada institución.**
  - **Pese a que los objetivos de cada academia, escuela o programa son muy variados, debido a que se enfocan en la naturaleza de las funciones de su servicio, destacan principalmente los relacionados a formar, desarrollar y actualizar competencias de los funcionarios en tareas específicas de la institución.**

## Nivel 2: Modelos de formación

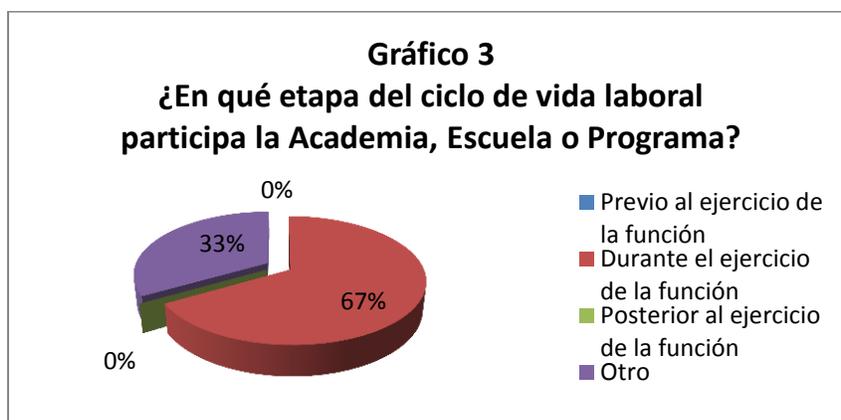
- Respecto a la pregunta **¿Los programas de formación están dirigidos principalmente a?** Como primera opción, seleccionaron a Profesionales (19%), Técnicos y Directivos de tercer nivel (14%), y Administrativos (13%). Lo cual se ve reflejada en el Gráfico 2:



**“En términos generales, los cursos de formación se dirigen a una masa grande de profesionales, que estimo en un 40-60%. Un 20% corresponde a jefaturas que toman nuestros cursos de recursos humanos y algunos cursos de materias clínicas. Y el resto repartido entre auxiliares, técnico y choferes de ambulancia, y seguridad. Hasta el 2002 sólo profesionales accedían a nuestros cursos, pero estos últimos años hemos creado mayor oferta para el nivel Técnico”**

(Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD) del Sector Público de Salud, Octubre 2016)

- Del total de academias que respondieron, 8 de ellas, es decir el 66,6% **participa en las actividades de formación** durante el ejercicio de la función. De las 4 instituciones que contestaron Otro, las respuestas categorizadas fueron las siguientes:
  - La academia participa en todas las etapas: previa, durante y posterior (25%)
  - La academia participa previa y durante el ejercicio de la función (75%)



**“Gendarmería participa en todas las etapas del ciclo de vida laboral, desde la formación inicial para los funcionarios Oficiales y Suboficiales, y también en la formación continua de todos los funcionarios”**

(Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto, Octubre 2016)

- El **modelo de formación** que orienta a las academias, escuelas o programas es variado y depende directamente del enfoque y naturaleza de cada servicio. A continuación se detalla cada uno de ellos:

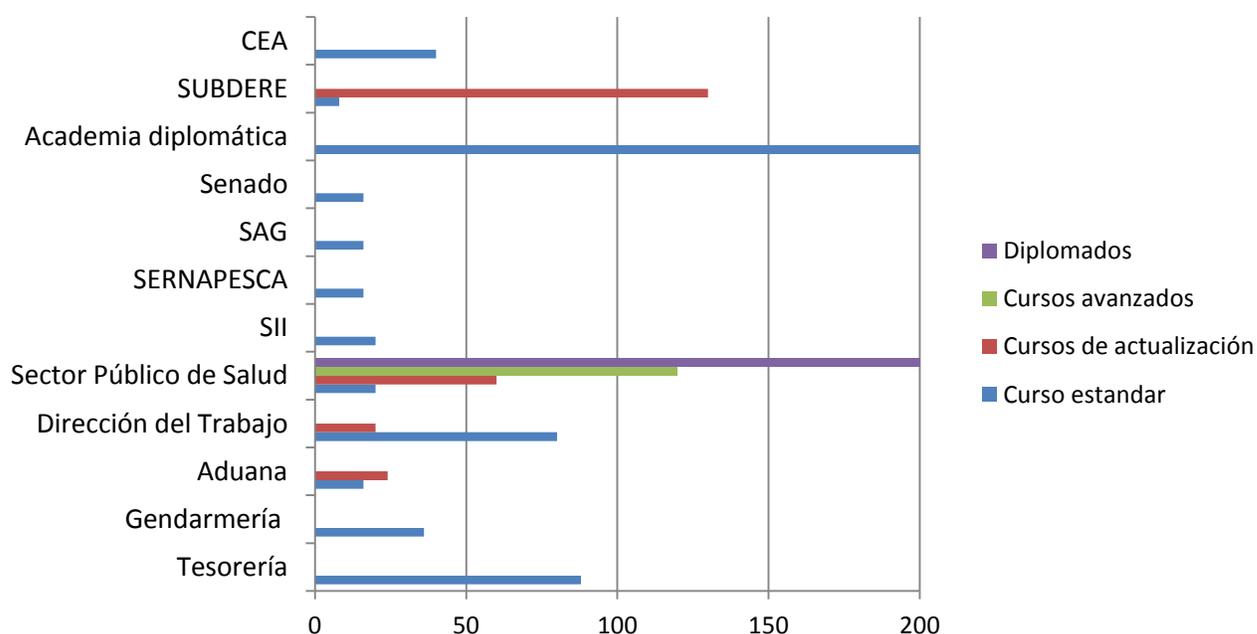
<b>Academia, escuela o programa</b>	<b>Modelo de formación</b>
<b>Programa de Habilidades Directivas de Tesorería</b>	El modelo radica en la detección de brechas estratégicas, luego en conjunto con la Universidad, se trabaja en un programa de cierre de brechas en estas áreas, las cuales constan de un trabajo presencial y otras en prácticas grupales de aprendizaje. Finalmente, los participantes proponen una solución institucional a los problemas que día a día poseen en la gestión de los recursos.
<b>Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto</b>	La formación está orientada al desarrollo de desempeños competentes y en cuanto la capacitación, se realiza en base a las necesidades que plantean las distintas áreas del servicio, las cuales deben estar bajo ciertas orientaciones técnicas que son previamente informadas.
<b>Plan de Perfeccionamiento Regular de Funcionarios de Aduana</b>	Actualmente el servicio está desarrollando un proyecto bajo un enfoque práctico de capacitación por competencias laborales, cuyo fin es acreditar que los funcionarios(as) son competentes para realizar las funciones requeridas para controlar y fiscalizar la legislación aduanera.
<b>Escuela Técnica de Formación de la Dirección del Trabajo</b>	El servicio define las capacitaciones a realizar, establece la malla de capacitación, realiza el diseño pedagógico, ejecuta la capacitación y la evaluación de los participantes.
<b>Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD) del Sector Público de Salud</b>	Se identifican necesidades transversales y estratégicas de la red asistencial, actividades de capacitación e-learning, b-learning y m-learning, co-construidas entre equipos técnicos del Ministerio y expertos en Diseño Instruccional, que transfieran aprendizaje de valor a los funcionarios, que puedan ser evaluadas en niveles pertinentes a sus objetivos.
<b>Escuela de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos</b>	El modelo considera un proceso de diagnóstico de necesidades de formación, el diseño del Plan de formación, ejecución y evaluación y mejoramiento del Plan de formación.
<b>Escuela Fiscalización del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura</b>	La Escuela de Fiscalización, se basa en principios sistémicos, enfocándose en fortalecimiento de un modelo de formación y aprendizaje que sostiene una malla flexible transversal, y una específica de cada área técnica. Se emplea un modelo blended de aprendizaje

	con talleres de aprendizajes más significativos. Además apoyo y acompañamiento a jefaturas intermedias y programa de relatores internos, y expertos.
<b>Academia SAG</b>	El Modelo aplicado es por competencia, tratando de lograr en cada curso el objetivo de desempeño definido y el rol del monitor interno es de facilitador del aprendizaje.
<b>Centro de Extensión del Senado de la República</b>	Formación continua de los Senadores, en materias contingentes y relacionadas a las funciones que ejercen a diario.
<b>Academia Diplomática de Chile</b>	El modelo de formación que separa una primera etapa de nivelación con características de evaluación práctica y una segunda etapa que se inclina al traspaso de experiencias labores y conocimientos adquiridos en la función pública que tiene por objeto entrenar el oficio.
<b>Academia de Capacitación Municipal y Regional de la SUBDERE</b>	La Academia tiene un área de capacitación estratégica orientada a directivos y profesionales y otra área de certificación de competencias laborales. Además posee un fondo de becas para el área de formación, financiando carreras profesionales y técnicas para funcionarios municipales. La Academia tiene un sistema de evaluación de impacto que se basa en la metodología denominada Human Capital Training ROI (HCTR) o el modelo de Kirkpatrick y de Phillips"
<b>Centro de Estudios de la Contraloría (CEA)</b>	Es un modelo andragógico, centrado en el aprendizaje de funcionarios públicos, donde se entregan conocimientos para desarrollarse en la administración del Estado.

- Del total de academias, escuelas o programas de formación, sólo 4 de ellas, es decir el 33,3%, declara este **modelo en su política de gestión de personas.**

- En relación a **los cursos que realizan**, la mayoría de las instituciones tiene fija la cantidad de horas y varía el programa para cada uno de ellos. Los programas de formación con mayor duración pertenecen a Gendarmería (2 años para Oficiales y un año y medio para Suboficiales), Academia diplomática (2 años) y SUBDERE (2 años y 4 años). Los cursos con menor duración pertenecen al Senado, SAG, SERNAPESCA, SUBDERE y Aduanas, con 16 horas promedio.

**Gráfico 4**  
**Duración promedio de los cursos (Horas)**



- Respecto a la **planta de docentes**, del total de academias, escuelas y programas que respondieron el cuestionario, sólo 4 de ellas, es decir, el 33,3% de ellas posee una planta establecida. Las principales características de quienes ejercen las funciones son:
  - La edad promedio es de 40 años, con un rango entre los 30 a 50 años.
  - La profesión está directamente relacionada a la naturaleza de cada institución y sólo un bajo porcentaje posee formación pedagógica. (Escuela de Gendarmería).
  - El 100% de los formadores de la planta de docentes pertenece a la institución a cargo de la academia, escuela o programa.

- Las 8 de instituciones que **no cuentan con planta de docentes**, soluciona dicha temática a través de:
  - Externalización del programa de formación (2 instituciones)
  - Relatorías de funcionarios expertos según la temática del curso (6 instituciones)

**“Tesorería externaliza el programa de formación con un proveedor de reconocida trayectoria nacional e internacional, con soporte pedagógico de calidad e historia institucional”**

(Programa de Habilidades Directivas de Tesorería, Octubre 2016)

**“Para los cursos formativos, Aduana requiere la participación de profesionales, fiscalizadores y directivos de la institución, pertenecientes a distintas unidades operativas y al nivel central”**

(Escuela Técnica de Formación de la Dirección del Trabajo, Octubre 2016)

- Del total de servicios públicos, 7 de ellos, es decir, el 58% posee un **programa, taller o inducción de formación para formadores**, donde traspasan herramientas pedagógicas y lineamientos institucionales.

**“En general, en Servicio de Impuestos Internos se realizan anualmente cursos de Formación de Monitores en temáticas relacionadas con aptitudes pedagógicas, diseño de contenidos y evaluación de aprendizaje. Durante este año se está diseñando una red de monitores bajo la modalidad de “Comunidades de práctica” que permita la creación y significación de nuevos conocimientos en una perspectiva técnico-pedagógica”**

(Escuela de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos, Octubre 2016)

- En relación a la pregunta **¿En su institución existen funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio?** Sólo una de las instituciones dio una respuesta negativa al respecto, por lo que el 91,6% de ellas cuenta con profesionales que realicen actividades fuera. De ellas, 10, es decir, el 90,9% reconoció que las labores docentes están relacionadas con las funciones que ejerce dentro del servicio y la misma cantidad, es decir, el 90,9% pone al servicio de la Academia, Escuela o Programa dicha experiencia, principalmente a través de relatorías expertas.
- Respecto a la **detección de necesidades de formación**, esta se realiza en 9 de las academias, escuelas o programas, es decir, el 75% de ellas. Las modalidades para realizar dicho proceso son las siguientes:
  - A través de las directrices entregadas por el Servicio Civil (33,3%)
  - A través de un formulario propio de la institución (33,3%)
  - A través de la planificación estratégica institucional (16,6%)
  - A través de un estudio focalizado y el Sistema de evaluación de desempeño (16,6%)

Dicho proceso lo realiza el Departamento de Capacitación de cada institución en el 42% de los casos y cada academia, escuela o programa en el 58% de ellos. Los participantes de dicho proceso son:

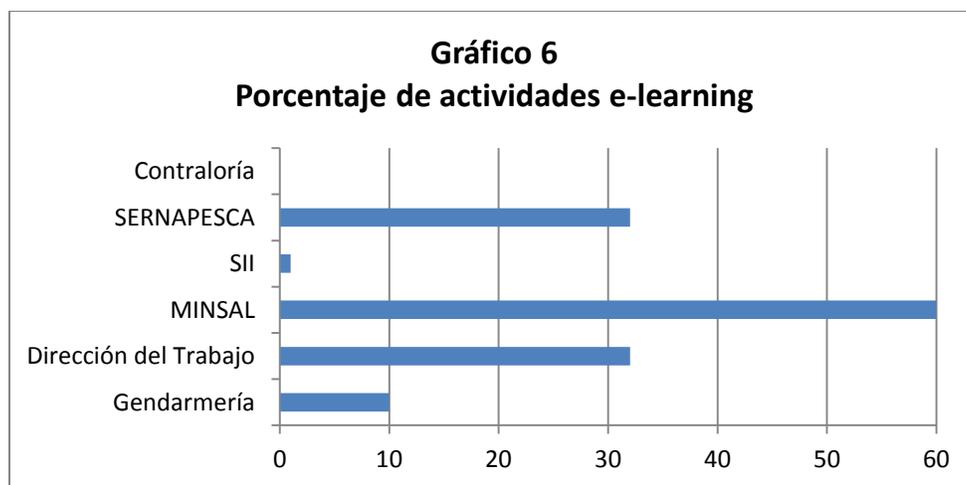
- Dirección del Servicio (33,3%)
- Todos los funcionarios (22,2%)
- Jefaturas (22,2%)
- Asociación de funcionarios (11,1%)
- Comité local de capacitación (11,1%)

### Nivel 3: Metodologías utilizadas

- Las metodologías de enseñanza están sufriendo una evolución, pese a que el 100% de las instituciones reconoce seguir utilizando clases presenciales, 8 de ellas, es decir, el 67% posee su propia **plataforma para desarrollar actividades web**, de las 4 restantes sólo el Sector público de salud tiene alianzas con otras instituciones para suplir dicha falencia.

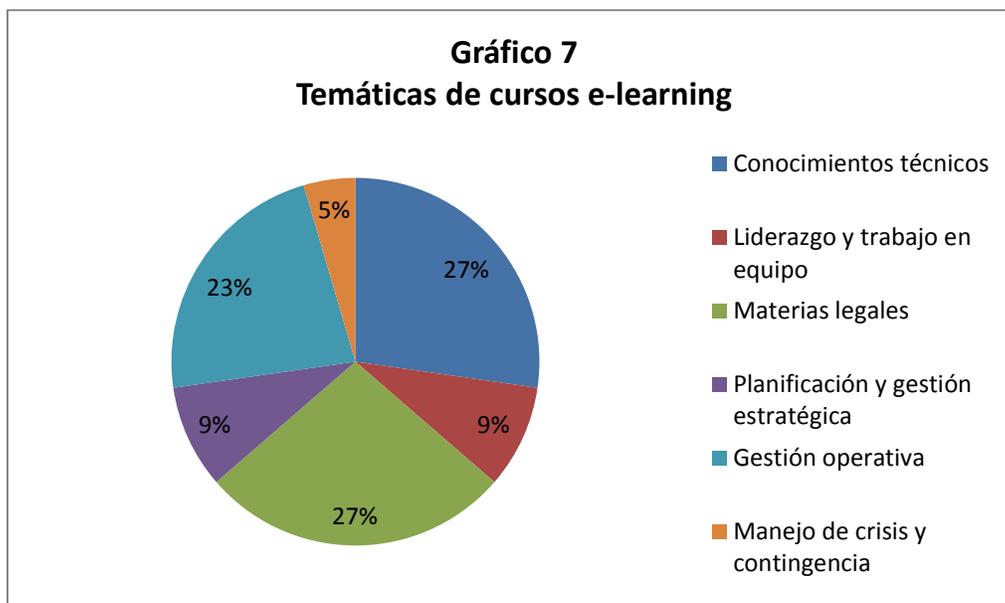


- Del total de instituciones, 6 de ellas<sup>1</sup>, es decir, el 50% realiza **actividades e-learning**, destacando Dirección del Trabajo, SERNAPESCA y Sector de salud por poseer el mayor porcentaje de dicha metodología (Más del 30% del total de sus actividades).



<sup>1</sup> Contraloría realizará su primer curso e-learning en Noviembre del 2016, por lo que no se cuenta con dicha información.

- Respecto a la pregunta **¿Cuáles son las principales temáticas que abordan los cursos e-learning?** Tal como se preveía, la primera opción es sobre conocimientos técnicos y materias legales, luego gestión operativa. La temática menos abordada es manejo de crisis y contingencia.

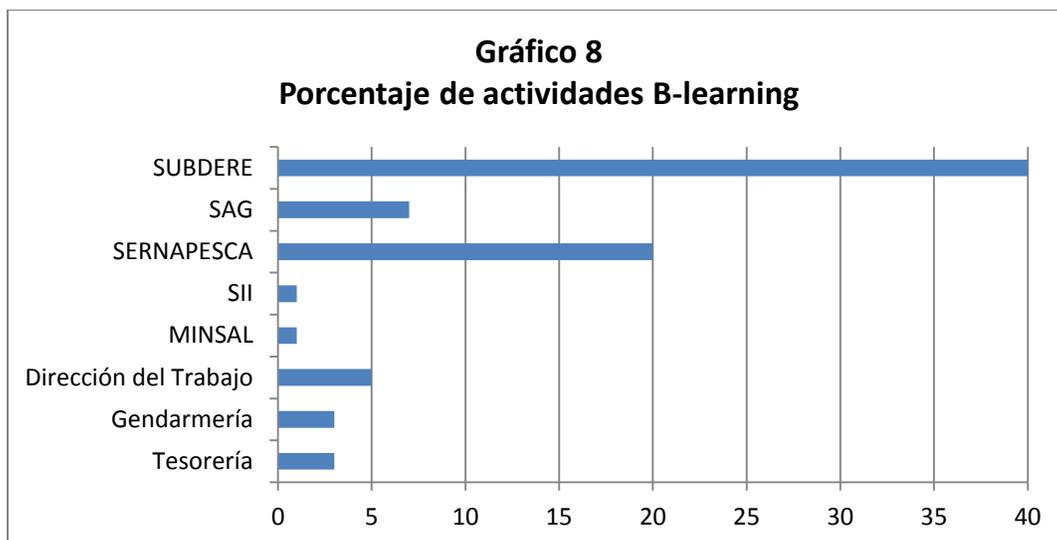


En relación a la experiencia de realizar actividades a través de esta metodología, todas las instituciones califican la experiencia como exitosa, desafiante y positiva.

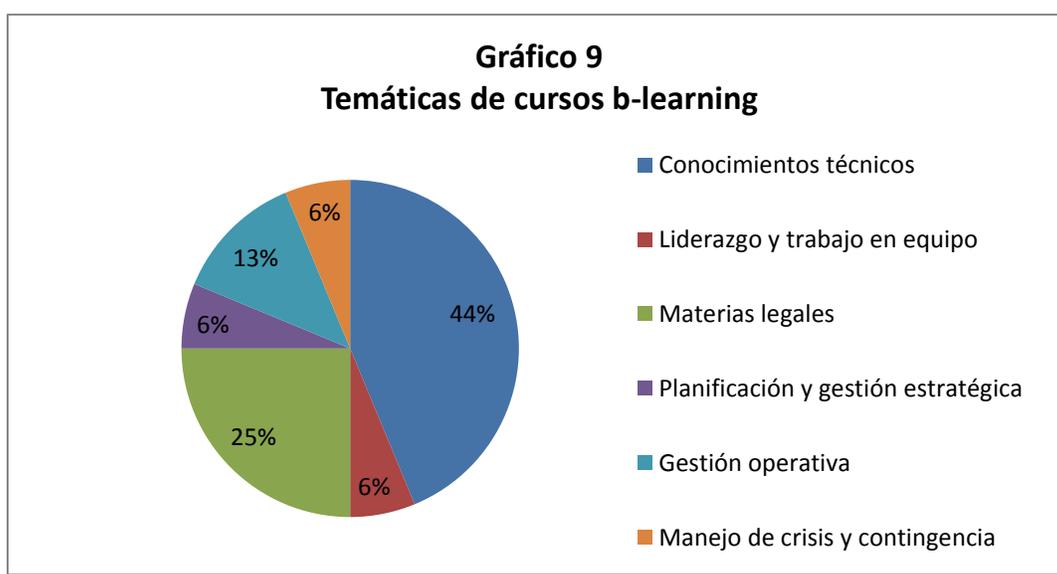
**“A través de la modalidad e-learning hemos podido capitalizar la red asistencial y llegar hasta centros de atención de salud rurales y urbanos con actividades pertinentes y alto nivel de calidad técnica. También hemos podido acercarnos a más funcionarios de la red asistencial, incluyendo al nivel secundario y terciario”**

(Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD) del Sector Público de Salud, Octubre 2016)

- Del total de instituciones, 8 de ellas, es decir, el 67,7% realiza **actividades b-learning** (Modelo mixto: e-learning y presencial). Destacando SUBDERE por poseer el mayor porcentaje de dicha metodología (Más del 40% del total de sus actividades).



- Pese a que la metodología b-learning es más utilizada que e-learning, de todos modos las **temáticas son muy similares**. Tal como se preveía, la primera opción para realizar cursos b-learning es sobre conocimientos técnicos, luego materias legales y finalmente gestión operativa. Las temáticas menos abordadas son manejo de crisis y contingencia, planificación y gestión estratégica, y liderazgo y trabajo en equipo.



- A diferencia de la modalidad e-learning las **experiencias de cada institución** varían bastante:
  - Las califican como exitosas, beneficiosas, efectivas y muy valoradas por los funcionarios (50%)
  - Hay inconvenientes en las sesiones presenciales por la cantidad de participantes (20%)
  - Existen docentes que se enfocan principalmente en las actividades presenciales y dejan de lado las e-learning (20%)
  - Las califican como experiencias un poco frustrantes (10%)



**“La experiencia b-learning ha sido buena, aunque es uno de los puntos críticos de cada curso, ya que tienden a primar docentes que se enfocan en actividades presenciales sobre las actividades e-learning”**

(Centro de Estudios Académicos de Contraloría, Octubre 2016)

**“Existen inconvenientes en realizar actividades e-learning, principalmente por las actividades realizadas en el puesto de trabajo. Los funcionarios muestran valoración por la sesión presencial, pero se hace difícil la coordinación cuando se trata de versiones masivas (Sobre 500 alumnos)”**

(Escuela de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos, Octubre 2016)

- Dentro de las metodologías utilizadas, destaca principalmente el **estudio de casos**. Del total de las instituciones, 11 de ellas, es decir, el 92% declara utilizarlo y sus respuestas son unánimes sobre lo positivo que ha sido.



**“El estudio de casos ha resultado excelente, debido a nuestro quehacer, el conocimiento está dado por estudios de casos, puesto que no existe mucha biografía disponible”.**

(Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto, Octubre 2016)

**“Excelente. El estudio de casos apoyados con ejercicios prácticos son muy bien valorados por los participantes de los cursos”.**

(Escuela de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos, Octubre 2016)

Respecto al **uso de redes sociales** como instrumento para la formación, sólo MINSAL declara haber utilizado YouTube para publicar recursos web, Twitter para difundir información del sistema y Blog para difundir la información puntual. Lo que corresponde al 8,3% de la muestra.

#### Nivel 4: Contenidos de los cursos

- Los **programas de los cursos**, elemento esencial de la calidad de la enseñanza impartida, están regidos por mallas curriculares en el 50% de los casos.
- **Los contenidos son diseñados por distintas vías**, las principales están categorizadas a continuación:
  - Se co -diseñan con un proveedor, levantando las necesidades institucionales y estableciendo cierre de brechas en estos. (25%)
  - Proviene de la malla curricular, la cual concuerda con los objetivos estratégicos de la Institución. (25%)
  - Definidos dentro un comité propio de cada academia, escuela o programa (25%)
  - A través de reuniones con expertos, docentes y funcionarios (8,3%)
  - Proviene del diseño hecho entre el equipo académico y analistas de capacitación (8,3%)
  - A través de un comité bipartido de técnica y metodología (8,3%)

**“Dentro de la Escuela existe un Departamento de Formación, el cual tiene un Área de desarrollo formativo integrada por un equipo de asesores metodológicos cuya función principal es asesorar el diseño de acciones de formación, cursos y talleres de capacitación principalmente basados en metodologías de enseñanza-aprendizaje de educación de adultos. Básicamente asesoran a los funcionarios expertos en las materias específicas que se abordan en las distintas acciones de formación”.**

(Escuela de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos, Octubre 2016)

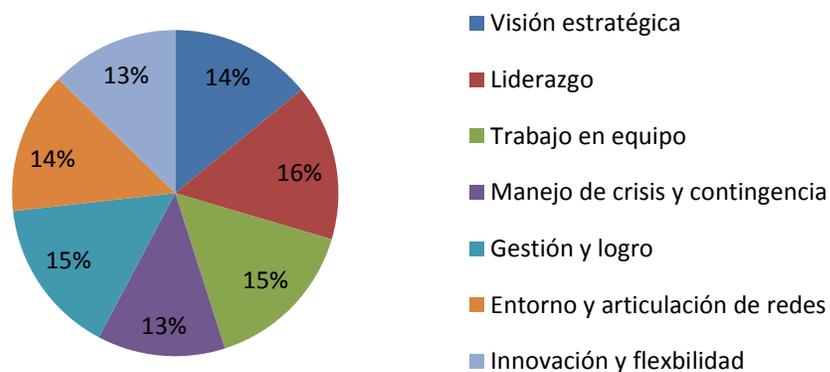
- La **actualización de los contenidos** se realiza, en general, en todas las instituciones de forma sistemática y anual. Algunas academias, escuelas o programas tienen en cuenta el contexto normativo, tributario y social, por lo que el período de actualización podría variar. Como es el caso de MINSAL, Dirección del trabajo y Senado.

- Del total de academias, escuelas y programas, 10 de ellas, es decir, el 83% de posee **programas con continuidad en el tiempo**. Principalmente enfocadas a:
  - Programa de inducción (44%)
  - Programa de Habilidades Directivas (22%)
  - Cursos de especialidad (11,1%)
  - Programa de Gestión y Liderazgo (11,1%)
  - Formación de Monitores (11,1%)
  - Programas de Ética y Probidad (11,1%)
  - Programas de Promoción Funcionaria (11,1%)
  - Rescate patrimonial e histórico (11,1%)
  - Certificación por competencias (11,1%)



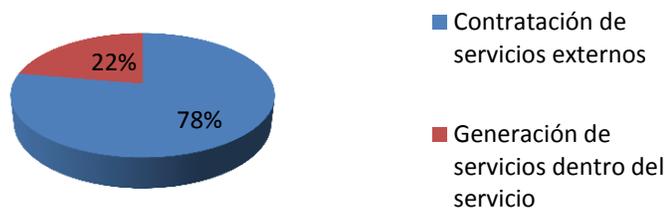
- Los contenidos de los cursos varían ampliamente según la naturaleza de cada servicio, pero ha quedado claro que el enfoque está puesto principalmente en temáticas técnicas, legales y operativas. Por lo que resulta de gran interés investigar si las instituciones efectivamente cuentan con un **curso de habilidades personales**, donde 3 de ellas, es decir, el 25% declara no tener nada parecido a ello. Sin embargo, se les preguntó la importancia que les dan a ciertas habilidades y las respuestas fueron bastante simétricas: Liderazgo en primer lugar, luego Trabajo en equipo y Gestión y logro, y finalmente, Visión estratégica y Entorno y articulación de redes.

**Gráfico 13**  
**Habilidades según importancia dada**

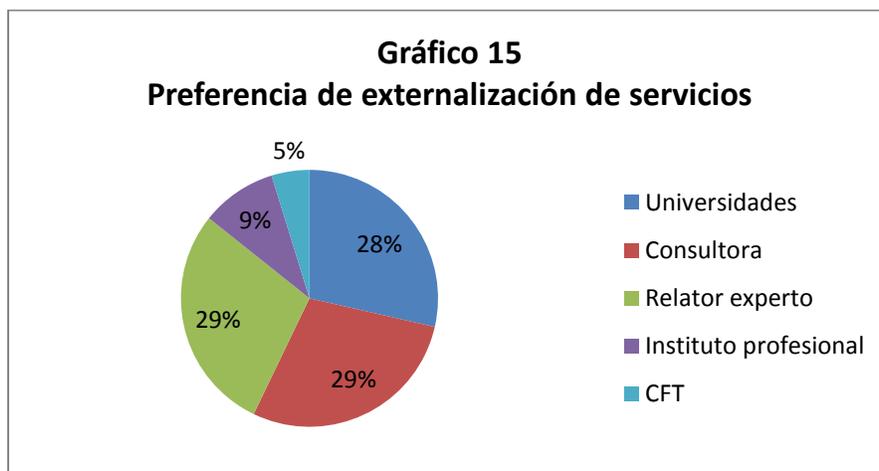


En relación a las instituciones que cuentan con un **programa de habilidades personales**, 7 de ellas las desarrollan principalmente a través de contratación de servicios externos (78%) y sólo 2 instituciones generan servicios dentro de la institución (22%).

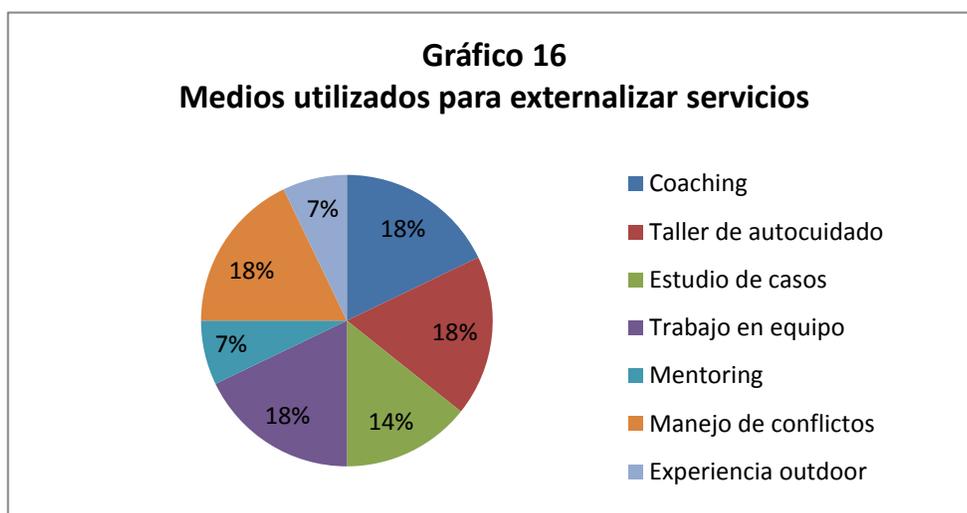
**Gráfico 14**  
**La formación de habilidades personales se desarrolla a través de:**



De los servicios contratados externamente, las instituciones prefieren principalmente a Consultoras y Relator experto en la materia, y Universidades. En menos medida a los Centros de Formación Técnica.

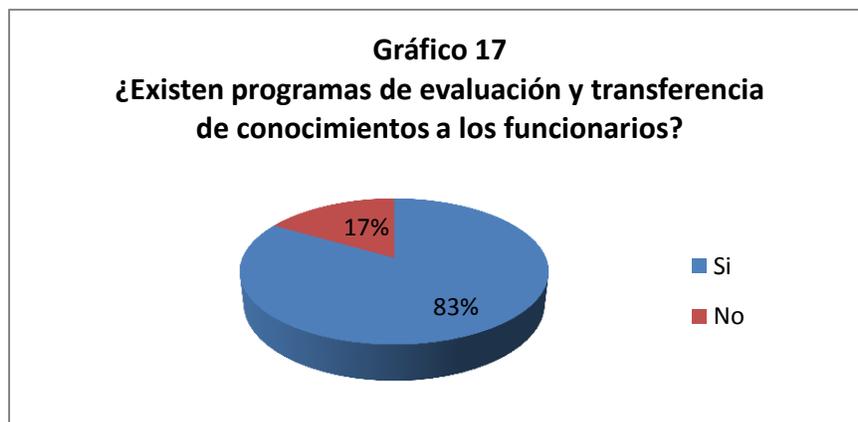


Una vez contratados los servicios, las instituciones prefieren hacerlo del siguiente modo: Coaching, Taller de autocuidado, Trabajo en equipo y Manejo de conflictos.



### Nivel 5: Gestión del conocimiento

- Del total de la muestra, exactamente la mitad de las instituciones posee **Biblioteca y/o Banco de estudios**, las respuestas categorizadas se detallan a continuación:
  - Biblioteca física del mismo servicio (44,4%)
  - Material pedagógico de los cursos en almacenamiento digital (44,4%)
  - Evidencias de estudios e investigaciones que han realizado (11,2%)
- En relación a los conocimientos entregados, 10 de las academias, escuelas o programas, es decir, el 83% declara tener **programas de evaluación y transferencia a los funcionarios**. Pero cuando se profundiza en su **sistematización**, la mitad declara relevarlo como una necesidad y estar trabajando en ello, por lo que sólo 5 instituciones (41,6%) efectivamente poseen un sistema de registro.



**“Los programas de evaluación y transferencia sí se sistematizan, existen bases de datos con toda la información de detalle y anualmente se sistematizan en informes de los distintos ámbitos de evaluación”.**

(Escuela de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos, Octubre 2016)

## Nivel 6: Alianzas para la formación

- Respecto a **las alianzas que generan las academias, escuelas o programas con otras instituciones y que colaboren en las inversiones**, sólo 5 de ellas, es decir, el 42% declara impartirlas. A continuación se sistematizan las respuestas obtenidas:
  - Gendarmería hizo una alianza con la Universidad Diego Portales para desarrollar diplomados en Derechos Humanos.
  - Aduanas hizo alianzas con el BID y Organización Mundial de Aduanas para participar en sus cursos.
  - Academia Diplomática tiene alianzas permanentes con CEPAL y PNUD, además de otras ocasionales con DIRECON, DIFROL, AGCID y con la Asociación de Corresponsales Internacionales.
  - SUBDERE mantiene alianzas con ONEMI, Ministerio de Medioambiente, FOSIS, Ministerio de Bienes Nacionales, Ministerio de Economía y SEGPRES.



- En relación a la **cooperación con otros servicios públicos**, 10 de ellas, es decir, el 83% de las instituciones declara tenerla y ésta ha consistido principalmente en:
  - Alianzas para compartir actividades de capacitación (33,3%)
  - Intercambio de docentes (22,2%)
  - Alianzas con instituciones expertas en temática que la academia, escuela o programa necesita desarrollar (11,1%)

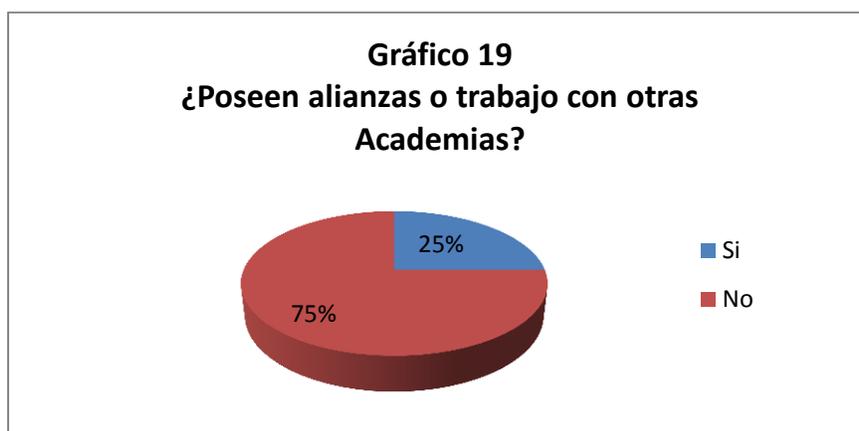
- Intercambio de buenas prácticas (11,1%)
- Intercambio de modelos (11,1%)
- Intercambio de modelo, metodologías y docentes (11,1%)

**“Aduanas ha tenido cooperación con otros servicios públicos principalmente en el intercambio de buenas prácticas, mediante sesiones de benchmarking con los Departamentos de Capacitación de los Servicios de Tesorería, Impuestos Internos y SERNAPESCA”.**

(Plan de Perfeccionamiento Regular de Funcionarios de Aduana, Octubre 2016)

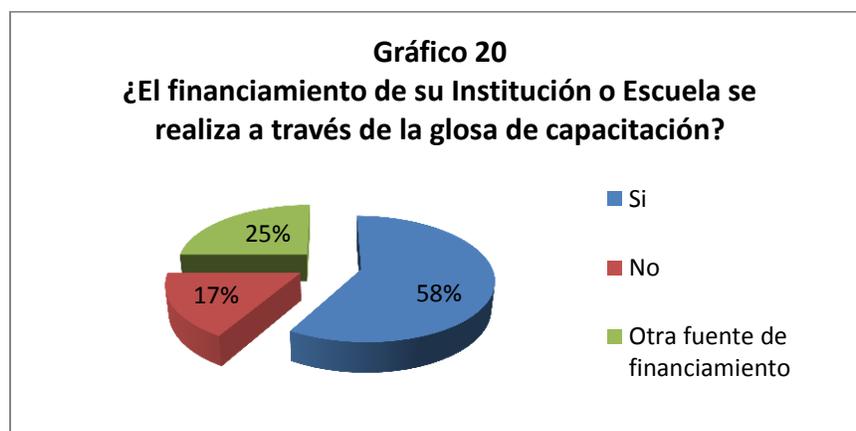
Finalmente, sólo 3 instituciones de la muestra, es decir, el 25% declara poseer **alianzas o trabajo con otras Academias**. Las respuestas están categorizadas a continuación:

- SERNAPESCA está desarrollando con Aduana y espera tener convenio con SII y PDI
- Academia Diplomática tiene alianza con la Red iberoamericana de Academias Diplomáticas y con el Foro internacional de institutos, universidades y centros internacionales
- SUBDERE tiene alianzas con la Academia de la ONEMI y del Ministerio del Medioambiente



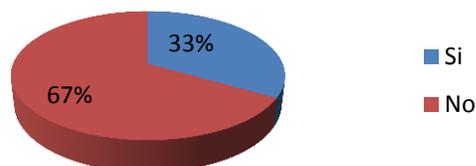
## Nivel 7: Financiamiento

- Lo referente a financiamiento, objeto de la última parte del cuestionario, se ha registrado un alto porcentaje de instituciones que realizan sus **inversiones a través de la Glosa de capacitación**, 7 de ellas específicamente (58%). Las academias, escuelas o programas que respondieron Otra fuente corresponden a 3 (25%) y se pueden categorizar de la siguiente forma:
  - Gendarmería tiene un modelo mixto, glosa de capacitación para formación continua y fondos becarios para formación inicial
  - SERNAPESCA financia sus inversiones a través del Formulario E para proyectos (DIPRES)
  - Academia diplomática tiene un programa de Relaciones Internacionales del Ministerio de RREE



Se considera con frecuencia que **el financiamiento no es suficiente para cubrir todas las demandas y necesidades formativas**, lo que se respalda con la respuesta negativa de 8 academias, escuelas o programas, lo que equivale al 67% de ellas. Pese a ello, existe unanimidad entre todas las instituciones para afirmar que los funcionarios no pagan los programas de formación, situación diferente ocurre cuando se trata de cursos de postgrado u formación académica, aunque se detectan casos especiales como en SUBDERE, donde efectivamente financian carreras técnicas y profesionales.

**Gráfico 21**  
**¿El financiamiento es considerado suficiente para hacer frente a las actividades de formación?**

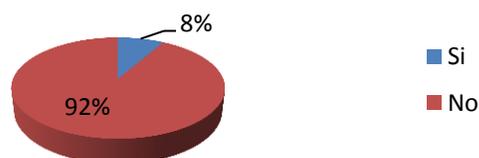


Respecto al **porcentaje del presupuesto que las instituciones destinan a externalizar servicios**, el mayor rango [61-80] y [41-60] es utilizado para Universidades y Consultoras. Entre [21-40] Universidades, Relator experto, Consultoras e Institutos profesionales. Finalmente, el menor rango [0-20] deja claro que las academias, escuelas o programas externalizan sus servicios en menor cantidad a Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales.

	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	Total
Universidades	5	3	3	1	0	12
Instituto profesional	11	1	0	0	0	12
Centro de Formación Técnica	12	0	0	0	0	12
Consultoras	8	1	2	1	0	12
Relator experto en la temática	9	3	0	0	0	12

En relación a la **ayuda internacional**, la mayoría de las instituciones se muestran dispuestas a recibirla, pero sólo el 8% de ellas efectivamente realiza actividades de financiamiento exclusivo o complementario con organismos internacionales. Este es el caso de MINSAL, quien mantiene alianzas con el BID, OCDE, AECID y CIAT.

**Gráfico 22**  
**¿Se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de Organismos de Cooperación Internacional?**



## REFLEXIONES Y CONCLUSIONES

Es fundamental contrastar las hipótesis levantadas previamente y contrastarlas con la información obtenida durante el estudio, por lo que se presentan dichas conclusiones y las obtenidas paralelamente en la investigación:

- Efectivamente, existe una dispersión de estrategias formativas porque cada institución pública fija la política respecto a sus necesidades. Tampoco hay punto de encuentro ni comunicación, ya que sólo 3 academias establecen alianzas entre ellas.
- Se confirma la hipótesis de que las academias, escuelas y programas se crean principalmente por necesidades emergentes y para resolver tareas específicas de cada institución, lo cual responde también al hecho de que no innoven en otras temáticas o programas. Esto podría solucionarse si las instituciones contaran con un modelo de formación establecido, y pese a que declaran tenerlo, al momento de analizarlo se encuentran sólo principios y objetivos, por lo que todas sus acciones se limitan netamente a lo reactivo y emergente del entorno.
- Efectivamente existe una diferencia entre las academias por su naturaleza, algunas enfocadas netamente a capacitación y otras a formación. Es necesario distinguir ambas áreas, pese a que deben estar constantemente comunicadas y evitar distanciarse del área de Gestión de Personas, lo cual ocurre mucho más de lo deseado.  
Dentro de la muestra, existe sólo un caso que combina capacitación con formación.
- Los programas de formación impactan principalmente a Profesionales, Técnicos y Directivos de tercer nivel jerárquico, y Administrativos. Son muy pocas las academias que se enfocan a directivos, lo cual es consecuente con el tipo de cursos que desarrollan y con el tipo de instituciones a las que pertenecen, ya que mayoritariamente se trata de instituciones altamente profesionalizadas.
- Las instituciones prefieren contratar servicios externos principalmente a Universidades, Consultoras y Relator experto en la materia. Es fundamental estudiar qué ocurre con dichas externalizaciones, ya que superan el 80% y podrían transformarse en pésima gestión si no están desarrollando los programas como se debe. Por lo que es importante preguntarse: ¿Efectivamente las Universidades tienen los medios y actualización suficiente para desarrollar dichos programas? ¿Las consultoras poseen conocimientos y experiencia

sobre el sector público? ¿Los servicios que ofrecen están adaptados a la realidad de los funcionarios públicos?

- Efectivamente, la oferta programática pone foco principalmente en competencias técnicas, materias legales y gestión operativa. Las habilidades personales se desarrollan sólo en un 75% de las instituciones, pese a ello, la cantidad de horas ha ido incrementando paulatinamente. Es razonable que esto ocurra, ya que como se mencionó anteriormente, las academias se crean principalmente por necesidades emergentes y principalmente técnicas, la actualización e innovación de estos programas es paulatina y casi nula.
- Poco a poco las instituciones han incorporado metodologías web en sus programas de formación, principalmente porque a través de ellas se tiene más cobertura a nivel territorial, los programas pueden llegar a más funcionarios, influyendo en su formación profesional y por ende, generando mayor empleabilidad.

La modalidad b-learning supera a e-learning, pese a ello, la experiencia de realizar actividades e-learning es más positiva que las actividades b-learning, donde algunas instituciones incluso la calificaron como una experiencia frustrante.

- Todas las instituciones están vinculadas con el sector privado, porque efectivamente ofrecen avances importantes en materias metodológicas y tecnológicas. Pese a ello, existen algunos inconvenientes por su lejanía a la realidad del sector público y por la complejidad de seleccionar a la mejor empresa dentro de la vasta oferta del mercado
- El estudio de caso es muy utilizado por las instituciones y altamente valorado por los funcionarios, es una herramienta que ha tomado importancia paulatinamente y se hace imprescindible contar con una *Casoteca* en Chile.

Finalmente, se encontraron falencias importantes en el ciclo formativo, el cual abarca desde la Detección de necesidades hasta la Evaluación. Para analizar cada uno de estos procesos, se utilizará como contraste el Ciclo de Capacitación planteado en la Guía de Capacitación del Servicio Civil, es importante establecer la diferencia entre capacitación y formación por lo que se adaptará dicho ciclo para reflexionar sobre el trabajo que están llevando a cabo las instituciones.

El modelo que se ha venido implementando paulatinamente, es el clásico modelo sistémico compuesto por las etapas de Detección de Necesidades de Capacitación, Planificación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación.



Respecto a la **Detección de necesidades**, esta se realiza sólo en 9 instituciones, por lo que el 25% de ellas no desarrolla ninguna actividad para conocer efectivamente qué conocimientos, herramientas o competencias es necesario formar, actualizar o desarrollar en los funcionarios, sino que lo hace de manera intuitiva o definitivamente no lo hace, sino que continúa desarrollando los programas que ya funcionan.

La **Planificación** es un proceso fundamental ya que genera las especificaciones instruccionales que permitirán que los participantes aprendan y den sentido a los contenidos que recibirán. Pese a ello, la mitad de las instituciones rige sus programas por una malla curricular preestablecida, por lo que la definición de contenidos, metodologías, duración y evaluación están establecidos con muchísima anticipación y pocas opciones de incluir cambios.

El desafío de la **Ejecución** es asegurar la calidad de la implementación, por lo que en dicho proceso se debe analizar minuciosamente si la institución es capaz de generar los programas de formación por sus propios medios o debe externalizar dicho servicio. En el caso de las academias, escuelas y programas de servicios públicos la segunda opción es la más utilizada, por lo que es imprescindible contar con un mecanismo de evaluación para dichas empresas.

Finalmente, la **Evaluación** es la etapa más precaria de este ciclo, ya que sólo una institución cuenta con evaluación de transferencia, actividad primordial para explorar la contribución que la

formación ha tenido en el mediano plazo, para mejorar el desempeño individual y organizacional. Las demás sólo incluyen evaluaciones de reacción y aprendizaje, pero lamentablemente estos resultados tienen poco impacto si sólo 5 instituciones sistematizan la información obtenida.

## PROPUESTAS PARA UNA AGENDA DE TRABAJO

A partir de las reflexiones planteadas, es fundamental crear propuestas para aportar al desarrollo de cada una de las academias, escuelas y programas de servicios públicos:

- El Servicio Civil, a través del Sistema de Liderazgo Público, debe transformarse en el punto de encuentro entre todas las instituciones.
- Proponer, desarrollar y realizar programas enfocados a las temáticas menos abordadas, sobre todo habilidades personales, para realizar con conjunto con las academias, escuelas y programas.
- Crear red para evaluar Consultoras, programas de Universidades y entidades a las cuales se les externalizan servicios.
- Generar plataforma web centralizada, donde todas las instituciones puedan realizar sus actividades con metodologías e-learning y b-learning.
- Promover *Casoteca* a nivel nacional, beneficiando a múltiples instituciones de carácter público.
- Crear una política de gestión de conocimientos, donde los funcionarios tengan horas exclusivas para desarrollar sus actividades de relatorías expertas, las cuales puedan ser pagadas a través de horas compensadas.

Dada la realidad expuesta previamente, el desafío del Sistema de Liderazgo Público debe estar enfocado en tres niveles:

1. Introducción y apoyo metodológico para desarrollar de mejor manera los programas que llevan a cabo cada una de las academias, escuelas o programas de servicios públicos.
2. Incorporar uso de modelo de formación, específicamente basado en el ciclo formativo para cada una de las instituciones.
3. Establecer contenidos mínimos (Malla curricular flexible) para los contenidos del Estado.

En definitiva, el rol del SLP es construir un estándar y directrices para modelos de formación, e instalar capacidades para estos temas.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario

#### Aspectos básicos de la Academia

1. Nombre de Academia, Escuela o Programa:

2. ¿Hace cuánto tiempo existe la Academia, Escuela o Programa de formación?

- Más de 25 años
- Más de 15 años
- Más de 10 años
- Más de 5 años
- Otro

- 2.1 Si contestó "Otro"

¿Cuánto?

3. ¿Por qué razón(es) se crea la Academia, Escuela o Programa? Relate brevemente.

4. ¿Cuáles son los objetivos de la Academia, Escuela o Programa?

**Modelos de formación**

5. Los programas de formación están dirigidos principalmente a:  
Jerarquice las alternativas de 1 a 8 según el orden de preferencia.

- Directivo de primer nivel jerárquico
- Directivo segundo nivel jerárquico
- Directivo tercer nivel jerárquico
- Directivo cuarto nivel jerárquico
- Profesionales
- Técnicos
- Administrativos
- Auxiliares

6. ¿En qué etapa del ciclo de vida laboral participa la Academia, Escuela o Programa?

- Previo al ejercicio de la función
- Durante el ejercicio de la función
- Posterior al ejercicio de la función
- Otro

- 6.1 Si contestó "Otro"

¿Cuándo?

7. ¿Cuál es el modelo de formación que los inspira u orienta?

Por modelo de formación entenderemos al conjunto de acciones previamente determinadas relacionadas a la detección de necesidades, tipo de aprendizaje, tipo de enseñanza y evaluación de capacidades/conocimientos.

8. ¿Este modelo está declarado en la política de recursos humanos?

- Si
- No

9. ¿Cuál es la duración promedio de los cursos?

10. ¿Poseen planta de docentes?

- Si
- No

10.1 Si contestó "Si"

Señale las principales características de quiénes ejercen funciones de docencia:

Promedio de Edad:

Profesión:

¿Son funcionarios de la institución a la cual pertenece la Academia?

11.2 Si contestó "No"

¿Cómo resuelve dicha temática?

11. ¿Poseen programas de formación para formadores?

- Si
- No

11.1 Si contestó "Si"

¿Cuáles?

12. ¿En su institución existen funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio?

- Si
- No

12.1 Si contestó "Si"

¿Dichas labores están relacionadas con las funciones que ejerce dentro del servicio?

- Si
- No

12.2 Si contestó "Si"

¿La experiencia de ellos se pone al servicio de los objetivos de la Academia, Escuela o Programa?

- Si
- No

13. ¿Tienen un proceso de detección de brechas o necesidades de formación?

- Si
- No

13.1 Si contestó "Si"

¿Cómo lo hacen?

13.2 Si contestó "Si"

¿Quién lo hace?

13.3 Si contestó "Si"

¿A quiénes se les realiza?

#### Metodologías utilizadas

14. ¿Cuáles son las metodologías de enseñanza que utilizan?

15.

- Si
- No

15.1 Si contestó "No"

¿Han generado alianzas con otras instituciones en materia on-line?

- Si
- No

15.1.2 Si contestó "Si"

¿De qué servicio?

16. ¿Se realizan actividades on-line (E-learning)?

- Si
- No

16.1 Si contestó "Si"

¿Cuál o cuáles? Seleccione:

- Cursos de conocimientos técnicos
- Cursos referentes a materias legales
- Cursos de gestión operativa
- Cursos de liderazgo y trabajo en equipo
- Cursos de planificación y gestión estratégica
- Cursos de manejo de crisis y contingencia
- Cursos de innovación para el cambio

16.2 Si contestó "Si"

¿Qué porcentaje del total de cursos que realizan son a través de esta metodología?

## 16.3 Si contestó "Si"

¿Cómo ha sido la experiencia de realizar actividades on-line?

## 17. ¿Realizan actividades con metodologías Blended learning (Con un componente presencial y otro on-line)?

- Si
- No

## 17.1 Si contestó "Si"

¿Cuál o cuáles? Seleccione:

- Cursos de conocimientos técnicos
- Cursos referentes a materias legales
- Cursos de gestión operativa
- Cursos de liderazgo y trabajo en equipo
- Cursos de planificación y gestión estratégica
- Cursos de manejo de crisis y contingencia
- Cursos de innovación para el cambio

## 17.2 Si contestó "Si"

¿Qué porcentaje del total de cursos que realizan son a través de esta metodología?

17.3 Si contestó "Si"

¿Cómo ha sido la experiencia de realizar actividades en modelo mixto (Blended-learning)?

18. ¿Los cursos trabajan con el estudio de casos?

- Si
- No

18.1 Si contestó "Si"

¿Cómo ha sido la recepción en esta materia?

19. ¿Han utilizado las redes sociales como un instrumento para la formación?

- Si
- No

19.1 Si contestó "Si"

¿Cuáles?

19.2 Si contestó "Si"

¿Para qué actividad?

**Contenido de los cursos**

20. ¿Poseen malla curricular para cada uno de los cursos?

- Si
- No

21. ¿Cómo se diseñan los contenidos de los cursos?

22. ¿Con qué frecuencia se actualizan los contenidos de los cursos?

23. Dentro de la oferta de formación ¿Existen programas con continuidad en el tiempo?

- Si
- No

23.1 Si contestó "Si"

¿Cuáles?

24. Jerarquice las siguientes habilidades de 1 a 8 según la importancia que le den en su institución:

- \_\_\_ Liderazgo
- \_\_\_ Visión estratégica
- \_\_\_ Gestión y logro
- \_\_\_ Entorno y articulación de redes
- \_\_\_ Manejo de crisis y contingencia
- \_\_\_ Innovación y flexibilidad
- \_\_\_ Trabajo en equipo

25. ¿Considera en sus programas de formación el desarrollo de habilidades personales?

- Si
- No

25.1 Si contestó "Si"

La formación de habilidades personales se desarrolla a través de:

- Contratación de servicios externos
- Generación de servicios dentro del servicio

25.1.1 Si contestó "Contrató servicios externos"

Jerarquice de 1 a 5 según su orden de preferencia:

- \_\_\_ Universidades
- \_\_\_ Instituto profesional
- \_\_\_ Centro de Formación Técnica
- \_\_\_ Consultoras
- \_\_\_ Relator experto en la temática

25.2 Si contestó "Contrató servicios externos"

¿Cuál o cuáles fueron los medios utilizados?

- Coaching
- Mentoring
- Estudio de casos
- Trabajo en equipo
- Experiencias outdoor
- Modelos de negociación
- Manejo de conflictos
- Talleres de autocuidado

**Gestión del conocimiento**

26. ¿Poseen alguna Biblioteca y/o Banco de estudios?

- Si
- No

26.1 Si contestó "Si"

¿Cuál o cuáles?

27. ¿Existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios?

- Si
- No

27.1 Si contestó "Si"

¿Se sistematizan?

### Alianzas para la formación

28. ¿Se imparten actividades de formación con otras Instituciones públicas o privadas que colaboran en las inversiones?

- Si
- No

28.1 Si contestó "Si"

- ¿Cuáles?

29. ¿Existe cooperación con otros servicios públicos en la materia?

- Si
- No

29.1 Si contestó "Si"

¿En qué ha consistido?

- Intercambio de modelos
- Intercambio de docentes
- Intercambio de metodologías
- Casos
- Otros

30. ¿Poseen alianzas o trabajo con otras Academias?

- Si
- No

30.1 Si contestó "Si"

¿Cuáles y en qué ámbito?

### Financiamiento

31. ¿El financiamiento de su Institución o Escuela se realiza a través de la glosa de capacitación?

- Si
- No
- Otra fuente de financiamiento

31.1 Si contestó "Otra"

¿Cuál?

32. ¿El financiamiento es considerado suficiente para hacer frente a las actividades de formación?

- Si
- No

33. ¿Los funcionarios pagan parte de los gastos de los cursos?

- Si
- No

33.1 Si contestó "Si"

¿Qué porcentaje?

34. Porcentualmente ¿Cuánto del presupuesto disponible se destina a externalizar servicios a?

\_\_\_ Universidades

\_\_\_ Instituto profesional

\_\_\_ Centro de Formación Técnica

\_\_\_ Consultoras

\_\_\_ Relator experto en la temática

35. ¿Se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de Organismos de Cooperación Internacional (BID, Banco Mundial, OCDE, USAID, AECID...)?

Si

No

35.1 Si contestó "Si"

¿Cuáles?

## Anexo 2: Fichas de caracterización individual

	Categoría	Programa de Habilidades Directivas de Tesorería
1	Origen de fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace más de 15 años</li> <li>- El programa se crea por la importancia de generar competencias en los futuros cuadros de jefaturas y las actuales, para fortalecer los equipos de trabajo y hacer transferencia de la estratégica institucional a la base de la organización.</li> <li>- El objetivo de la Academia es generar competencias en liderazgo, resolución de conflictos, negociación y comunicación estratégica.</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a directivos de tercer nivel, directivos de segundo nivel y directivos de primer nivel.</li> <li>- La academia acompaña al funcionario durante el ejercicio de la función.</li> <li>- El modelo de formación que los inspira radica en la detección de brechas estratégicas en temas relacionados con Liderazgo, Alineamiento y Conducción de equipos de Alto Desempeño. Con ello, y en conjunto con la Universidad, se trabaja en un programa de cierre de brechas en estas áreas, las cuales constan de un trabajo presencial y otras en prácticas grupales de aprendizaje (normalmente con un tutor a cargo). Finalmente, el programa genera un valor agregado, en el cual los participantes de este, proponen una solución institucional a los problemas que día a día poseen en la gestión de los recursos.</li> <li>- Este modelo no está declarado en la política de recursos humanos.</li> <li>- La duración promedio de los cursos es de 88 horas</li> <li>- No poseen planta de docentes</li> <li>- No contar con planta de docentes se resuelve a través de la externalización del programa de formación con un proveedor de reconocida trayectoria nacional e internacional, con soporte pedagógico de calidad e historia institucional.</li> <li>- Poseen programas de formación para formadores, a través del Programa de Formación de monitores internos de capacitación.</li> <li>- Hay funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio, relacionadas a las labores que realizan dentro de él y su experiencia se pone al servicio del programa.</li> <li>- Existe detección de necesidades a través de un levantamiento en base a la planificación estratégica institucional. Este proceso lo realiza el Jefe de Sección Capacitación/ Analista de Capacitación. Las fuentes consultadas son: Todos los miembros de la institución, representados por la Dirección del Servicio y los representantes de la Asociación de funcionarios.</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías de enseñanza son clases presenciales, trabajos grupales y plataforma on-line.</li> <li>- Poseen plataformas online pero no realizan actividades e-learning.</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades blended-learning en áreas de liderazgo y trabajo en equipo.</li> </ul>

		<p>El 1% de los cursos son realizados a través de esta metodología. La experiencia de realizar actividades blended-learning ha sido muy exitosa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizan el estudio de casos. La recepción ha sido exitosa.</li> <li>- No han utilizado las redes sociales como instrumento de formación.</li> </ul>
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento se realiza a través de la glosa de capacitación</li> <li>- El financiamiento no es suficiente para hacer frente a las actividades de formación</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos</li> <li>- Entre un 60%-80% del presupuesto se destina a externalizar servicios a Universidades, entre un 40%-60% a consultoras y un 20%-40% a relator experto en la temática.</li> <li>- No se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de organismos de cooperación internacional.</li> </ul>
5	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se co-diseñan conjuntamente con el proveedor, levantando las necesidades institucionales y estableciendo cierre de brechas en estos.</li> <li>- Los cursos se actualizan anualmente.</li> <li>- No existen programas con continuidad en el tiempo.</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Visión estratégica, liderazgo, trabajo en equipo, innovación y flexibilidad, entorno y articulación de redes, gestión y logro, y manejo de crisis y contingencia.</li> <li>- Desarrollan habilidades personales a través de la contratación de servicios externos, principalmente a través de coaching, mentoring, estudios de casos, trabajo en equipo, modelos de negociación, manejo de conflictos.</li> </ul> <p>Los medios utilizados son estudios de casos, trabajo en equipo, manejo de conflictos, talleres de autocuidado, coaching y mentoring.</p>
6	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No Poseen Biblioteca y/o Banco de estudios.</li> <li>- No existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios.</li> </ul>
7	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizan actividades de formación con otras instituciones que colaboren en la inversión</li> <li>- No existe cooperación con otros servicios públicos en la materia.</li> <li>- No poseen alianzas con otras Academias, sino más bien convenios con Universidades.</li> </ul>

	<b>Categoría</b>	<b>Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto</b>
--	------------------	-------------------------------------------------------------------------

1	Aspectos básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace más de 25 años</li> <li>- La escuela se crea a partir de la necesidad del Estado de Chile, de formar a futuros funcionarios Oficiales y Suboficiales, quienes estarán a cargo de la administración de los recintos penitenciarios del país.</li> <li>- Los objetivos de la escuela son: Reclutar, seleccionar, formar y graduar a los futuros Oficiales Penitenciarios y Suboficiales y Gendarmes que ingresan a la Institución. Diseñar, impartir y evaluar los cursos de perfeccionamiento y exámenes habilitantes para los ascensos del personal uniformado. Capacitar y perfeccionar a todo su personal en las materias que sean necesarias para el mejor desempeño del quehacer penitenciario.</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a directivos de segundo nivel, profesionales, administrativos y directivos de tercer nivel jerárquico.</li> <li>- La academia acompaña al funcionario durante todas las etapas, desde la formación inicial para los funcionarios Oficiales y Suboficiales y también en la formación continua de todos los funcionarios.</li> <li>- El modelo de formación que los inspira está orientado al desarrollo de desempeños competentes, en cuanto la capacitación y/o formación continua, se realiza en base a las necesidades que plantean las distintas áreas del servicio, las cuales deben estar bajo ciertas orientaciones técnicas que son previamente informadas.</li> <li>- Este modelo no está declarado en la política de recursos humanos.</li> <li>- La duración promedio de los cursos de formación son 2 años en caso de oficiales y a un año y medio para Suboficiales. En cuantos a los cursos, estos están en el orden de las 36 horas.</li> <li>- Poseen planta de docentes. Sus características generales son: 35 años promedio y mayoritariamente son profesores de profesión.</li> <li>- Poseen programas de formación para formadores, a través de una inducción interna.</li> <li>- Hay funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio, relacionadas a las labores que realizan dentro de él y su experiencia se pone al servicio del programa.</li> <li>- No poseen un proceso de detección de necesidades en formación.</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías de enseñanza son basadas generalmente en el estudio de casos prácticos.</li> <li>- Poseen plataformas online y realizan actividades e-learning para realizar cursos de conocimientos técnicos, de gestión operativa y referentes a materias legales. El 10% de los cursos son realizados a través de esta metodología. La experiencia de realizar actividades e-learning ha sido muy beneficiosa para la institución y los funcionarios.</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades blended-learning en áreas de conocimientos técnicos y materias legales. El 3% de los cursos son realizados a través de esta metodología. La experiencia de realizar actividades blended-learning ha sido muy beneficiosa.</li> <li>- Utilizan el estudio de casos. La recepción ha sido excelente, debido a nuestro quehacer, el conocimiento está dado por estudios de casos, puesto que no existe mucha biografía disponible.</li> <li>- No han utilizado las redes sociales como instrumento de formación.</li> </ul>
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento se realiza a través de la glosa de capacitación para la formación continua y fondos becarios para la formación inicial de los alumnos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento no es suficiente para hacer frente a las actividades de formación.</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos.</li> <li>- Entre un 60%-80% del presupuesto se destina a externalizar servicios a consultoras y entre un 40%-60% a Universidades.</li> <li>- No se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de organismos de cooperación internacional.</li> </ul>
<b>5</b>	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos de Oficiales y Suboficiales están en directa relación con los objetivos estratégicos de la Institución y además, considerando el perfil de egreso de cada uno.</li> <li>- Los cursos se revisan anualmente.</li> <li>- Existen programas con continuidad en el tiempo relacionados con las especialidades, más bien de tipo operativas, por ejemplo curso de instructores de tiro, curso de anti motines, curso de técnicas especiales de traslado, curso de delegados de libertad vigilada, entre otros.</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Manejo de crisis y contingencia, gestión y logro, trabajo en equipo y visión estratégica.</li> <li>- Desarrollan habilidades personales a través de la generación dentro del servicio.</li> </ul>
<b>6</b>	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen Biblioteca propia ubicada en la Escuela de Gendarmería.</li> <li>- Están en proceso de sistematizar la evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios.</li> </ul>
<b>7</b>	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizan actividades de formación con otras instituciones que colaboren en la inversión, generalmente programas de Diplomados, por ejemplo de Derechos Humanos con la Universidad Diego Portales.</li> <li>- Existe cooperación con INDH por Diplomado de Derechos Humanos.</li> <li>- No poseen alianzas con otras Academias, sino más bien convenios con Universidades.</li> </ul>

	Categoría	Plan de Perfeccionamiento regular de funcionarios de Aduana
1	Origen de fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace más de 15 años</li> <li>- El programa se crea por la importancia de generar competencias en los futuros cuadros de jefaturas y las actuales, para fortalecer los equipos de trabajo y hacer transferencia de la estratégica institucional a la base de la organización.</li> <li>- El objetivo de la Academia es generar competencias en liderazgo, resolución de conflictos, negociación y comunicación estratégica.</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a directivos de tercer nivel, directivos de segundo nivel y directivos de primer nivel.</li> <li>- La academia acompaña al funcionario durante el ejercicio de la función.</li> <li>- El modelo de formación que los inspira radica en la detección de brechas estratégicas en temas relacionados con Liderazgo, Alineamiento y Conducción de equipos de Alto Desempeño. Con ello, y en conjunto con la Universidad, se trabaja en un programa de cierre de brechas en estas áreas, las cuales constan de un trabajo presencial y otras en prácticas grupales de aprendizaje (normalmente con un tutor a cargo). Finalmente, el programa genera un valor agregado, en el cual los participantes de este, proponen una solución institucional a los problemas que día a día poseen en la gestión de los recursos.</li> <li>- Este modelo no está declarado en la política de recursos humanos.</li> <li>- La duración promedio de los cursos es de 88 horas</li> <li>- No poseen planta de docentes</li> <li>- No contar con planta de docentes se resuelve a través de la externalización del programa de formación con un proveedor de reconocida trayectoria nacional e internacional, con soporte pedagógico de calidad e historia institucional.</li> <li>- Poseen programas de formación para formadores, a través del Programa de Formación de monitores internos de capacitación.</li> <li>- Hay funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio, relacionadas a las labores que realizan dentro de él y su experiencia se pone al servicio del programa.</li> <li>- Existe detección de necesidades a través de un levantamiento en base a la planificación estratégica institucional. Este proceso lo realiza el Jefe de Sección Capacitación/ Analista de Capacitación. Las fuentes consultadas son: Todos los miembros de la institución, representados por la Dirección del Servicio y los representantes de la Asociación de funcionarios.</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías de enseñanza son clases presenciales, trabajos grupales y plataforma on-line.</li> <li>- Poseen plataformas online pero no realizan actividades e-learning.</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades blended-learning en áreas de liderazgo y trabajo en equipo. El 1% de los cursos son realizados a través de esta metodología. La experiencia de realizar actividades blended-learning ha sido muy exitosa.</li> <li>- Utilizan el estudio de casos. La recepción ha sido exitosa.</li> <li>- No han utilizado las redes sociales como instrumento de formación.</li> </ul>
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento se realiza a través de la glosa de capacitación</li> <li>- El financiamiento no es suficiente para hacer frente a las actividades de formación</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos</li> <li>- Entre un 60%-80% del presupuesto se destina a externalizar servicios a Universidades, entre un 40%-60% a consultoras y un 20%-40% a relator experto en la temática.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de organismos de cooperación internacional.</li> </ul>
<b>5</b>	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se co-diseñan conjuntamente con el proveedor, levantando las necesidades institucionales y estableciendo cierre de brechas en estos.</li> <li>- Los cursos se actualizan anualmente.</li> <li>- No existen programas con continuidad en el tiempo.</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Visión estratégica, liderazgo, trabajo en equipo, innovación y flexibilidad, entorno y articulación de redes, gestión y logro, y manejo de crisis y contingencia.</li> <li>- Desarrollan habilidades personales a través de la contratación de servicios externos, principalmente a través de coaching, mentoring, estudios de casos, trabajo en equipo, modelos de negociación, manejo de conflictos. Los medios utilizados son estudios de casos, trabajo en equipo, manejo de conflictos, talleres de autocuidado, coaching y mentoring.</li> </ul>
<b>6</b>	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No oosen Biblioteca y/o Banco de estudios.</li> <li>- No existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios.</li> </ul>
<b>7</b>	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizan actividades de formación con otras instituciones que colaboren en la inversión</li> <li>- No existe cooperación con otros servicios públicos en la materia.</li> <li>- No poseen alianzas con otras Academias, sino más bien convenios con Universidades.</li> </ul>

	Categoría	Escuela Técnica de Formación de la Dirección del Trabajo
1	Origen de fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace más de 5 años, el año 2009 exactamente</li> <li>- Los objetivos de la Escuela son formar, inducir, actualizar y profundizar en competencias técnicas e interpersonales a los funcionarios de la Dirección del Trabajo</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a profesionales, directivos de cuarto nivel, y directivos de tercer nivel.</li> <li>- La Escuela acompaña al funcionario previamente durante el ejercicio de la función.</li> <li>- El promedio de los cursos para nuevos funcionarios es 80 horas cronológicas. Los cursos de actualización, un promedio de 20 horas.</li> <li>- No poseen planta de docentes, lo resuelven con la participación de profesionales, fiscalizadores y directivos según las actividades de capacitación definidas, a las distintas unidades operativas y del nivel central.</li> <li>- No poseen programas de formación para formadores.</li> <li>- Hay funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio, relacionadas a las labores que realizan dentro de él y su experiencia se pone al servicio de la Academia, Escuela o programa.</li> <li>- Existe detección de necesidades a través de estudios focalizados y utilizando el Sistema de Evaluación del Desempeño. Este proceso lo realiza la Unidad de Desarrollo Organizacional, UDO, correspondiendo a la ETF su análisis y conclusiones. Las fuentes consultadas son: Todos los funcionarios</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías de enseñanza clases expositivas, estudio de casos, talleres prácticos, tutorías.</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades e-learning en áreas de conocimientos técnicos, materias legales y gestión operativa. Aproximadamente el 30% de los cursos son realizados a través de esta metodología. En general, la experiencia es exitosa y muy desafiante.</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades blended-learning en áreas de conocimientos técnicos, materias legales y gestión operativa. Aproximadamente el 5% de los cursos son realizados a través de esta metodología. La experiencia ha sido un poco frustrante.</li> <li>- Utilizan el estudio de casos. La recepción ha sido muy positiva, es una metodología muy potente y altamente valorada por los funcionarios.</li> <li>- No han utilizado las redes sociales como instrumento de formación.</li> </ul>
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento se realiza a través de la glosa de capacitación</li> <li>- No es suficiente para hacer frente a las actividades de formación</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos</li> </ul>
5	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se diseñan a través de un modelo que contempla la malla, nivel de los participantes y exigencias para el cargo.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se actualizan al menos una vez al año, en forma periódica si la normativa tributaria lo obliga.</li> <li>- Existen programas con continuidad en el tiempo, como los cursos de formación de nuevos funcionarios.</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Liderazgo, trabajo en equipo y gestión y logro.</li> <li>- Desarrollan habilidades personales a través de la contratación de servicios externos, principalmente a través de relator experto en la temática,</li> </ul>

		Universidades y consultoras. Los medios utilizados son talleres de autocuidado, trabajo en equipo y estudio de casos.
6	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen Biblioteca.</li> <li>- Existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios, pero no se sistematizan.</li> </ul>
7	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizan actividades de formación con otras instituciones que colaboren en la inversión</li> <li>- Hay vínculo o cooperación con otros servicios públicos, principalmente en el intercambio de modelos.</li> <li>- No poseen Alianzas con otras Academias</li> </ul>

Categoría	<b>Sistema de Aprendizaje a Distancia (SIAD) del Sector Público de Salud</b>
-----------	------------------------------------------------------------------------------

1	Origen de fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace más de 10 años</li> <li>- Se crea porque el 2004, el impulso de la Reforma y la nueva configuración de la Red Asistencial hacían prever una urgente necesidad de enriquecer, acelerar y volver más eficientes las condiciones de acceso, oportunidad, pertinencia, calidad y eficiencia de las actividades de capacitación, mediante el apoyo de la tecnología.</li> <li>- Los objetivos son Impulsar la institucionalización y el desarrollo de un sistema de aprendizaje a distancia, con actividades sinérgicas a nivel central y local, Mejorar la calidad de nuestros procesos administrativos en forma permanente para incrementar la eficiencia y el aporte de valor a los funcionarios. Configurar y desplegar hacia la totalidad de la red asistencial del país, una oferta de capacitación a distancia atractiva, flexible, útil y pertinente. Evaluar las actividades de capacitación a distancia que despluguemos en la red.</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a Directivo tercer nivel jerárquico, Directivo cuarto nivel jerárquico y Profesionales.</li> <li>- El sistema acompaña al funcionario durante el ejercicio de la función.</li> <li>- El promedio de los cursos tienen una duración variable dependiendo de los objetivos propuestos (cápsulas de 20 horas, cursos de 40-60, cursos de 90-120 horas, diplomados de 200 horas).</li> <li>- No poseen planta de docentes, lo resuelven con empresas oferentes del mercado y trabajan en conjunto con los Equipos Referentes Técnicos Ministeriales. El servicio de Diseño Instruccional, el uso de la plataforma y la logística es comprada a empresas oferentes del mercado.</li> <li>- No poseen programas de formación para formadores.</li> <li>- Hay funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio, relacionadas a las labores que realizan dentro de él y su experiencia se pone al servicio de la Academia, Escuela o programa.</li> <li>- Existe detección de necesidades en forma permanente y en forma agregada una vez al año (noviembre) realizan el proceso de DNC, que se realiza en conjunto con los Equipos Técnicos del Ministerio. Lo realiza la Unidad a cargo de esta estrategia, que es la Unidad de Aprendizaje a Distancia (UAD) de la División de Gestión y Desarrollo de las Personas (DIGEDEP). Las fuentes consultadas son: Referentes Técnicos Ministeriales</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías de enseñanza están dentro de un modelo de Diseño Instruccional ADDIE (que incluye análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación). Se propicia un enfoque constructivista y conectivista que visualiza al estudiante responsable de su propio proceso de aprendizaje, siendo él quien construye el conocimiento y quien, junto a otros en red, puede ampliar, enriquecer y consolidar su conocimiento.</li> <li>- No poseen plataformas online para realizar actividades e-learning. Las principales temáticas son liderazgo y trabajo en equipo, planificación y gestión estratégica, y manejo de crisis y contingencia. Todos los cursos son realizados a través de esta metodología.</li> </ul> <p>En general, la experiencia es exitosa y muy desafiante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades blended-learning en áreas de conocimientos técnicos. Aproximadamente el 1% de los cursos son realizados a través de esta metodología.</li> </ul> <p>La experiencia ha sido efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No utilizan el estudio de casos.</li> <li>- Utilizan las redes sociales como instrumento de formación, principalmente Youtube, Twitter y Facebook.</li> </ul>

4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento se realiza a través de la glosa de capacitación</li> <li>- No es suficiente para hacer frente a las actividades de formación</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos</li> <li>- Entre un 40-60% del presupuesto se destina a externalizar servicios a Universidades y Consultoras</li> <li>- No se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de organismos internacionales.</li> </ul>
5	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se diseñan con apoyo de Diseñadores Pedagógicos expertos quienes son aportados por las empresas oferentes del mercado</li> <li>- Los contenidos de los cursos se actualizan anualmente. Varios con actualización apenas se renuevan las Guías Clínicas por ejemplo o una norma que pueda afectar, si se mal aplica, el desempeño de los funcionarios.</li> <li>- Todos los programas tienen continuidad en el tiempo.</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Visión estratégica, trabajo en equipo y liderazgo.</li> <li>- Desarrollan habilidades personales a través de la contratación de servicios externos, principalmente a través de relator experto en la temática, Universidades y consultoras. Los medios utilizados son trabajo en equipo, talleres de autocuidado, y experiencias outdoor.</li> </ul>
6	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen Biblioteca del servicio, evidencias de estudios e investigaciones que hemos realizado para dar cuenta del aporte de valor de las actividades de capacitación.</li> <li>- Existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios, si se sistematizan.</li> </ul>
7	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vínculo o cooperación con otros servicios públicos, principalmente para compartir actividades de capacitación</li> <li>- No poseen Alianzas con otras Academias</li> </ul>

	Categoría	<b>Escuela de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos</b>
1	Origen de fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace más de 25 años</li> <li>- La función fiscalizadora del servicio obliga a entregar a sus funcionarios conocimientos y competencias específicas en materia de tributación, que en general no se pueden adquirir fuera de la institución dada la especialidad y constante actualización de las normas.</li> <li>- Los objetivos de la Academia son diseñar, implementar y evaluar planes y acciones de formación basados en metodologías de educación. Gestionar conocimiento y definir estándares de calidad en diseño, implementación y evaluación de acciones de formación. Gestionar elaboración de material educativo. Planificar y gestionar las acciones de formación en coordinación con las diferentes unidades organizacionales del SII o entidades externas relacionadas. Coordinarse con organismos vinculados a la formación de manera de asociar experiencias y el conocimiento en materias de formación tributaria u otras.</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares.</li> <li>- La academia acompaña al funcionario durante el ejercicio de la función.</li> <li>- El modelo de formación que los inspira considera un proceso de diagnóstico de necesidades de formación, diseño de plan de formación, ejecución y evaluación del plan formación, y mejoramiento del plan de formación.</li> <li>- Este modelo está declarado en la política de recursos humanos</li> <li>- La duración promedio de los cursos es de 20 horas</li> <li>- No poseen planta de docentes</li> <li>- Los funcionarios del Servicio participan tanto en el diseño de contenidos como la dictación de clases</li> <li>- Poseen programas de formación para formadores en temáticas relacionadas con aptitudes pedagógicas, diseño de contenidos y evaluación del aprendizaje.</li> <li>- Hay funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio, relacionadas a las labores que realizan dentro de él y su experiencia se pone al servicio de la Academia, Escuela o programa.</li> <li>- Existe detección de necesidades a través de un proceso sistemático, continuo, oportuno y participativo donde se identifican conocimientos, habilidades, y/o actitudes requeridas por las personas y/o los equipo de trabajo para el mejoramiento del desempeño actual y futuro. Este proceso lo realiza el Departamento de Formación en coordinación con las áreas de negocio, Comité bipartito de capacitación y Comités regionales de capacitación. Las fuentes consultadas son: Dirección del servicio, jefaturas, funcionarios y equipos de trabajo de la institución, a través del análisis autoevaluativo que pueden realizar de sí mismos respecto del mejoramiento del desempeño actual y futuro.</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías de enseñanza son presencial y a distancia.</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades e-learning en áreas de conocimientos técnicos, materias legales y gestión operativa. Menos del 1% de los cursos son realizados a través de esta metodología. En general, los funcionarios valoran más la capacitación presencial.</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades blended-learning en áreas de conocimientos técnicos, materias legales y gestión operativa. Menos del 1% de los cursos son realizados a través de esta metodología. En general, existen inconvenientes en realizar actividades en el puesto de</li> </ul>

		<p>trabajo sobre todo cuando son versiones masivas (Sobre 500 alumnos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizan el estudio de casos. La recepción ha sido excelente, la combinación con ejercicios prácticos es muy valorada por los participantes de los cursos.</li> <li>- No han utilizado las redes sociales como instrumento de formación.</li> </ul>
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento se realiza a través de la glosa de capacitación</li> <li>- No es suficiente para hacer frente a las actividades de formación</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos</li> <li>- Entre un 20%-40% del presupuesto se destina a externalizar servicios a Universidades</li> <li>- Se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario del BID, OCDE, AECID, CIAT, etc.</li> </ul>
5	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se diseñan a través del Área de desarrollo formativo, integrada por un equipo de asesores metodológicos cuya función principal es asesorar el diseño de acciones de formación, cursos y talleres de capacitación principalmente basados en metodologías de enseñanza-aprendizaje de educación de adultos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se actualizan al menos una vez al año, en forma periódica si la normativa tributaria lo obliga.</li> <li>- Existen programas con continuidad en el tiempo, como formación de monitores y jefaturas, inducción y formación inicial, ética y probidad, y promoción funcionaria.</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Liderazgo, trabajo en equipo, gestión y logro, visión estratégica, entorno y articulación de redes, innovación y flexibilidad, manejo de crisis y contingencia.</li> <li>- Desarrollan habilidades personales a través de la contratación de servicios externos, principalmente a través de relator experto en la temática, Universidades y consultoras.</li> </ul> <p>Los medios utilizados son estudios de casos, trabajo en equipo, manejo de conflictos, talleres de autocuidado, coaching y mentoring.</p>
6	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen Biblioteca del servicio. Además, el Departamento de Formación administra el material pedagógico de los cursos en almacenamiento digital que se pone a disposición de los diseñadores de contenidos a través de Sharepoint.</li> <li>- Existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios, se sistematizan a través de bases de datos con toda la información de detalle y anualmente se sistematizan en informes de los distintos ámbitos de evaluación.</li> </ul>
7	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizan actividades de formación con otras instituciones que colaboren en la inversión</li> <li>- Existe vínculo o cooperación con otros servicios públicos, en intercambio de docentes.</li> <li>- No poseen alianzas con otras Academias, sino más bien convenios con Universidades.</li> </ul>

	Categoría	Escuela de fiscalización de SERNAPESCA
1	Origen de fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace 1 año y tres meses</li> <li>- Se crea para dar respuesta a la modernización del Estado, en términos del personal del Servicio, para potenciar la formación de excelencia, enfocado en el rol del Estado y la sustentabilidad de los recursos pesqueros y acuícolas, cumpliendo un rol estratégico con su creación. Estaba la necesidad de dar respuesta tanto a la ciudadanía como internamente de contar con una formación formal, transversal y específica de continuidad, que diera como resultado a fiscalizadores integrales, enfocados en la sustentabilidad y con un relato común.</li> <li>- El principal objetivo de la Escuela de fiscalización contribuye y colabora activamente en la formación de fiscalizadores integrales, comprometiéndolos con la visión institucional de ser un Servicio protagonista, innovador y articulador en el logro de una actividad pesquera y acuícola sustentable, con equipos competentes y comprometidos.</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a Profesionales, Técnicos y Directivo cuarto nivel jerárquico.</li> <li>- El sistema acompaña al funcionario previamente y durante el ejercicio de la función.</li> <li>- El promedio de los cursos tienen una duración de 16 horas.</li> <li>- Poseen planta de docentes, principalmente son funcionarios de experiencia en el Servicio, en sus respectivas materias, varía entre 45 y 55 años.</li> <li>- Poseen programa de formador de formadores, más talleres de alineamiento, al menos una vez al año.</li> <li>- Hay funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio, relacionadas a las labores que realizan dentro de él y su experiencia se pone al servicio de la Academia, Escuela o programa.</li> <li>- Existe detección de necesidades, a través del esquema de entrevistas que entrega el Servicio Civil, además mediante reuniones con Jefaturas (Primer, Segundo y Tercer nivel Jerárquico), y un Comité Nacional de Fiscalización, donde también se discuten estas materias. Lo realiza el personal de la Escuela. Las fuentes consultadas son: Directivos y Jefaturas.</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías de enseñanza b-learning</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades e-learning en áreas de conocimientos técnicos, planificación y gestión estratégica, y materias legales. Aproximadamente el 30% de los cursos son realizados a través de esta metodología. En general, la experiencia es muy buena y valorada por los funcionarios.</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades blended-learning en áreas de conocimientos técnicos, materias legales y gestión operativa. Aproximadamente el 20% de los cursos son realizados a través de esta metodología. La experiencia ha sido muy buena, y valorada por los funcionarios/as, ya que aclaran dudas, y en formatos taller se genera mayor aprendizaje.</li> <li>- Utilizan el estudio de casos. La recepción ha sido muy positiva.</li> <li>- No han utilizado las redes sociales como instrumento de formación.</li> </ul>
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento no se realiza a través de la glosa de capacitación, sino como Proyecto de expansión Formulario "E".</li> <li>- Es suficiente para hacer frente a las actividades de formación</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario organismos internacionales.</li> </ul>
5	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se diseñan con la contraparte técnica, y una contraparte especialista en metodología.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se actualizan al menos dos veces al año.</li> <li>- Existen programas con continuidad en el tiempo, como el primer nivel introductorio (gestión de riesgos, protocolos de fiscalización en áreas técnicas)</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Visión estratégica, liderazgo, y gestión y logro.</li> <li>- Desarrollan habilidades personales a través de la contratación de servicios externos, principalmente a través de relator experto en la temática. Los medios utilizados son coaching, manejo de conflictos y talleres de autocuidado.</li> </ul>
6	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen Biblioteca del servicio.</li> <li>- Existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios, aún no se sistematizan.</li> </ul>
7	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizan actividades con financiamiento de organizaciones de cooperación internacional</li> <li>- Vínculo o cooperación con otros servicios públicos</li> <li>- Están comenzando Alianzas con otras Academias</li> </ul>

	Categoría	Academia SAG
1	Origen de fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace 6 meses</li> <li>- Se crea para responder a la necesidad de capitalizar el conocimiento generado en el SAG y evitar su pérdida con los funcionarios que se retiran.</li> <li>- Los objetivos son Gestionar el conocimiento tácito e implícito promoviendo el rol del Monitor Interno como un mecanismo formal de transferencia de conocimiento, Contribuir al fortalecimiento de la capacidad técnica y rol Fiscalizador del SAG, Fortalecer las competencias de los funcionarios en coordinación con sus estrategias de desarrollo institucional y de las brechas detectadas para el ejercicio de su cargo.</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a auxiliares, administrativos y Técnicos.</li> <li>- El sistema acompaña al funcionario durante el ejercicio de la función.</li> <li>- El promedio de los cursos tienen una duración de 16 horas.</li> <li>- Poseen planta de docentes, principalmente son funcionarios de experiencia en el Servicio, tienen 30 años aproximadamente.</li> <li>- Poseen programa de formador de formadores: Taller de formador de formadores dado por monitores internos del área de comunicaciones.</li> <li>- Hay funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio, relacionadas a las labores que realizan dentro de él y su experiencia no se pone al servicio de la Academia, Escuela o programa.</li> <li>- Existe detección de necesidades, a través de un formulario indicando por cada necesidad las conductas observadas y las esperadas por el o los funcionarios definiendo de esa forma la brecha. Lo realizan los funcionarios de la Academia, y está dirigido principalmente a los jefes de División, departamento y directores regionales.</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías de enseñanza son clases presenciales con medios instruccionales que dependen de la materia y temática de cada curso, pueden ser expositivas, trabajos grupales, terreno, etc.</li> <li>- No poseen plataformas online y no realizan actividades e-learning.</li> <li>- Poseen plataformas online para realizar actividades blended-learning en áreas de conocimientos técnicos. Aproximadamente el 7% de los cursos son realizados a través de esta metodología.</li> <li>- Utilizan el estudio de casos. La recepción ha sido muy buena, facilita el aprendizaje y se construye conocimientos entre todos.</li> <li>- No han utilizado las redes sociales como instrumento de formación.</li> </ul>
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento se realiza a través de la glosa de capacitación.</li> <li>- Es suficiente para hacer frente a las actividades de formación</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos</li> <li>- No se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario organismos internacionales.</li> </ul>
5	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se diseñan partiendo por la definición del objetivo de desempeño, luego se establecen los objetivos de aprendizaje y posterior a ello para cada Objetivo de Aprendizaje se definen secuencialmente los contenidos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se actualizan al menos dos veces al año.</li> <li>- No existen programas con continuidad en el tiempo.</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Liderazgo, trabajo en equipo y manejo de crisis y contingencia.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollan habilidades personales a través de la contratación de servicios externos, principalmente a través de relator experto en la temática. Los medios utilizados son trabajo en equipo, manejo de conflictos y talleres de autocuidado.</li></ul>
6	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Poseen Biblioteca del servicio, una física que pertenece al SAG y una virtual que se encuentra en intranet.</li><li>- Existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios, aún no se sistematizan.</li></ul>
7	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"><li>- No se realizan actividades con financiamiento de organizaciones de cooperación internacional</li><li>- No poseen Vínculo o cooperación con otros servicios públicos</li><li>- No tienen Alianzas con otras Academias</li></ul>

	Categoría	Centro de Extensión del Senado de la República
1	Origen de fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace más de 5 años</li> <li>- Se crea por la lejanía y poca comprensión de la labor Legislativa, especialmente del Senado y la necesidad de asumir las crecientes demandas de la Sociedad Civil y canalizarlas en materias legislativas, poniendo un foco en las regiones.</li> <li>- Los objetivos son Fortalecer vínculo del Senado y los Senadores con la Comunidad, para una mejor comprensión y conocimiento de lo que se está legislando, y posibilitar a la Comunidad a exponer sus temas, demandas y necesidades que deben ser asumidas por los Senadores y la comunidad.</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a Directivo de primer nivel jerárquico, Directivo segundo nivel jerárquico y Directivo tercer nivel jerárquico.</li> <li>- El sistema acompaña al funcionario durante el ejercicio de la función.</li> <li>- No poseen planta de docentes, pero lo solucionan a través de apoyo de Académico, autoridades y los propios Senadores.</li> <li>- No poseen programa de formador de formadores.</li> <li>- No hay funcionarios que ejerzan labores de docencia fuera del servicio</li> <li>- No existe detección de necesidades</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías de enseñanza son presencial y Expositivas</li> <li>- No poseen plataformas online para realizar actividades e-learning ni b-learning.</li> <li>- Utilizan el estudio de casos, principalmente porque es una forma esencial en la Formación y participación ciudadana</li> <li>- No han utilizado las redes sociales como instrumento de formación.</li> </ul>
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento no se realiza a través de la glosa de capacitación</li> <li>- Es suficiente para hacer frente a las actividades de formación</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos</li> <li>- No se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario organismos internacionales.</li> </ul>
5	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se diseñan de acuerdo a las materias en proceso Legislativo o las que se detecta deben ser asumidas por los legisladores en algún momento.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se actualizan de acuerdo al proceso Legislativo y los cambios en la Sociedad.</li> <li>- Existen programas con continuidad en el tiempo, como Descentralización; Proceso Constituyente; Pueblos Originarios, rescate patrimonial e histórico.</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Visión estratégica, liderazgo, y trabajo en equipo.</li> <li>- No desarrollan habilidades personales</li> </ul>
6	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poseen Biblioteca del servicio.</li> <li>- No existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos</li> </ul>
7	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se realizan actividades con financiamiento de organizaciones de cooperación internacional</li> <li>- Existe Vínculo o cooperación con otros servicios públicos, principalmente para realizar actividades conjuntas.</li> <li>- No tienen Alianzas con otras Academias</li> </ul>

	Categoría	Academia Diplomática de Chile "Andrés Bello"
1	Origen de fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue creada hace 62 años</li> <li>- Se crea para dar forma al centro de formación de la Planta del Servicio Exterior de Chile</li> <li>- Los objetivos son: Seleccionar a los postulantes al Servicio Exterior de Chile, Dar preparación profesional y promover el perfeccionamiento de los funcionarios del Servicio Exterior. Promover la capacitación y perfeccionamiento de los funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores. Capacitar a otros funcionarios del Estado.</li> </ul>
2	Modelo de formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los programas impactan principalmente a Profesionales</li> <li>- El sistema acompaña al funcionario previamente y durante el ejercicio de la función.</li> <li>- El promedio de los cursos tienen una duración de 2 años, por reglamento.</li> <li>- No poseen planta de docentes, solucionan dicha temática trabajando con un cuerpo docente separado en dos: El primero proviene del ámbito universitario, pero con conocimiento del oficio de Minrel y experiencia internacional. El segundo son los propios funcionarios del ministerio, inclusive funcionarios recientemente jubilados del servicio."</li> <li>- No poseen programa de formador de formadores.</li> <li>- Hay funcionarios que ejercen labores de docencia fuera del servicio, relacionadas a las labores que realizan dentro de él y su experiencia se pone al servicio de la Academia, Escuela o programa.</li> <li>- Existe detección de necesidades, a través de de procesos de evaluaciones constantes y retroalimentaciones con reuniones dirigidas. Lo realiza el equipo Dirección y Coordinación Académica, a todos los funcionarios que participan de los procesos de capacitación.</li> </ul>
3	Metodologías utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metodologías son de aprendizaje con aplicación práctica</li> <li>- No poseen plataformas online para realizar actividades e-learning ni b-learning.</li> <li>- Utilizan el estudio de casos. La recepción ha sido muy buena, principalmente en el área internacional de ECOSOC y en informes internacionales que Chile debe presentar al sistema internacional</li> <li>- No han utilizado las redes sociales como instrumento de formación.</li> </ul>
4	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El financiamiento no se realiza a través de la glosa de capacitación, sino a través Programa de Relaciones Internacionales del Ministerio de RREE. No es suficiente para hacer frente a las actividades de formación</li> <li>- Los funcionarios no pagan parte de los cursos</li> <li>- No se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario organismos internacionales.</li> </ul>
5	Contenido de los cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseen malla curricular para los cursos.</li> <li>- Los contenidos de los cursos se diseñan a través de reuniones en tres niveles: comité de expertos en los temas, docentes, funcionarios</li> <li>- Los contenidos de los cursos se actualizan cada vez que se dicta el curso, ya que la retroalimentación permite realizar ajustes de manera continua.</li> <li>- Existen programas con continuidad en el tiempo, como curso nacional e internacional.</li> <li>- La jerarquización de habilidades según la importancia que le dan en la institución es: Trabajo en equipo, entorno y articulación de redes, y visión estratégica.</li> <li>- Desarrollan habilidades personales a través de la generación de servicios dentro de la institución</li> </ul>

6	Gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Poseen Biblioteca del servicio, Biblioteca del Ministerio de Relaciones Exteriores y la suscripción de esta a la base de información internacional.</li><li>- Existen programas de evaluación y transferencia de conocimientos a los funcionarios, se sistematizan en informes.</li></ul>
7	Alianzas para la formación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existe Vínculo o cooperación con otras instituciones, por ejemplo DIRECON, DIFROL, AGCID, con la Asociación de Corresponsales Internacionales.</li><li>- No poseen Alianzas con otras Academias</li></ul>