



DOCUMENTO DE TRABAJO N°11

SEGUNDO DIAGNÓSTICO ACADEMIAS, ESCUELAS Y PROGRAMAS DE FORMATIVOS DE SERVICIOS PÚBLICOS CHILENOS

Febrero 2019

www.serviciocivil.cl





@ADP_Chile - @empleospublicos - @directoreschile

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	4
CUESTIONARIO	6
RESULTADOS	8
DESAFÍOS	33
REFLEXIONES FINALES Y APRENDIZAJES	35
ANEXO 1	38
ANEXO 2	82

INTRODUCCIÓN

El Sistema de Formación para el Liderazgo Público en el Estado (SLP), tiene como objetivo promover y potenciar líderes públicos innovadores y con vocación de servicio, estableciendo un sistema para la formación en el Estado chileno, a través de acciones directas y en alianza con diversos actores nacionales e internacionales, públicos y privados, así como con servicios públicos especializados.

Para lograr lo anterior, y dar respuesta al cuarto objetivo del SLP, se busca establecer un plan de cooperación intersectorial nacional con Academias, Escuelas y Programas Formativos de servicios públicos chilenos, a fin de intercambiar experiencias, generar capacidades y potenciar el trabajo en red, se realizan una serie de iniciativas que permiten fortalecer e incrementar la colaboración entre academias, escuelas y programas de formación de servicios públicos chilenos.

El presente documento contiene los resultados y análisis del cuestionario aplicado entre noviembre y diciembre de 2018 a los servicios públicos que integran la Red. A un año de su funcionamiento, y a la luz de nuevas incorporaciones, contando a la fecha con 26 servicios públicos miembros, resulta relevante poner en perspectiva los avances y desafíos de las instituciones, como el aporte que ellas hacen, al desarrollo y gestión de la Red. Asimismo, agradecemos a las 22 Academias, Escuelas y Programas Formativos y a sus respectivas instituciones que colaboraron respondiendo el cuestionario en cuestionarios, ya que nos permitirá profundizar y avanzar en el desarrollo de la Red, actualizando el Documento de Trabajo N°3 sobre la Revisión, Diagnóstico, Comparación y Análisis de Modelos de Formación de Academias, Escuelas y Programas de servicios públicos chilenos, realizado en octubre de 2016.

Finalmente se confeccionó una ficha de caracterización a cada institución que formaron parte del segundo diagnóstico que se encuentra adjunta en el Anexo 1, con el fin de visualizar de mejor manera las capacidades y fortalezas de la Red.

ANTECEDENTES

- En octubre de 2016, se realiza el primer diagnóstico llamado “Revisión, diagnóstico, comparación y análisis modelos de formación academias, escuelas y programas de servicios públicos chilenos” que tuvo por objetivo profundizar en el estado del arte de las Academias, Escuelas y Programas que poseen ciertos servicios públicos para formar tanto a sus funcionarios como a la sociedad civil.
- En agosto de 2017, se establece un Protocolo de Colaboración Red de Academias, Escuelas y Programas Formativos de servicios Públicos, donde los representantes de Academias, Escuelas y Programas Formativos de 26 servicios públicos de Chile declaran su compromiso a trabajar en red e intercambiar buenas prácticas en capacitación, formación y desarrollo de los funcionarios en el Estado.
- Entre septiembre de 2017 y diciembre de 2018, se han realizado nueve Encuentros Temáticos de la Red de Academias, Escuelas y Programas Formativos de servicios públicos, que tienen por objetivo, propiciar el intercambio de experiencias, conocimientos, estudios y buenas prácticas entre los servicios públicos integrantes. Las temáticas abordadas por estos encuentros han sido: Formación e-learning, Desarrollo de competencias y habilidades, Oferta para la formación transversal, Gestión del talento, Innovación y nuevos enfoques metodológicos, Desafíos en la Gestión de personas, Formador de formadores y Liderazgo en el Estado. Además, se realizó un Encuentro Nacional para las 26 instituciones que conforman la Red.
- En marzo de 2018, y como parte del nuevo rol rector que le otorgó la Ley 20.955 al Servicio Civil y según lo dispuesto en el artículo 15 de la Norma de Aplicación de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de las Personas¹, señala en el artículo N° 15 que *la Dirección Nacional del Servicio Civil coordinará y gestionará una red de actores que promueva instancias de colaboración técnica entre diversas entidades públicas y privadas, para la formación y capacitación de los funcionarios. De esta manera, se fortalece el tanto el trabajo en red como los objetivos planteados por el SLP.*

¹ Según lo dispuesto en la resolución N° 2, de 2017, del Servicio Nacional de Servicio Civil, que aprueba Normas de Aplicación General en Materias de Gestión y Desarrollo de Personas a todos los servicios públicos, y de acuerdo al Título II sobre Cumplimiento de Estándares en Formación y Capacitación de Funcionarios Públicos.

- En septiembre de 2018, se lanza el Portal Web Formando Líderes <https://formandolideres.serviciocivil.cl>, iniciativa que tiene como objetivo articular y visibilizar ofertas formativas, reuniendo en una sola plataforma todos los cursos y programa de formación para funcionarios del Estado, ofrecidos por servicios públicos, Universidades y Organismos Internacionales. Instancia que ha permitido visibilizar la oferta formativa de instituciones privadas, públicas y de la Red.

CUESTIONARIO

Con el objeto de actualizar el estudio sobre la Red de Academias, Escuelas y Programas Formativos, durante Noviembre y Diciembre del 2018, el Sistema de Liderazgo Público realizó un cuestionario a través de una plataforma en línea encuestafacil.com para los coordinadores de Academias, Escuelas y Programas de Formación de servicios públicos. El cuestionario se encuentra disponible en el Anexo 2 del presente documento, este aplicado a 22 instituciones públicas, siendo contestado por las 22 instituciones de las 26 que conforman la Red. Para el caso de AGCI, ChileValora, CONICYT y Servicio Civil, dada la naturaleza de las instituciones el cuestionario no fue aplicado, dado que no cuentan con una academia, escuela o programa formativo. Sin embargo, constituyen un aporte transversal a la Red y a la formación pública.

Academias, Escuelas y Programas Formativos	
	Academia de Protección Civil
	Unidad de Capacitación del Sistema Nacional de Inversiones del Ministerio de Desarrollo Social
	Academia Servicio Agrícola Ganadero
	Dirección de Compras y Contratación Pública
	Centro de Formación e Investigación Tributaria (CFIT) del Servicio de Impuestos Internos
	Escuela Técnica de Formación de la Dirección del Trabajo
	Escuela de Gendarmería de Chile
	Academia Penitenciaria de la Defensoría Penal Pública
	Sistema de Aprendizaje a Distancia del Ministerio de Salud
	Centro de Estudios de la Administración del Estado de la Contraloría General de la República
	Centro de Entrenamiento Aduanero
	Academia Diplomática Andrés Bello
	Subsecretaría de Derechos Humanos
	Academia de Formación Ambiental Adriana Hoffmann
	Academia de Capacitación de la Tesorería General de la República

	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
	Escuela de Capacitación de la Tesorería General de la República
	Consejo para la Transparencia
	Laboratorio de Gobierno
	Unidad de Educación y Promoción del Instituto Nacional de Derechos Humanos
	Academia de Obras Presidente José Manuel Balmaceda Fernández
	Escuela de Fiscalización del Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
	Academia de Capacitación Municipal y Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional

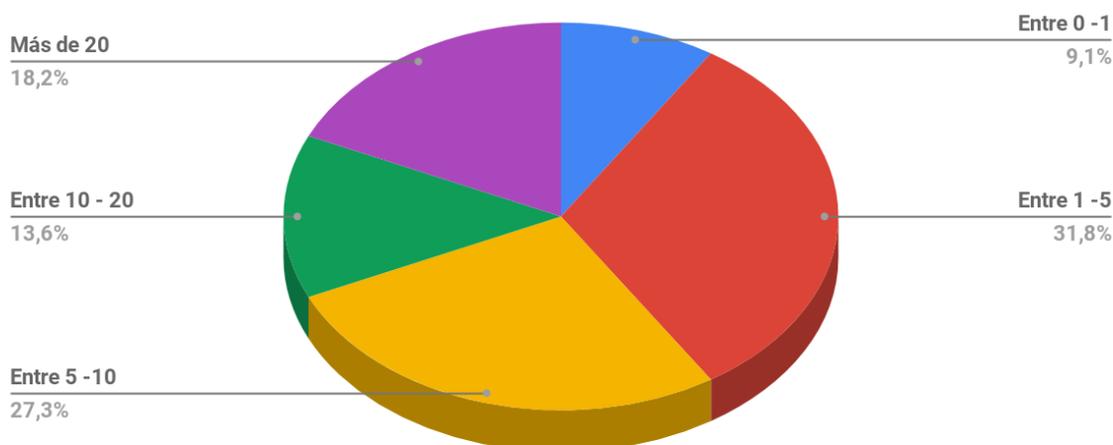
El anterior análisis y diagnóstico de las Academias, Escuelas y Programas Formativos de servicios públicos, fue aplicado a 13 instituciones que en ese entonces habían desarrollados sus programas de formación, instancia que buscaba avanzar en la institucionalización de espacios de diálogos permanente, de encuentro y de estudio en torno a la formación, mediante la caracterización y diagnóstico de modelos de formación existentes. Estudio que permitió avanzar en instancias como a la firma del protocolo de colaboración y la realización de los ciclos de encuentros, resulta de gran importancia para la proyección del trabajo, tener un panorama actualizado de la Red en su conjunto y así, poder avanzar en el nuevo objetivo que el SLP se ha trazado sobre fortalecer e incrementar la colaboración entre Academias, Escuelas y Programas de formación de servicios públicos chilenos, a fin de intercambiar experiencias, generar capacidades y potenciar el trabajo en red.

RESULTADOS

El análisis se desarrolló a través de los siguientes niveles de análisis: Aspectos básicos de las Academias, Escuelas y Programas, Modelos de formación, Metodologías, Contenidos de los Cursos, Gestión del Conocimiento, Alianza de Formación, Financiamiento e Infraestructura para la formación.

1. Caracterización de las Academias, Escuelas y Programas

Gráfico 1
Años de Funcionamiento de la Academia, Escuela o Programa



La diferencia de la trayectoria de las Academias, Escuelas y Programas, responde mayoritariamente a la naturaleza de los servicios públicos, su creación y objetivos estratégicos para su creación, es por esto que se puede evidenciar una diferencia entre quienes llevan más de 20 años en realizando formación y quienes recién están conformando una. Como se puede observar en el Gráfico 1, el mayor porcentaje se concentra en el tramo de 1 a 5 años de funcionamiento con un 31,8%, luego el siguiente tramo se encuentra entre 5-10 años con un 27,3%, las academias más consolidadas en función de los años de funcionamiento representan un

31,8%, ya que quienes poseen más de 20 años con representan el 18,2% y entre 10- 20 años el 13,8%. El tramo que tiene menor participación, entre 0 -1 año hace referencia a las Academias que se encuentran recién en su primeros meses de funcionamiento o están implementando y consolidando sus actividades formativas para el periodo 2019.

Las razones de creación de la Academias son variadas y responden a múltiples factores institucionales. Se logra identificar una serie de objetivos transversales, que dan pie a la conformación de estas:

- Generación de capacidades a los profesionales del Estado
- Gestión del conocimiento técnico y altamente específico al interior de la institución
- Capacitar a funcionarios/as en materias transversales en la administración del Estado
- Necesidades de formación a los ciudadanos/as
- Actualizar y perfeccionar a los funcionarios/as
- Reclutar, seleccionar y formar a funcionarios/as para tareas específicas de la institución

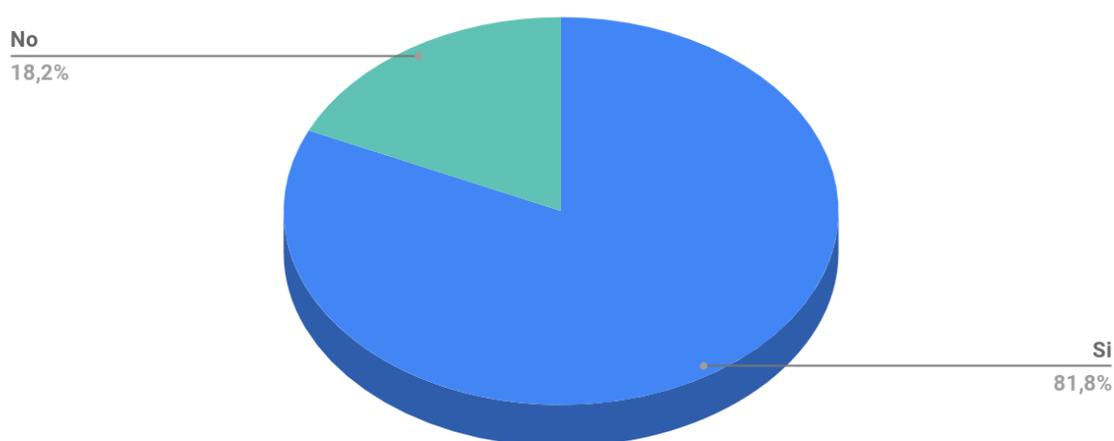
Las acciones para la conformación de una Academia, Escuela o Programa formativo se sustentan en las necesidades emergentes y directamente relacionadas a resolver problemáticas y tareas específicas de cada institución. Sin embargo, dentro de esta línea se presentan instancias relevadas por las autoridades de cada institución, las que facilitan y consolidación su instalación al interior del servicio.

2. Modelos de Formación

Se entiende por Modelo de Formación como un esquema teórico de un sistema de enseñanza, donde se establecen los lineamientos de cada Academia, Escuela o Programa. Los principales elementos de un modelo de formación son: justificación, misión, visión, principios rectores, público objetivo, formadores, estructura del proceso formativo, diseño curricular, entre otros. Como se puede observar en el siguiente Gráfico 2, un 81,8% de las Academias de la Red, declara que ha logrado establecer un Modelo de Formación. Dentro de quienes declaran tener un Modelo de Formación, es decir, 18 Academias, Escuelas y Programas formativos con un modelo de formación, tan solo 11 señalan que su modelo de formación está declarado en un documento

formal, encontrándose en documentos tales como resolución exenta, protocolo y reglamento interno.

Gráfico 2
¿Han establecido un Modelo de Formación?

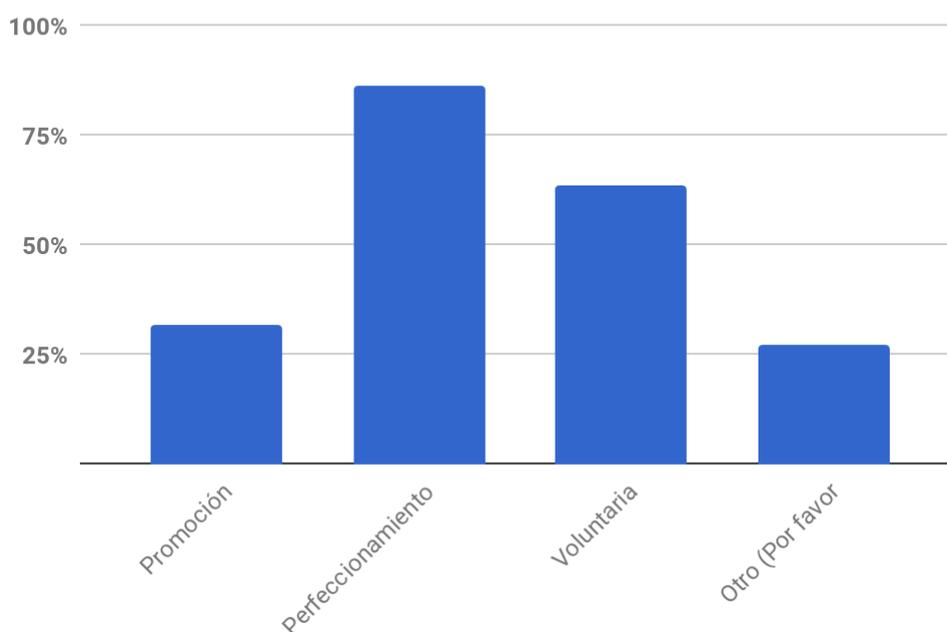


Los modelos de formación de las Academias pueden ser revisados en detalle en el Anexo 1, que contiene en detalle una ficha por cada institución. A modo general, dentro de los modelos expuestos, se destacan los siguientes elementos claves:

- Se considera un modelo basado competencias para el desarrollo de los programas formativos tanto para funcionarios internos y externo, que contemple la generación y transferencia continua de conocimientos y competencias hacia y desde sus funcionarios.
- Los principales lineamientos de las Academias, Escuelas y Programas vienen de lo establecido por cada institución y responden a las necesidades de formación que le dan origen.
- Modelo sistémico para el desarrollo del diseño instruccional y curricular de la Academia.

- Modelo basado en dos etapas que permite la estandarización de los conocimientos en una primera instancia y luego permite la especialización en las áreas determinadas.
- Modelo basado en el cumplimiento de lineamientos emanados de mandatos y cambios normativos.
- Generación y transferencia continúa de conocimientos y competencias desde y hacia sus funcionarios.

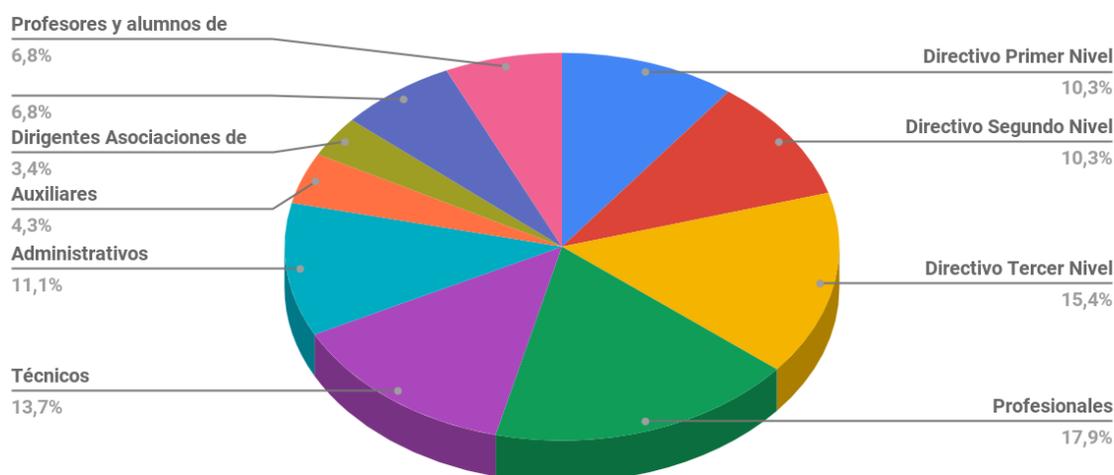
Gráfico 3
¿Cuál es la principal forma de participación de los funcionarios en los programas de formación?



Las instancias de participación en los programas formativos que se presentan para los funcionarios/as responde mayoritariamente al perfeccionamiento (86%), instancias que tienen por objetivo mejorar el desempeño del funcionario en su cargo y la participación de carácter voluntario (64%), para luego tener la instancia de promoción (32%), que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores y otros (27%), que hace referencia a instituciones que realizan formación para la sociedad civil u otros funcionarios/as, como el curso de inducción a la administración del Estado.

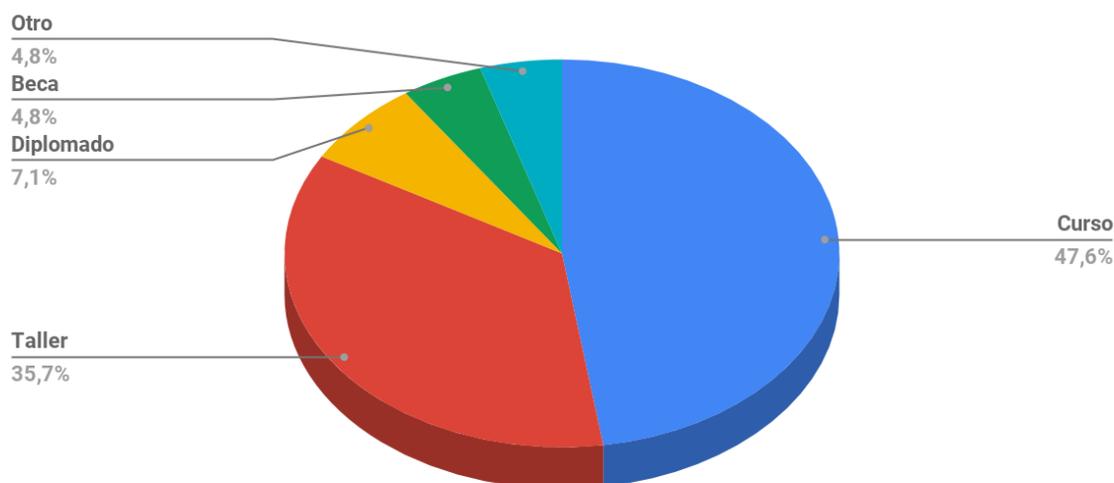
La instancia de perfeccionamiento al ser una instancia que tiene por objetivo mejorar el desempeño del funcionario en su cargo, responde a la principal necesidad identificada para la conformación de las Academias, Escuelas y Programas formativos en el sector público relacionados con la formación, desarrollo y actualización de competencias de los funcionarios/as en tareas específicas de la institución.

Gráfico 4
Los programas de formación están dirigidos principalmente a:



En el Gráfico 4 y ante la pregunta ¿Los programas de formación están dirigidos principalmente a?, en los programas de formación según los primeros tramos de preferencia, se puede encontrar a Profesionales (17,9%), Técnico (13,9 %), Directivos de tercer nivel (15,4%) y Administrativos (11,1%) en lo que corresponde a la relevancia que le otorga cada institución a la hora del diseño de sus programas de formación. La proporción y el foco del desarrollo de los programas de formación de las Academias se mantiene sin variación significativa, en el anterior análisis contenido en el Documento de Trabajo N°3, respecto a la misma pregunta los resultados fueron Profesionales (19%), Técnicos y Directivos de tercer nivel (14%), y Administrativos (13%).

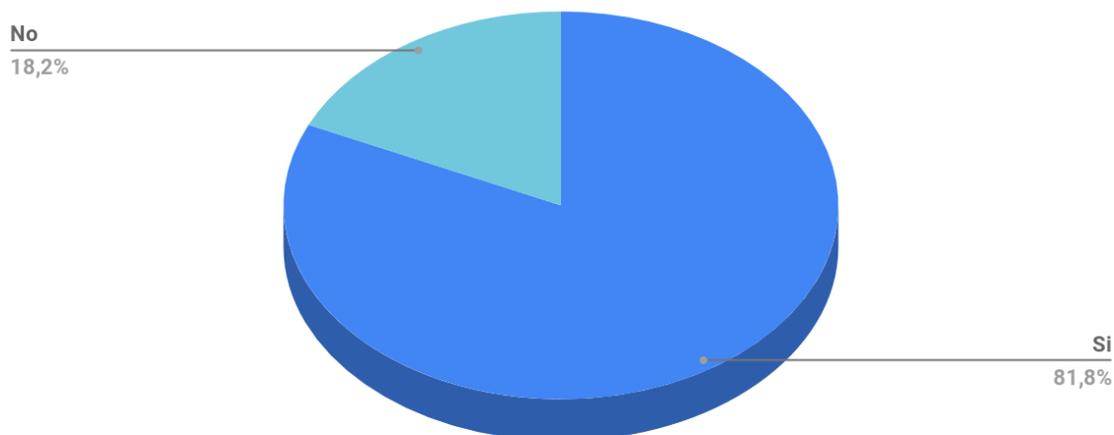
Gráfico 5
Tipos de programas formativos que realiza su Academia, Escuela o Programa.



En su mayoría, los programas de formación que realizan las Academias, se enfocan a la realización de cursos (47,6%), talleres (35,7%), diplomados (7,1%) y Becas (4,8). En otros, se señala el uso de Aplicaciones móviles, MOOC's, Píldoras Informativas y programas semanales. Respecto a los cursos, estos van de los 45 minutos y 120 horas, con una extensión entre 6 meses y 2 años en su desarrollo, la duración de los talleres en promedio es de 7,4 horas y los diplomados tiene una duración en promedio de 189 horas. Incluyendo en la categoría de otros a MOOC's de 30 horas, APP (sin horas) y Píldoras, que corresponden a videos de máximo 10 minutos.

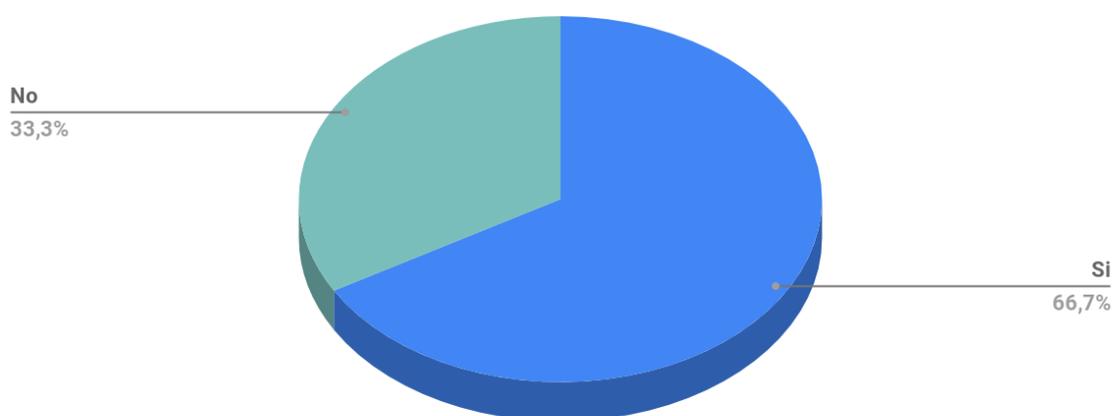
En cuanto a la pregunta: Durante el último semestre del 2018 ¿Cuántos funcionarios ejercieron labores de docencia fuera del servicio? Se reconoce que en la institución los funcionarios ejercen labores de docencia. Sin embargo, existe un desconocimiento de la cantidad de funcionarios que participan como docentes fuera de la institución. Dentro de las instituciones que poseen el detalle de la información, estas señalan que el 67% de la experiencia de los docentes se ponen a disposición de las Academias, Escuelas y Programas.

Gráfico 6
¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?



Ante la pregunta ¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos? Un 81,8% señala que cuentan con formadores al interior de la institución que realizan las actividades formativas de las Academias. Dentro de las instituciones que no poseen formadores, facilitadores o docentes internos (18,2%), para resolver dicha temática, en su totalidad, las instituciones recurren a la contratación de servicios externos, incluyendo en oportunidades la generación de servicios dentro de la institución o colaboración con otros servicios públicos. La contratación de servicios externos se realiza a través de convenio marco.

Gráfico 7
¿Poseen programa de formación para formadores, facilitadores y/o docentes internos?



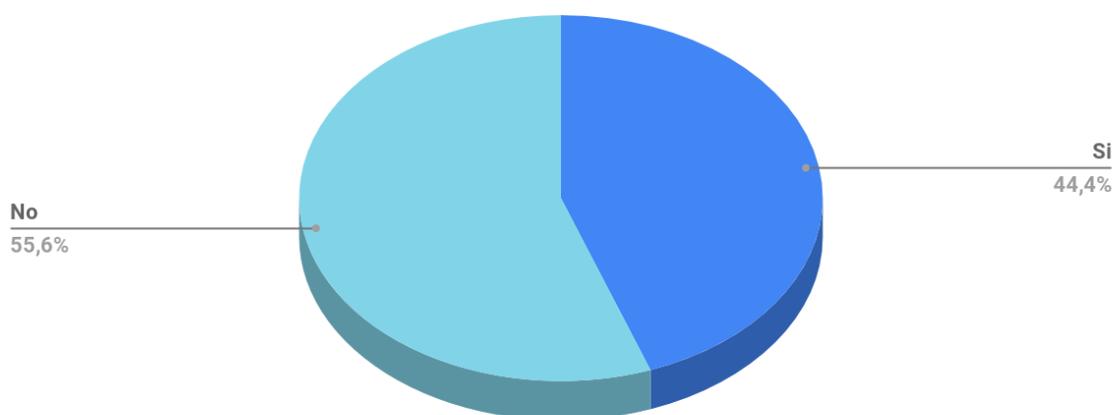
Dentro de las instituciones quienes poseen formadores, facilitadores o docentes internos, un 33,3% señala que no posee un programa de formación para estos. En cambio, un 66,7% señala que posee un programa, dentro de estos se puede encontrar lo siguiente.

- Talleres de Formador de Formadores que permite ser facilitador del aprendizaje
- Manual de Instructor de aprendizaje
- Cursos anuales de Formación de Monitores, destinados a fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes pedagógicas
- Cursos de formación general y profundización
- Programa Formador de Formadores en niveles básico, medio y avanzado.
- Jornadas de actualización e intercambio de experiencias entre quienes realizan formación.

La implementación de determinados beneficios para al interior de las instituciones corresponde a diversos factores, en su mayoría de carácter interno, como el estatus institucional y reconocimiento social que genera desempeñarse como formador, tanto entre pares como con jefaturas, las anotaciones de mérito, el acceso a cursos de formación y poder desarrollar actividades al exterior de la organización. Por parte de los formadores, los deberes están

relacionados a las labores propias de docente, es decir, al diseño, elaboración, ejecución y evaluación de los cursos y su correspondiente material metodológico, pautas y formatos definidos previamente por la Academia. En cuanto a los derechos que adquieren quienes realizan labores de docencia, se puede encontrar la rebaja a la carga de trabajo, pago por servicio de preparación de materiales docentes y viáticos.

Gráfico 8
¿Poseen un mecanismo de selección para formadores, facilitadores y/o docentes internos?



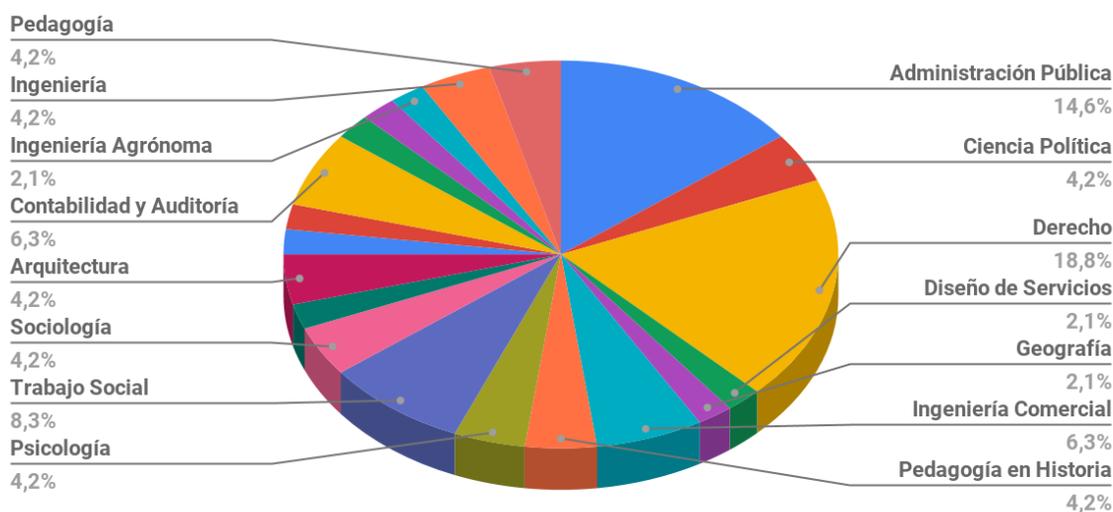
Dentro de quienes poseen un Formadores, facilitadores y/o docentes internos, solo 44,4% de las instituciones que posee un mecanismo de selección para los formadores, donde se puede identificar elementos como: bases de postulación, concursos de participación voluntaria mediante, proceso de selección interno a nivel regional, requisitos de formación previa y mínimo de años para poder postular, evaluación de relatorías ante un equipo docentes y encuesta de satisfacción aplicadas al término de cada curso.

Ante la pregunta sobre acciones de para fortalecer a sus formadores, facilitadores y/o docentes internos, se señala la entrega de más herramientas docentes para fortalecer sus capacidades, mayor capacitación en temáticas de docencia, incorporación beneficios como las horas compensadas, anotaciones de mérito y reconocimiento a nivel institucional, establecer instancias

de diálogo interno para evaluar las necesidades y brechas de los formadores, el pago por las horas de clases realizadas y por la preparación de material y la elaboración una red de monitores que permita el intercambio de experiencias y colaboración. Lo anterior, responde a una serie de elementos propuestos que van orientados a establecer una política de reconocimiento a quienes realizan labores de docencia al interior de la institución, y así, compatibilizar de mejor manera los deberes como funcionario y como docente interno.

Se puede identificar que existe una diferencia entre las Academias y el tratamiento que estas tienen con sus formadores, desde cómo están llevando a cabo la selección, formación y desarrollo hasta el reconocimiento que se les otorga. Elementos como la elaboración de un Manual del Instructor como en el caso de la Academia de Protección Civil, contribuye a crear a un mejor entendiendo de la labor de formador, ya que contiene los principales lineamientos, y así contribuir al trabajo que realizan las Academias.

Gráfico 9
Principales profesiones de los formadores, facilitadores o docentes internos

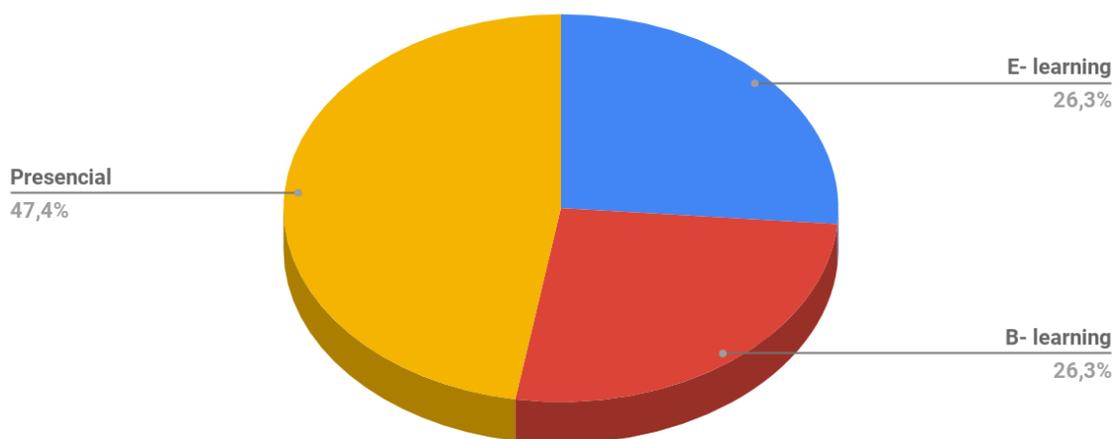


Caracterizando a quienes ejercer labores como formadores, facilitadores y docentes internos, estos tienen en promedio 40,4 años, rango que va en entre los 30 y 50 años, cuyas profesiones en su mayoría corresponden a Derecho (18,8%), Administración Pública (14,6%), Trabajo Social (8,3%), Contabilidad y Auditoría (6,3%) e Ingeniería Comercial (6,3%), como se puede observar en el Gráfico 9.

3. Metodología

Entenderemos por Metodología como el conjunto de métodos que la Academia, Escuela o Programa define para enseñar y evaluar su contenido. Las principales modalidades utilizadas son: e-learning, semipresencial o b-learning, y presencial. En el siguiente Gráfico 6, se presentan los resultados de la modalidad de enseñanza empleada por las distintas Academias, Escuelas y Programas de la Red.

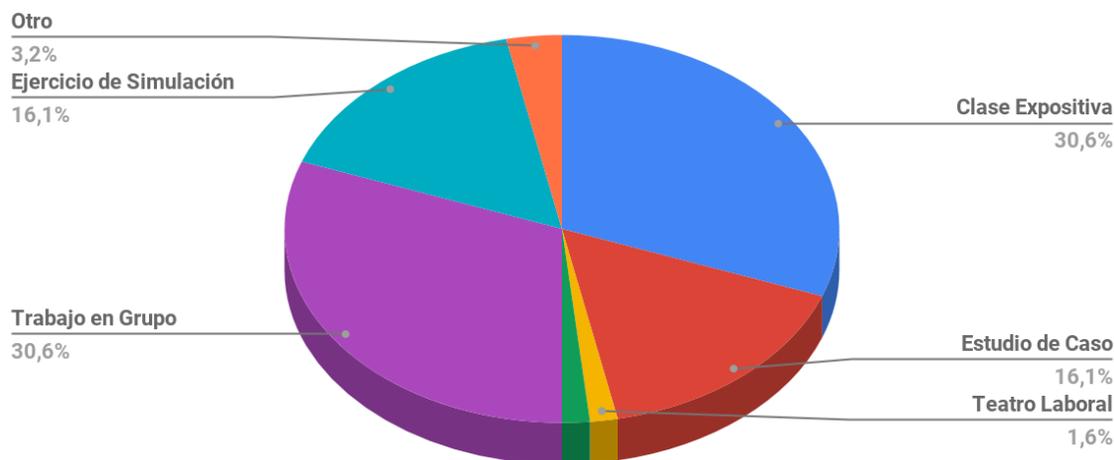
Gráfico 10
Modalidad de Enseñanza Empleada



Al observar los datos obtenidos, un 52,6% de las instituciones realiza actividades en línea, ya sea mediante el empleo de la modalidad e-learning o b-learning. El 47,4% de la modalidad presencial

corresponde no solo al uso exclusivo de una modalidad de enseñanza, sino que las instituciones que han comenzado realizar actividades en línea, continúan en una modalidad compartida, es decir, mantienen un porcentaje de actividades presenciales y en menor medida implementan actividades en línea, ya sea en versiones de prueba o por necesidad emergente de formación. Del total de las actividades presenciales, la presencia de esta en el territorio no es completamente homogénea, las regiones que presentan la mayor cobertura es la Región Metropolitana (100%), Región de Arica y Parinacota (89%), Región de Antofagasta (89%), Región de Coquimbo (89%), Región del Bío Bío (89%), Región de la Araucanía (89%), Región de los Lagos (89%) y la Región de Magallanes y la Antártica Chilena (89%), por otro lado, la Región del Ñuble es quien presenta menor presencia de programas de formación con un 72%, esto puede ser explicado por su reciente creación.

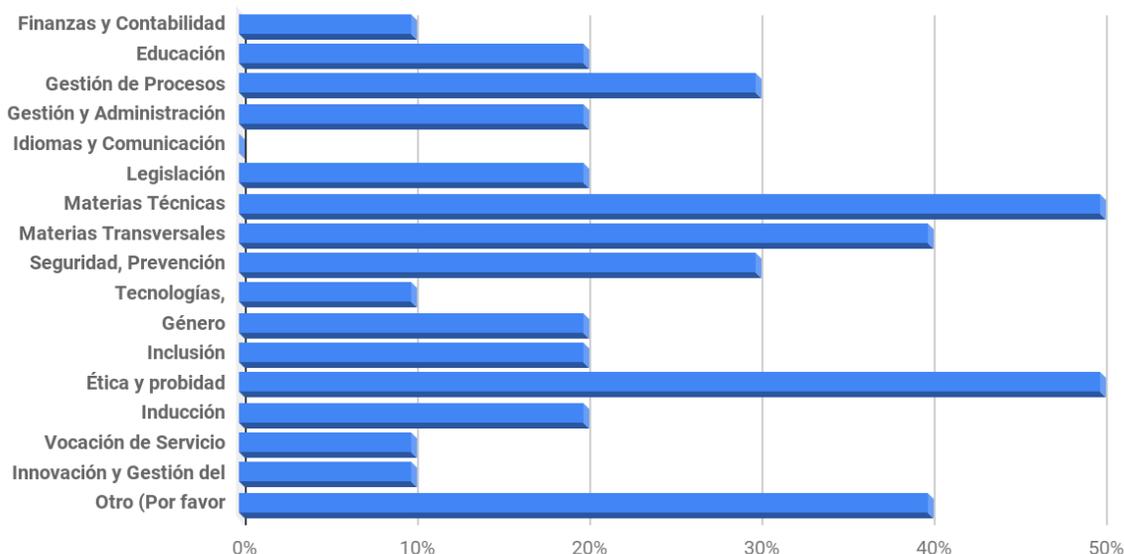
Gráfico 11
Metodologías de Enseñanza más empleadas



Las metodologías de enseñanza más empleadas para la formación corresponde en igual porcentaje a Trabajo en Grupo y Clase Expositiva con un 30,6%, seguido por Ejercicios de Simulación y Estudio de Caso. Respecto a diseño de la metodología de Estudio de Caso, se construyen a partir del levantamiento de la información existente en la institución, ya sea a partir de casos reales o

información sobre brechas de desempeño, siendo estos desarrollados por la misma institución o con el apoyo de asesores metodológicos.

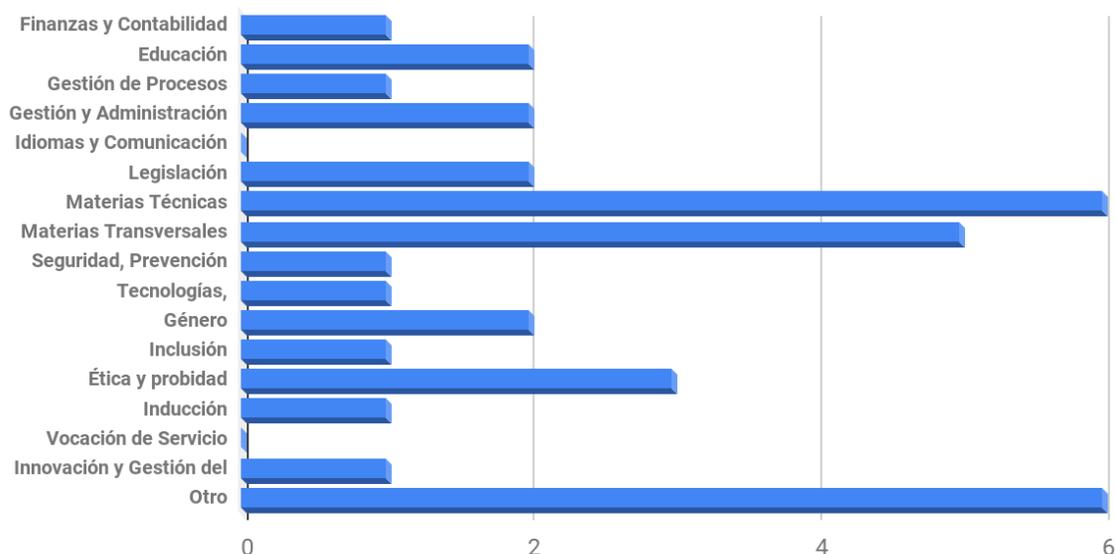
Gráfico 13
Tipo de programa que realiza en modalidad e-learning



Las temáticas de los programas que se realizan en modalidad e-learning que son más empleadas por las instituciones miembros de la Red, corresponden a Materias técnicas específicas y Ética y probidad, ambas con un 50% de las preferencias, seguidos por Materias transversales y Otros con un 40%, que corresponde a temáticas de Gestión de riesgo de desastres, Interculturalidad, Medio ambiente y Lenguaje claro y protección de datos personales.

Entre de las fortalezas que son señaladas respecto a los programas en modalidad e-learning, se puede identificar la masividad, flexibilidad y cobertura. Destacando la flexibilidad de horario y de cumplimiento del desarrollo del curso, ya que se puede desarrollar en los tiempos que destine cada persona, permitiendo una optimización de los recursos de la institución. Dentro de los aspectos negativos asociado al desarrollo de programas en modalidad e-learning, se identifica la alta tasa de deserción de los cursos, la barrera tecnológica y el desarrollo de habilidades de grupo que se presentan en el desarrollo de cursos presenciales.

Gráfico 14
Tipo de programa que realiza en modalidad b-learning



Los programas que se realizan Materias técnicas específicas y otros (60%), que corresponde a programas sobre Modelos y técnicas de fiscalización, Preparación y evaluación de proyectos, Interculturalidad, Lenguaje claro y Protección de datos personales y Derechos humanos, seguido de Materias transversales (50%) y Ética y probidad (30%).

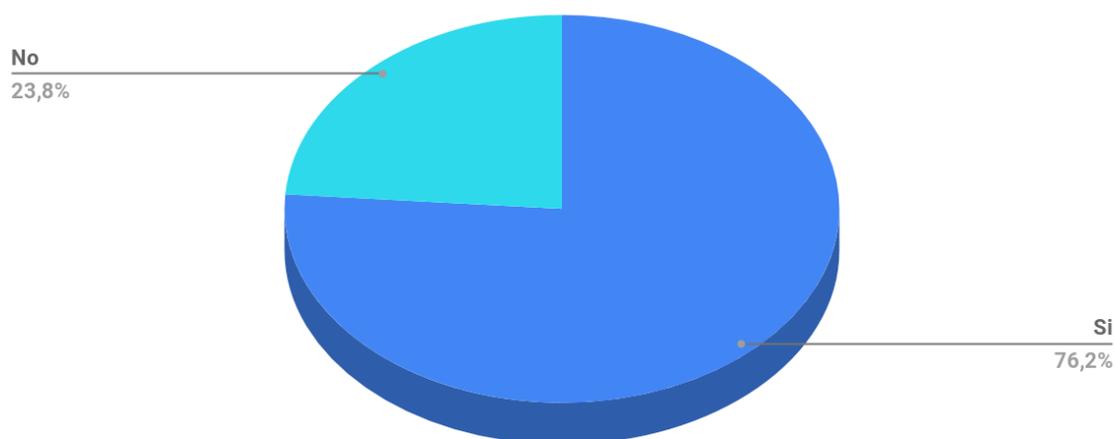
Entre de las fortalezas que son señaladas respecto a los programas en modalidad b-learning, permite compatibilizar de mejor manera los tiempos en la formación, poner foco en los contenidos más complejos en la fase presencial y reforzar los contenidos y actividades. Por otro lado, los aspectos negativos que se señalan están relacionados a las gestiones que implica la planificación de las clases, soporte tecnológico, altos costos de implementación y la barrera tecnológica.

Tanto en la modalidad e-learning como en modalidad b-learning, la temática más empleada es Materia técnicas específicas. Para las modalidades en línea, la barrera tecnológica y los altos costos que implica el desarrollo de una plataforma, diseño e implementación de los cursos es uno de los factores que son considerados al momento de transitar de una modalidad totalmente presencial a una modalidad en modalidad e-learning o b-learning.

4. Contenido de los Cursos

Los Contenido de los Cursos son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que contribuyen al logro de los objetivos de cada programa formativo. Ante la pregunta si poseen malla curricular un 76,2% señala que sí.

Gráfico 15
¿Poseen malla curricular?



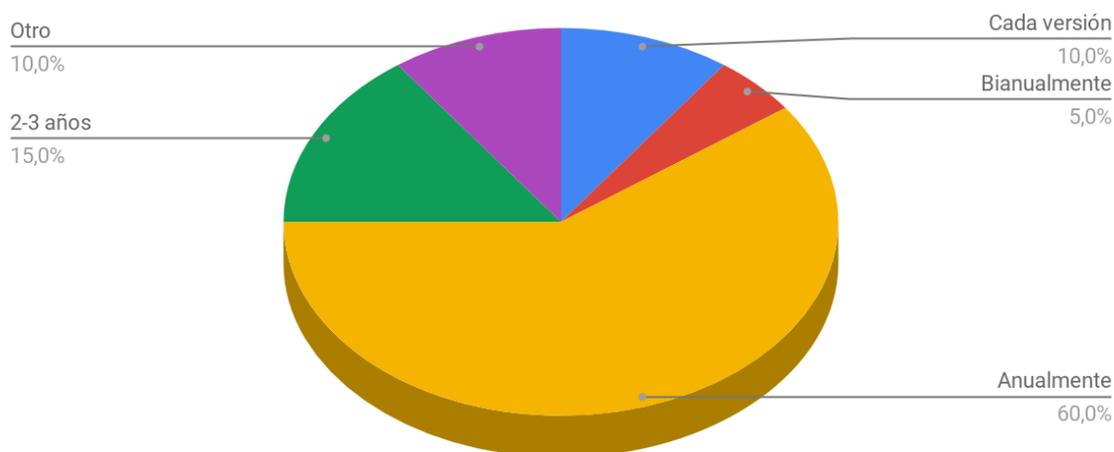
El proceso de elaboración de la malla curricular ha desarrollado mediante diferentes mecanismos empleados por las instituciones, respondiendo a las necesidades que han ido enfrentando a lo largo de su conformación. Dentro de los mecanismos empleados, se puede encontrar:

- Levantamiento de información con cada división, donde se contempla aspectos como funciones, tareas, perfiles, criterios de desempeño, evidencias, conocimientos y conductas para la definición del programa formativo y sus respectivos aprendizajes esperados.
- Evaluación de los aspectos importantes en términos de capacitación, las necesidades del servicio y las demandas emergentes, con especial foco en una línea programática que permita la continuidad de los cursos.

- Elaboración junto a la conformación de un comité técnico conformado por profesionales de diversas áreas del Ministerio y un consultor experto que permite el diseño y ejecución de los cursos.
- Definición de la formación desde las áreas de negocio y las áreas de apoyo.
- Cursos diseñados con el apoyo del modelo pedagógico ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación), una experta en Diseño Curricular y una mesa técnica de experto del Ministerio.

Al analizar la información de las Academias de la Red, se puede identificar que la elaboración de la malla curricular ha estado apoyada en su mayoría con consultores y expertos en la temática.

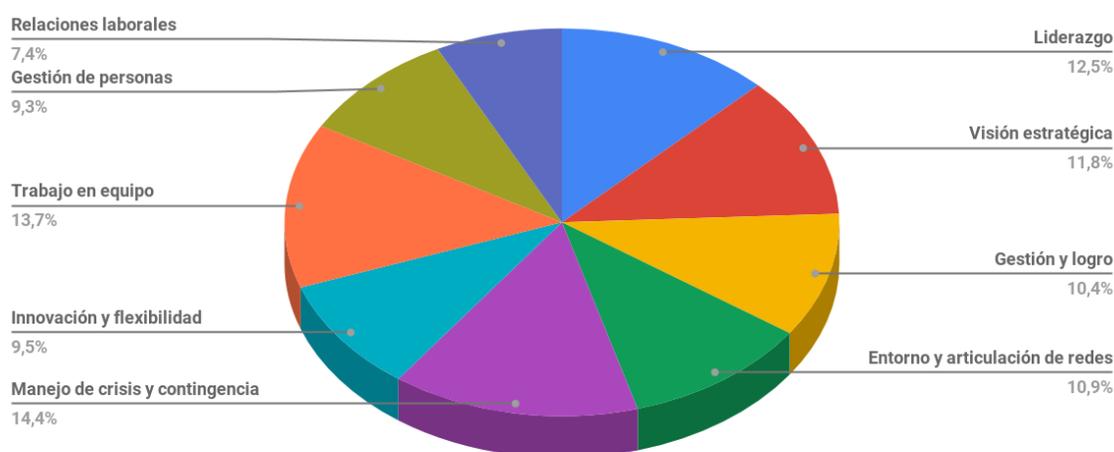
Gráfico 16
¿Con qué frecuencia se actualizan los contenidos de los programas?



La periodicidad en la actualización de los cursos varía según las necesidades de cada institución, la actualización no se encuentra definida previamente, sólo se presenta un caso donde cada curso dispone de una ficha que señala su periodo de vigencia, pero generalmente, no se dispone de mayor detalle, ya que las actualizaciones pueden producirse ante un cambio de normativa que influye directamente en el desarrollo de los cursos, pero como regla general los cursos se revisan

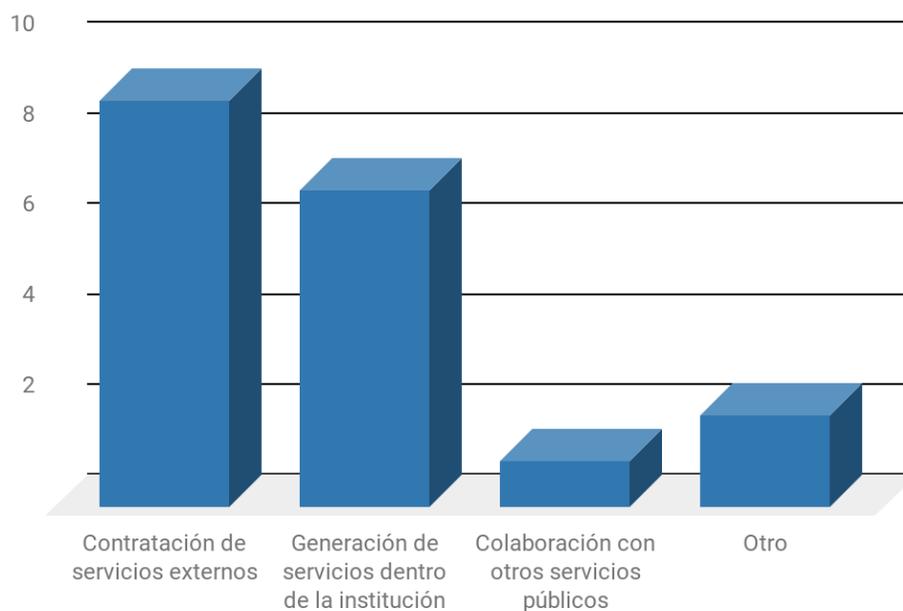
en cada versión que realizan: según prioridad de la alta dirección, bianualmente, anualmente y cada 2 a 3 años. Mayoritariamente los cursos pasan por un proceso de revisión anual (60%) o cada 2 a 3 años (15%).

Gráfico 17
Habilidades personales desarrolladas en los programas



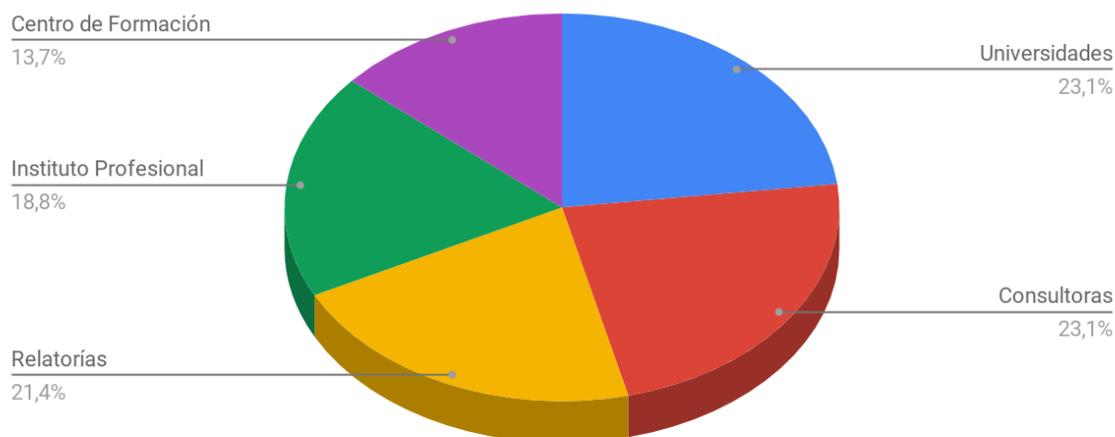
Un 71% considera dentro de sus programas de formación el desarrollo de habilidades personales, y un 29% declara que éstas no son incluidas. Dentro de las habilidades personales o competencias conductuales desarrolladas en los programas de formación, se encuentra en primera preferencia el Manejo de crisis y contingencia (14,4%), Trabajo en equipo (13,7%) y Liderazgo (12,5%), siendo las temáticas de Relaciones Laborales (7,4%), Gestión de Personas (9,3%) e Innovación y flexibilidad (9,5%) las menos abordadas al interior de las instituciones.

Gráfico 18
La formación de habilidades personales (competencias conductuales) se desarrolla a través de:



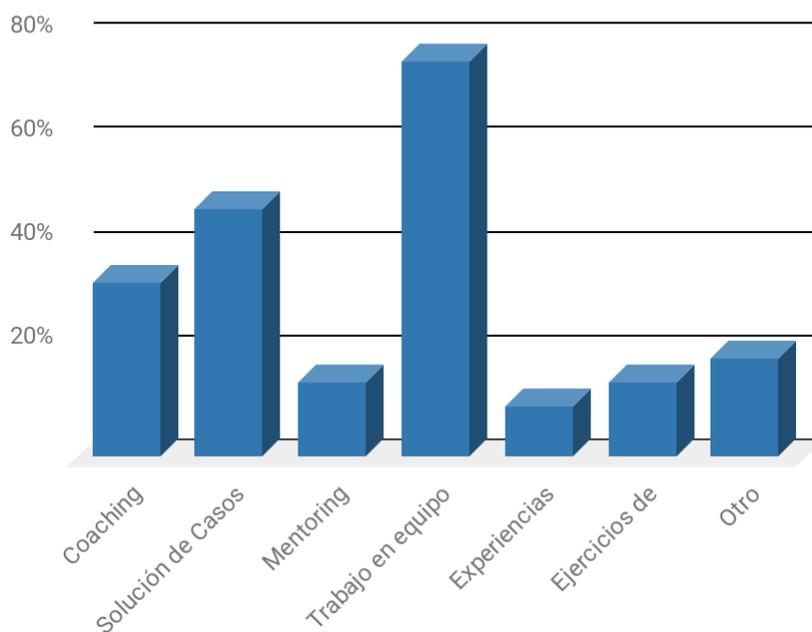
En relación al 71% de las instituciones que cuentan con un programa de habilidades personales, siete de ellas las desarrollan principalmente a través de contratación de servicios externos (78%), dos instituciones generan servicios dentro de la institución (22%) y en colaboración con otros servicios públicos tan sólo una institución (7%). De los servicios contratados externamente, las instituciones prefieren principalmente a Universidades, Consultoras y Relator experto en la materia, en menor medida a los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.

Gráfico 19
Preferencia en externalización de servicios



Respecto a la externalización de servicios para la formación, las Universidades y Consultoras representan el 46,2% de las preferencias con un 23,1% respectivamente, seguido de las Relatorías 21,4%, Centros de Formación (13,7%) e Instituto Profesional (18,8%), como se puede observar en el Gráfico 19.

Gráfico 20
¿Cuál(es) fueron las técnicas más empleadas para apoyar el desarrollo de los contenidos de los cursos?

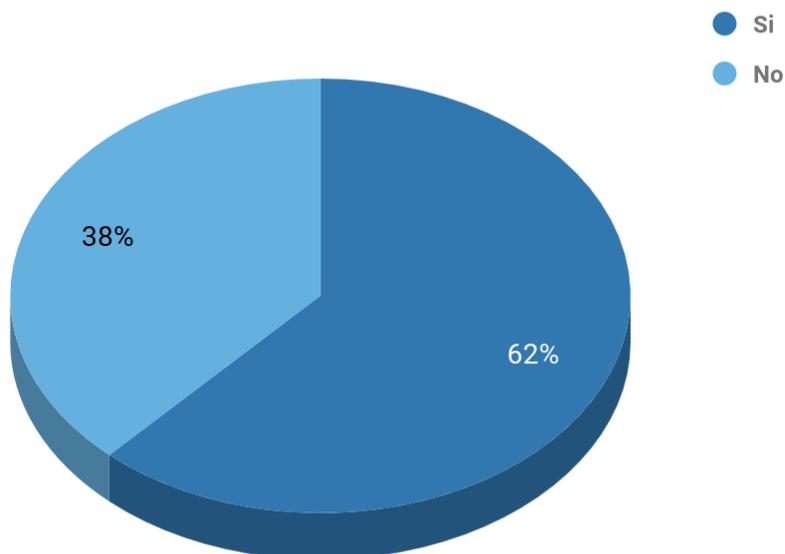


Las temáticas más empleadas para el desarrollo de los cursos corresponden a Trabajo en equipo (76%), Solución de casos (48%) y Coaching (33%), siendo las menos empleadas Experiencias outdoor (10%), Ejercicios de negociación (14%) y Mentoring (14%).

5. Gestión del Conocimiento

Las iniciativas de Gestión del Conocimiento el conocimiento que se desarrolla internamente en cada organización y se enfoca principalmente en la creación del conocimiento, su captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento. Como se puede observar en el gráfico 21, un 62% declara tener un programa o iniciativa de Gestión del Conocimiento.

Gráfico 21
¿Posee programa o iniciativa de Gestión del Conocimiento?



Las iniciativas de Gestión del Conocimiento responden a las necesidades y desarrollo de cada Academia, contemplando las siguientes:

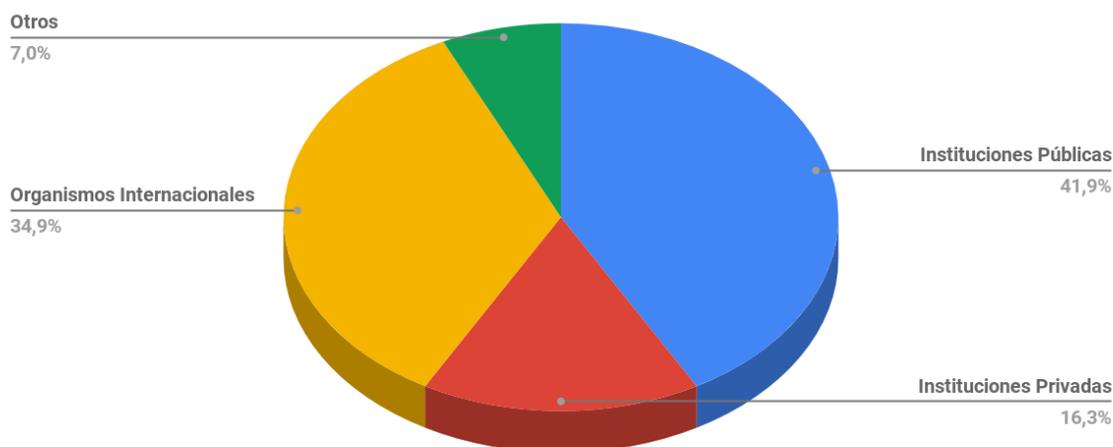
- Iniciativas contempladas en el Plan Estratégico Institucional, desarrollando mecanismos para la creación, captura y uso del conocimiento crítico del servicio como Webinar, Videos de entrevistas claves y comunidades de práctica).
- Gestión del Conocimiento para generación de Casos de Estudio con funcionarios próximos a jubilar.
- Sistematización de experiencias, metodologías, aprendizajes e hitos relevantes en diversas publicaciones.
- Generación de una biblioteca virtual y plataforma moodle para la formación en línea.
- El Departamento de Estudios y Proyectos sistematizan, organizan y comparten el conocimiento, en formato de minutas, jurisprudencia y otros a lo largo de todos los funcionarios del país.

- Mediante la formación constante de monitores y relatores internos en temáticas de interés para la institución.

6. Alianzas para la Formación

Las alianzas para la formación se entienden como los acuerdos, pactos o protocolos de colaboración que genera cada Academia, Escuela o Programa con otras instituciones para conseguir un fin común. Dichas instituciones pueden ser de carácter público y privado, nacional o internacional.

Gráfico 22
¿Han generado acuerdos, convenios o protocolos de colaboración con?



Los acuerdos, protocolos y convenios de colaboración se dan en su mayoría con instituciones públicas (41,9%). Estas instancias se generan a partir de la necesidad compartida de realizar programas de formación y capacitación, tanto para los funcionarios/as de la institución, funcionarios de la administración del Estado y sociedad civil, ya sea en temáticas transversal o específica de las instituciones.

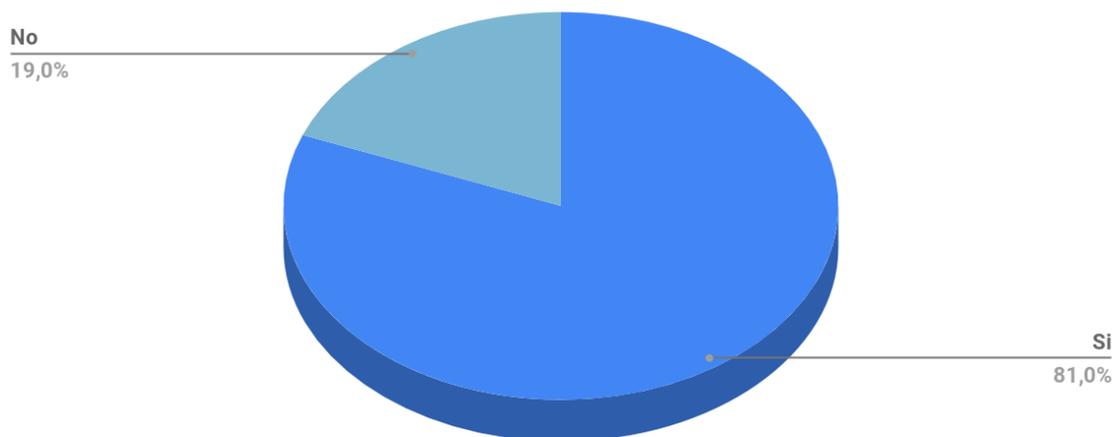
Respecto a los Organismos Internacionales (34,9%), las alianzas se generan para instancias de formación, capacitación e intercambios. Junto con organismos homólogos, las instancias de colaboración están orientadas a fines tanto académicos como a las labores que desarrolla cada servicio. Se presenta el financiamiento por parte de organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial y Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Los acuerdos, protocolos y convenios de colaboración con instituciones privadas (16,3%) se generan partir de algunas necesidades que se presentan al interior de las instituciones, en su gran mayoría se destaca la generación de convenios con universidades para actividades de las instituciones, trabajo en temáticas compartidas para acceso a aranceles preferenciales para la formación.

Si bien todas las instituciones han generado instancias de colaboración, ya sean acuerdos, alianzas, convenios y protocolos, se ha identificado una serie de dificultades que se enfrentan momento de su conformación o continuación. Dentro de las problemáticas, se destacan aspectos administrativos como la tramitación y coordinación organizacional del convenio, los cambios de administración o de enfoque de los organismos, lo que en su mayoría no permite generar acuerdos de colaboración de largo plazo.

7. Infraestructura y Financiamiento

Gráfico 23
¿Dispone Infraestructura propia para realizar actividades de formación?



En el Gráfico 23, se observa que un 81% dispone de infraestructura propia para realizar las actividades de formación y un 19% dispone de estos espacios. Esto implica para las instituciones generar instancias de cooperación y alianza con otros organismos. Incluso el 81% que declara disponer de infraestructura, esta no siempre permite satisfacer las actividades de formación, ya que los requerimientos de las instalaciones y capacidad, varían según la actividad formativa que se esté llevando a cabo. A partir de la Jornada de Trabajo realizada con la Red el 12 de septiembre de 2018 y su posterior sistematización, se puso en evidencia entre los miembros de la Red, la necesidad de disponer una plataforma que integre y permita acceder a infraestructura compartida, tanto salas como instalaciones, entre los miembros para la realización de actividades de formación.

De la infraestructura disponible para la realización de actividades de formación se pueden encontrar salas para capacitación con capacidad que va entre las 25 y 100 personas, equipadas, auditorio con capacidad entre 50 y 100 personas, laboratorio de computación, salas de simulación, salas de co-work y de videoconferencia. En cada ficha por institución adjunta en el Anexo 1 del

presente documento, se encuentra el detalle de la disponibilidad de infraestructura por cada institución para la realización de actividades de formación.

En cuanto al financiamiento de las Academias, las modalidades presentes corresponden en su mayoría a través de la glosa de capacitación, donde un porcentaje es destinado al desarrollo de las actividades de formación de la Academia o es administrado en su totalidad por ésta, mediante recursos institucionales y con el apoyo de otros programas, en función del origen y conformación de la Academia, como en el caso de un Proyecto Estratégico de Expansión, a partir de Programas de Iniciativa Ministerial o bajo la modalidad de Centro de Costos. El porcentaje destinado a la Academia respecto al presupuesto de la institución, no superan en gran mayoría de los casos el 1% del total del presupuesto institucional.

DESAFÍOS

Dentro de los elementos que fueron relevados por las instituciones que participaron respondiendo el cuestionario diagnóstico sobre la Red de Academias, Escuelas y Programas Formativos, se destacan los siguientes elementos como desafíos que enfrenta el Sistema de Formación para el Liderazgo Público ante la Red.

- Realizar actividades en conjunto, poniendo a disposición infraestructura en regiones para los integrantes de la red.
- Propiciar mayores espacios de diálogos y talleres respecto a temas específicos como la Gestión del Conocimiento, de formación de relatores internos y formación y plataformas virtuales.
- Generar instancias de formación para los encargados de Academias, Escuelas o Programas, para tener una mejor administración.
- Promover instancias de cooperación bilateral.
- Incluir a más instituciones, que no cuenten necesariamente con grandes Academias, Escuelas o programas de formación, pero que realicen formación estratégica para otras instituciones, con el objeto de generar alianzas y crecimiento en conjunto.
- Dar a conocer el resultado de estos cuestionarios con el objetivo de conocer la propia realidad institucional en el contexto general del resto de academias.
- Avanzar en la homologación de estándares de calidad para la formación.
- Generar y potenciar espacios de trabajo en conjunto y colaboración con otras instituciones públicas.
- Establecer contacto con autoridades superiores de las instituciones que forman parte de la Red, para sensibilizar respecto al su alcance y el valor que estas generan al interior de sus organización.
- Disponer de un sistema que facilite la carga de actividades al portal.
- Cambiar el formato de los encuentros por talleres, que permita mayor interacción entre los participantes.
- Ofertar a sus asociados, la posibilidad de cursos en materias de interés común (creación y confección de mallas, Gamificación, materias de desarrollo de cursos a distancia, tales

como b-learning, plataforma Moodle), estableciendo precios más convenientes para todos.

- Elaborar estrategias y programas entre servicios, que sea más que compartir cursos y espacios, sino que implique colaboración técnica.

REFLEXIONES FINALES Y APRENDIZAJES

Cuando se habla de la Red de Academias, Escuelas y Programas formativos de servicios públicos, la imagen resulta cada vez más clara y con grandes oportunidades de desarrollo. Desde el primer diagnóstico de la Red que tenía por objetivo identificar y comprender la realidad de cada una de las Academias, parte de ello se ha logrado, al disponer un fichero de cada una de las instituciones, ver anexo 1. Asimismo, los resultados que se presentaron en este documento a diciembre de 2018, evidencia la consolidación de lo que ha sido la Red y sus respectivas actividades, permitiendo conectar, concretar y fortalecer diversas iniciativas, a partir de las necesidades emanados por sus miembros. A continuación, algunos de los elementos que se contemplan a la luz de los resultados obtenidos de la actualización del diagnóstico.

- Determinar un panorama general respecto a la evolución de la Red contribuye a trazar una nueva ruta de trabajo, priorizando determinadas actividades según las requerimientos de los miembros y del entorno. La visibilización y transmisión de las experiencias de cada institución en torno a los ejes temáticos planteados, ha permitido relevar las necesidades y conocer experiencias de otras instituciones. La creación de la Red se ha constituido como un espacio de apoyo, fortalecimiento y reconocimiento del rol que cumplen.
- La consolidación de los programas formativos requiere de un proceso de construcción que implica la participación de diversos actores al interior de las instituciones, requiriendo principalmente el compromiso y convicción de la dirección y las jefaturas. No existe una única fórmula para el desarrollo de cada Academia, los procesos pueden ser generados internamente o con el apoyo de especialistas en la materia, ya sean consultoras, universidades o expertos. La experiencia de otras instituciones que han consolidado sus programas formativos.
- La incorporación de más instituciones a la Red ha permitido el intercambio de experiencias exitosas y buenas prácticas, estableciendo nuevas redes de colaboración y apoyo entre los integrantes de la Red. En temáticas como el uso compartido de infraestructura física y web, el establecimiento de convenios de colaboración, experiencias en formación a distancia, levantamiento de mallas curriculares.

- La necesidad de definir un programa de Formador de Formadores que permita el desarrollo y perfeccionamiento de los profesionales dedicados a la docencia, ya que un 81,8% de las Academias cuenta con formadores, facilitadores o docentes internos y si bien existen iniciativas al interior de las instituciones, consideran tan sólo algunos aspectos de su selección, desarrollo y reconocimiento. Entre quienes ejercen labores como formadores, las principales profesiones corresponden a Derecho (18,8%), Administración Pública (14,6%), Trabajo Social (8,3%) y Contabilidad y Auditoría (6,3%) y en promedio tienen 40,4 años, esto permite identificar elementos comunes a contemplar para la entrega de mejores herramientas de docencia y formar una red de monitores que permita el intercambio de experiencias y colaboración.
- El establecimiento de instancias de cooperación se constituye como un mecanismo que le permite a las Academias, a pesar de las restricciones presupuestarias, desarrollar actividades de formación, tanto presencial como en línea.
- A pesar de las diferencias en el desarrollo de las Academias, el panorama que se presenta es alentador, el porcentaje que refleja las recientes creaciones, permite identificar la importancia de la gestión del conocimiento institucional y todas las actividades que se generan a raíz de esto, como la generación de casos de estudios, plataforma para la formación a distancia, bibliotecas virtuales, seminarios y formación de relatores
- Un porcentaje considerable de instituciones ha incorporado modalidades e-learning y b-learning, principalmente porque a través de ellas generan mayor cobertura a nivel territorial, pudiendo los programas llegar a más funcionarios. Sin embargo, aún existen aspectos asociados a la formación en línea como la alta tasa de deserción y la barrera tecnológica que deben ser considerados en los procesos de planificación y ejecución formativa.
- Tanto en la modalidad e-learning como en modalidad b-learning, la temática más empleada es Materia técnicas específicas. Esto permite identificar la necesidad de formación ante situaciones emergentes como un cambio a la normativa, dado a que permite una gran cobertura, facilita la actualización de los funcionarios en materias técnicas específicas asociadas a los objetivos institucionales. En la formación tanto presencial como en línea, el foco de la formación se concentra en el desarrollo de

programas dirigidos a Profesionales (17,9%), Técnicos (13,9%), Directivos de tercer nivel (15,4%) y Administrativos (11,1%).

- La formación de habilidades personales en un 78% es realizada mediante la contratación de servicios externos, siendo realizados en orden de preferencia por Universidades, Consultoras y Relator experto en la materia. En su mayoría estos conocimientos son desarrollados y trabajados por otras instituciones de la administración del Estado. Sin embargo las actividades de formación de habilidades personales en colaboración con instituciones públicas, representando tan solo un 7%, esto dado a las dificultades o complejidades asociadas a la conformación de los convenios, donde se destaca los aspectos administrativos y de coordinación, lo que representa un desincentivo para realizar formación en conjunto.
- Se requiere generar y promover más instancias de cooperación entre miembros de la Red en aspectos metodológicos y técnicos, si bien las instancias de colaboración de plataformas e infraestructura son altamente valoradas, es necesario avanzar paralelamente en fortalecer las capacidades de las Academias respecto a modelos de formación, Contenidos de los Cursos y Gestión del Conocimiento. La Red se ha convertido en un espacio donde se ha facilitado el diálogo con las contrapartes, contribuyendo a la visibilización e imagen de la actividad formativa del Estado a través de las Academias, Escuelas y Programas Formativos.

ANEXO

ANEXO 1

FICHA DE CARACTERIZACIÓN ESCUELAS Y ACADEMIAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

Institución: Ministerio de Relaciones Internacionales

Categoría	Academia Diplomática Andrés Bello
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Academia Diplomática Andrés Bello fue creada por Decreto de 3 de junio de 1954 y en sus 64 años de historia ha formado a funcionarios nacionales y extranjeros. Es el centro docente del Ministerio de Relaciones Exteriores y depende directamente del Subsecretario de Relaciones Exteriores (Decreto 463 2001). - Es concebido como centro de estudio y formación de los asuntos internacionales en el sistema público, siendo reconocido como el referente de las instituciones académicas que se vinculan a estas materias. Fue creada por Decreto de 3 de junio de 1954 y en sus 64 años de historia ha formado a funcionarios nacionales y extranjeros. - En su proyección internacional, participa activamente del Foro Internacional sobre Formación Diplomática (IFDT) y de la Red de la Asociación Iberoamericana de Academias, Escuelas e Institutos Diplomáticos, la cual opera en el marco de las Cumbres Iberoamericanas y se relaciona de esa forma con la SEGIB. <p style="margin-left: 20px;">Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Su principal tarea es la de seleccionar y preparar al servicio exterior de Chile. Asumiendo que la formación es una responsabilidad más amplia que incluye crecientemente a otros actores que también cumplen funciones en el ámbito de lo internacional y en las redes temáticas y especializadas del sistema. - La ACADE es parte de un esfuerzo sostenido de modernización del Estado, para mejorar la calidad de los funcionarios del servicio. Ello en la perspectiva de integrar conocimiento, innovación, desarrollo prospectivo y experiencia en terreno como elementos fundamentales de la función pública y la diplomacia. - Se han formado durante el 2017 a 42 funcionarios nacionales (SEXT y SAG) y 61 extranjeros (SICA, CARICOM y C. Internacional)
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Carácter bi-anual, donde el primer año estandariza conocimientos y el segundo año tiende a la especialización en las áreas de la diplomacia. Los énfasis del programa de formación están en el entrenamiento de habilidades integrales, idioma, comunicación estratégica, derecho, gestión y práctica consular y todos los elementos asociados a las relaciones vecinales. - El documento que lo formaliza se publica el 1 de marzo de cada año a través de una OS interna que señala los elementos que lo componen y la programación de fechas para ejecutarlo. - Mayoritariamente realizan cursos y talleres, los primeros con una sext 2 años y sag 6 meses y los talleres con 10 días. Para 2019 deberán existir por ley dos cursos nuevos

	uno para Segundo Secretarios y otros para Consejeros ambos habilitantes para el ascenso.
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos, cuya edad en promedio es 45 a 50 años y las principales profesiones son derecho, administración pública y licenciado en historia. - No poseen un programa de formador de formadores.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - La metodología de enseñanza más empleadas son clases expositivas, trabajos en grupos y ejercicios de simulación - Las modalidad empleada es presencial, llegando presencialmente solo a la Región Metropolitana
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Han elaborado una malla curricular, esta se diseña en conjunto con los especialistas de cada área - El diseño de los cursos se genera mediante levantamiento de información con directivos, especialistas y se realizan focus group para analizar las propuestas. - Los contenidos de los cursos se revisan anualmente y de ser necesario se actualizan. - La formación de habilidades personales o competencias conductuales se desarrolla a través de la contratación de servicios externos, donde principalmente se realiza con relatores expertos, consultoras y universidades. - Las técnicas más empleadas para el desarrollo de los contenidos son el trabajo en equipo, ejercicios de negociación y técnicas de teatro
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - No posee programa o iniciativa de gestión del conocimiento - Las principales dificultades para desarrollar un programa de gestión del conocimiento radica en las diversas visiones respecto a lo que implica la formación diplomática.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han establecido acuerdos, convenios o protocolos de colaboración con instituciones públicas, instituciones privadas y gobiernos extranjeros e instituciones de representación internacional y regional - Por ejemplo, con diversas universidades públicas y privadas en Chile y el extranjero, con gobiernos extranjeros para Cooperación entre Academias, Agencias Públicas como AGCID, otras instituciones como ANEPE. - Con instituciones privada, las universidades principalmente, en el ámbito de desarrollo de actividades conjuntas. El convenio más activo es con la Universidad del Desarrollo (Escuela de Gobierno) con quien se realizan 4 veces al año cursos de Ceremonial y Protocolo para instituciones privadas y el acceso a aranceles preferenciales para el Magíster en Políticas Públicas. Con el IEI UChile también se cuenta con un convenio activo de colaboración que involucra intercambio de docentes y acceso a aranceles preferenciales para funcionarios MINREL. <li style="padding-left: 20px;">Dificultades para la conformación de alianzas - Generalmente los problemas están en la disponibilidad presupuestaria para la realización de actividades posterior a la firma de los convenios. - Se realizan actividades con financiamiento compartido como el curso Internacional con un porcentaje que proviene de la AGCID
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Los funcionarios son contratos de la Subsecretaria de RR.EE en diversas modalidades Planta, Contrata y Honorario. - 1 salón para 70 personas tipo teatro - 1 sala de simulación 35 personas en u

- | |
|---|
| - 2 salas de clases para 16 - 18 personas c/u |
|---|

Institución: Defensoría Penal Pública

Categoría	Academia Penitenciaria
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Academia Penitenciaria se crea el año 2001. La defensa penitenciaria se fue implementando de manera progresiva desde el año 2011 (con la ejecución de un programa piloto previo el año 2009). Recién en el año 2016 se instaló el programa en todas las regiones del país, por lo que el año 2017 fue el primer año completo de prestación de este tipo de defensa en todo el país. Se requiere, por tanto, que sistemáticamente se realice una instancia de capacitación. - Durante el 2017, se formaron a 37 personas, de ellas 2 funcionarios públicos y 35 defensores licitados. <p style="text-align: center;">Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer, nivelar y actualizar los conocimientos y prácticas necesarias para que los defensores penitenciarios puedan brindar un servicio adecuado a las necesidades crecientes y diversas de las personas condenadas.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de formación de la academia permite nivelar y actualizar a abogados defensores en materias penitenciarias, siendo un espacio donde también se propicia la discusión y reflexión conjunta en torno a casos, jurisprudencia, etc. Se mantiene más o menos estable el programa de la academia cada año, el mismo público objetivo y los objetivos mencionados en apartado anterior. - Los programas formativos que realiza la academia son principalmente cursos y talleres, de 36 hrs y 8-12 hrs respectivamente
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Disponen de formadores, facilitadores y docentes internos, cuya edad en promedio es de 40 años, la principal profesión es derecho. Ejercen funciones de docencia según sea requerido en una Academia. Participan en módulos que son de 2 a 4 horas aproximadamente. - El programa de formador de formadores se realizó durante los años 2014 y 2016 y consistía en un curso de formación de relatores internos. Quienes participan como formadores reciben reconocimiento de parte de jefaturas y pares. En los casos de quienes participaron en los cursos de relatores internos, éstos debían realizar una relatoría post participación en el curso, donde aplican lo aprendido. - No poseen un mecanismo de selección para formador de formadores.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son ejercicios de simulación, trabajo en grupo y clases expositivas en forma directa con los monitores. - La modalidad de enseñanza empleada es solo presencial, con una cobertura a todas las regiones del país.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha definido malla curricular, esta se define desde el área experta en temáticas de defensa. Impactando a todos los defensores del país. <p style="text-align: center;">Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se definen en base a la opinión de expertos en temáticas de defensa, del Depto. de Estudios y Proyectos del Nivel Central. No obstante, también se reciben sugerencias desde regiones.

	<p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada año se revisan contenidos y relatores, en base a las necesidades del servicio (ejemplo: en función de modificaciones de leyes o nuevas leyes, se actualizan o diseñan nuevos cursos). - La formación de habilidades personales o competencias conductuales se desarrolla a través de la contratación de servicios externos y servicios al interior de la institución. Principalmente de consultoras, relatores expertos y Universidades y para el desarrollo de los curso, se emplea el Coaching, trabajo en equipo y Aplicación de contenidos en la práctica (audiencias, labores diarias).
<p>Gestión del Conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El Depto. de Estudios y Proyectos y regiones sistematizan, organizan y comparten el conocimiento, en formato de minutas, jurisprudencia, etc., para generar mayor cobertura a defensores de todo el país. Estas iniciativas permiten reforzar los contenidos vistos en las academias, compartir experiencias y casos entre regiones, fortalecer líneas de defensa especializadas.
<p>Alianzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado convenios, protocolos y acuerdos con instituciones públicas, instituciones privadas y organismos internacionales. En ámbitos relacionados al sector justicia. Ministerio Público, Corte Suprema, Gendarmería, Corporación de Asistencia Judicial, Servicio Médico Legal, Carabineros, PDI. También con Junji (trabajo con infantes prioritarios -hijos de mujeres privadas de libertad, de adolescentes sujetas a cumplimiento en medio libre e infantes que tengan padres condenados y cuyas madres deban salir a trabajar), Servicio de Salud y el Senda (protocolo de acuerdo sobre Tribunales de Tratamiento de Drogas y Alcohol). - Instituto Horwitz, para apoyo a la gestión de defensa en materia de inimputables. Instituto de Derechos Humanos, Corporación Nacional de Desarrollo Indígena. Colegios (difusión de derechos de imputados, misión defensoría). Con la Universidades (Austral, Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Chile, Católica) y la Universidad Diego Portales, ámbito penal (litigación, defensa general, seminarios). - Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), por la aplicación de derechos humanos y las normas alusivas del derecho internacional. - Bloque de Defensores Públicos del Mercosur (Blodepm) (Defensor Nacional es el Coordinador General); Asociación Interamericana de Defensorías Públicas (Aidef) (Defensor Nacional es el Coordinador General), organismo que agrupa a más de 10 mil defensores públicos de todo el continente americana. - Las actividades generadas en conjunto con organismos internacionales están relacionadas a Seminarios de defensa, derechos humanos, derecho penal, litigación. Corte Interamericana de Derechos Humanos, Mercosur (Blodepm), Asociación Interamericana de Defensorías Públicas (Aidef).
<p>Financiamiento e Infraestructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de Glosa Capacitación Institucional, o en algunos casos, con costo 0 debido a la participación de relatores internos e infraestructura propia. No se utilizó presupuesto, ya que se realizó con relatores internos. - Disponen de un Auditorio Centro de Justicia (100 personas aprox.); Auditorio Defensoría Nacional (25 personas aprox.).

Institución: Servicio Nacional de Aduanas

Categoría	Centro de Entrenamiento Aduanero
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - El Centro de Entrenamiento Aduanero fue creado el 26/01/2018. Cabe señalar que el Centro de Entrenamiento se inauguró recientemente, por ende este año 2018 tendremos la primera promoción de más de 30 funcionarios que vivieron la experiencia de un nuevo modelo formativo por competencias. No obstante, durante el año 2017 en el Centro de Entrenamiento se realizaron 2 experiencias piloto para 20 fiscalizadores y 20 técnicos. - En Centro de Entrenamiento durante el año 2017 se formaron 40 funcionarios en forma piloto y 40 funcionarios en plan formador de formadores <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el Servicio Nacional de Aduanas, la formación aduanera se realizaba mediante una malla curricular, dictada por monitores internos, con fuerte orientación teórica. Escuchando recomendaciones de organismos internacionales, el Servicio define que la capacitación con enfoque por competencias es conveniente para alcanzar un desempeño estándar esperado en los funcionarios, y lograr los objetivos institucionales. <ul style="list-style-type: none"> - Por lo anterior, se concreta proyecto de crear un Centro de Entrenamiento Aduanero, con tecnología y equipamiento para desarrollar competencias para el cumplimiento de funciones de puestos claves del modelo operativo, simulando ambientes y situaciones que el funcionario de Aduanas enfrenta diariamente. - Lo antes señalado, alineado con el objetivo estratégico institucional de desarrollar un modelo de gestión de personas por competencias.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de formación es un modelo de formación por competencias, que busca acreditar que los funcionarios son competentes para ejercer las funciones de puestos de trabajo operativos en labores de control y fiscalización aduanera. - El programa se ocupa de desarrollar los conocimientos, las habilidades y actitudes mediante la simulación de ambientes de trabajo similares a los que se ven enfrentados los funcionarios de Aduana. - Resolución que aprueba el plan de formación aduanera por competencias 2018, como una parte del Plan Anual de Capacitación aprobado por otra Resolución. - Los programas formativos que realizan son mediante cursos y módulos. Esta estructura modular son de 40 horas semanales
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con programa de formador de formadores, su promedio de edad es 50 años, cuyas profesiones son ingeniería en comercio exterior, administración pública e ingeniería comercial. Ejercen 40 horas de docencia. - Consiste programa andrológico de formación por competencias "Formador de Formadores", tiene 3 niveles (básico, medio y avanzado). Los beneficios que reciben los formadores son anotación meritoria por clases impartidas, son formados como facilitadores, recibiendo un pago por servicio de preparación de materiales para la clase y evaluaciones. Por otro lado, sus responsabilidades es impartir clases por competencias, ser evaluado y evaluar a funcionarios con este enfoque <p>Selección de Formadores: Se convoca a expertos a participar del proceso formativo en materias del plan de formación aduanera por competencias.</p> <p>Acciones de Mejoras para los formadores:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Que completen el plan de formación por competencias de 3 niveles, además de motivarles a postular a becas de especialización y gestionar su patrocinio institucional.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son teatro laboral, ejercicios de simulación y trabajo en grupo. - B- learning - Las modalidades de enseñanza empleadas son b-learning, las materias son Legislación, Materias Técnicas Específicas, Materias Transversales, Tecnologías, Computación e Informática y Aplicación de Técnicas Aduaneras de Fiscalización. - 100% refiero al modelo de formación por competencias del Centro de Entrenamiento. - Fortalezas y Debilidades - Disminuye costos de traslado de funcionarios lo que permite mayores coberturas de funcionarios capacitados, además permite mayor flexibilidad de acceso para personas sometidas a sistemas de turnos operativos. - Si el diseño b-learning está bien planificado no se observan debilidades, salvo la posible resistencia generacional. - La herramienta de gestión del aprendizaje empleada para la realización de b-learning es Moodle - Como apoyo al proceso de formación han empleado las redes sociales como Youtube y WhatsApp.
Contenidos	<p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poseen malla curricular, para su diseño teniendo el propósito institucional, se levantan las funciones y tareas del puesto de trabajo, se definen los perfiles, las unidades de competencia laborales, criterios de desempeño, evidencias, conocimientos y conductas, con ello se define el programa formativo modular, para ello de levantan los aprendizajes esperados, criterios de evaluación, contenidos y estrategia formativa. <p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cursos se actualizan cada 2 a 3 años.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Este año 2018 comenzamos con este proyecto contemplado en nuestro plan estratégico institucional. Se han desarrollado diferentes mecanismos para la creación, captura y uso del conocimiento crítico del Servicio (Webinar, Videos de entrevistas claves, comunidades de práctica).El proyecto partió este año y se pretende comenzar pronto a integrar el conocimiento en el plan formativo por competencias, principalmente el análisis de casos relevantes para el aprendizaje. - Buena práctica - Prontamente se lanzará una plataforma de gestión del conocimiento que integre los recursos desarrollados y disponibles para ello.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han establecido alianzas con organismos internacionales, como por ejemplo, con la Organización Mundial de Aduanas, en el ámbito del e-learning. - Dificultades para la conformación de alianzas - Disponibilidad de expertos para asumir mayores responsabilidades que las propias de sus puestos de trabajo.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - El Centro de Entrenamiento Aduanero se financia anualmente en base a Ley de Presupuesto. - 0,07% para el Centro de Entrenamiento y 0,7% para el PAC 2018 completo. - En Valparaíso: Salón (84 personas), Sala 20 personas.

	- Santiago (Centro entrenamiento): Salón 40 personas, sala 50 personas, sala 20 personas, 2 laboratorios con 20 PC c/u.
--	---

Institución: Contraloría General de la República

Categoría	Centro de Estudios de la Administración del Estado
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - El Centro de Estudios de la Administración del Estado se crea el 15 de diciembre de 2015. Es una dependencia de la Contraloría General de la República que busca fortalecer la buena administración a través de la formación transversal de funcionarios y servidores de la Administración del Estado, estudiantes y la sociedad civil. <p style="text-align: center;">Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El principal objetivo del CEA es fortalecer la gobernanza a través de la formación transversal de funcionarios y servidores de la Administración del Estado, estudiantes y la sociedad civil, promoviendo la implementación de buenas prácticas en la gestión pública, la generación de contenidos y la vinculación con la ciudadanía. El plan de trabajo del Centro de Estudios de la Administración del Estado considera, fundamentalmente, tres líneas de acción en una primera fase de implementación; formación y capacitación de funcionarios y servidores públicos, entregar a la ciudadanía y, en especial, a los niños y jóvenes información de valor sobre el funcionamiento del Estado y el rol de la Contraloría General de la República, y finalmente realización de visitas guiadas a la CGR en todas sus sedes, con el objetivo de acercar su rol y funciones a la ciudadanía y cumplir con los objetivos estratégicos que la Contraloría se ha planteado para los años 2017- 2020. - Durante el año 2017 la Contraloría General de la República formó a un total de 13.294, en donde se incluyen a funcionarios públicos y a la sociedad civil.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Las principales características del modelo de formación se basan en los lineamientos de Contraloría que serán replicados de igual manera en todas las regiones, lo que permite tener un modelo educativo igualitario para todos los funcionarios que se capaciten, estableciendo como eje central el cuidado y buen uso de los recursos públicos. - Se realizan cursos y talleres, con una duración de 80 y 10 horas respectivamente. Además, se realizan seminarios de 8 horas de duración.
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos, cuya edad va entre los 30 y 50 años, las principales profesiones son derecho, administración pública y auditoría. - Todos los formadores son profesionales altamente capacitados, que reciben una formación previa para posteriormente relatar los cursos. Durante el año 2017 se realizaron instancias de formación que no tuvieron continuidad el presente año, pero que están dentro de la planificación para el año 2019, de esta manera, se busca capacitar a los profesionales y contar con su opinión para el desarrollo de los cursos. <p style="text-align: center;">Selección de Formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de selección de los relatores es a través de la recepción de su formación curricular, de esta manera se podrá seleccionar a los postulantes de acuerdo a sus habilidades y manejo de las áreas de formación

	<p>Acciones de Mejoras para los formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un aspecto importante para el desarrollo de los relatores sería generar instancias de conversación con mayor periodicidad sobre los cursos a los que postula, de esta manera, se contaría con la visión de los profesionales que trabajan de manera directa con los funcionarios que buscan capacitarse, fortaleciendo los procesos internos y mejorando las habilidades interpersonal y académicas.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las modalidades más empleadas son estudio de caso, trabajo en grupo y clases expositivas - Las metodologías empleadas son: e-learning y presencial. <p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las materias empleadas para b-learning son materias de finanzas y contabilidad e inducción. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos e-learning representan cerca del 10% <p>Fortalezas y Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uno de los aspectos fuertes en la formación e-learning es la optimización de los tiempos de los funcionarios que participan dentro de los cursos. - Se presenta mayor dificultad al momento de resolver dudas - Disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online. Aula virtual. - Mediante Twitter y Facebook han complementado y fortalecido el proceso formativo
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Se dispone de malla curricular - Actualmente el equipo CEA se encuentra en proceso de estructuración de la malla curricular. Para la elaboración se han tomado en consideración todos los aspectos importantes que se requieren para contar con funcionarios públicos capacitados en diversas áreas, en conjunto con las necesidades de los servicios y las demandas emergentes con el fin de contribuir al desarrollo y mejoramiento de los actuales cursos, siguiendo una línea programática que entregue continuidad a los contenidos. <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cursos impartidos por el CEA se diseñan a través de las necesidades emergentes que surgen de acuerdo a la contingencia nacional, las necesidades institucionales y los servicios. <p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los contenidos de cada programa se actualizan cada vez que se modifican las normativas que influyen en el desarrollo de los cursos y de forma periódica una vez al año.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Como CEA no disponen de iniciativa o programa de gestión del conocimiento.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas, instituciones privadas y organismos internacionales. - El CEA ha establecido diversas alianzas en lo que se refiere a capacitaciones, siendo las más importantes las que se han desarrollado en conjunto con el Servicio civil y el Instituto de Derechos Humanos, para fortalecer la gobernanza y la implementación de buenas prácticas en el sector público. - Se han realizado alianzas de trabajo con la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) y con la Mesa de Trabajo

	<p>Anticorrupción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) para la prevención de la corrupción.</p> <p>Dificultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las principales dificultades que se han presentado con la formación de alianzas ha sido el proceso organizacional, que ha requerido de instancias de coordinación entre los actores involucrados
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - El Centro de Estudios de la Administración del Estado no cuenta con recursos propios, sino que funciona con el presupuesto de la Contraloría a través de un centro de costos para ejecutar las capacitaciones externas. - Para impartir los cursos presenciales, el CEA dispone de un aula de clases con una capacidad para 45 persona.

Institución: Consejo para la Transparencia

Categoría	Consejo para la Transparencia
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - El Consejo para la Transparencia (CPLT) es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creado por la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado. - Su principal labor es velar por el buen cumplimiento de dicha ley, la que fue promulgada el 20 de agosto de 2008 y entra en vigencia el 20 de abril de 2009. <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover el principio de transparencia y difundir el derecho de acceso a la información pública, generando información relevante sobre los niveles de implementación en el sector público y buenas prácticas instaladas. - Garantizar el derecho de acceso a la información pública velando por su accesibilidad, exigibilidad y disponibilidad, y fiscalizando el cumplimiento de los deberes de transparencia a través de los medios y procedimientos que establezcan las normativas aplicables. - Perfeccionar la regulación de la normativa en materia de transparencia y del derecho de acceso a la información, favoreciendo la eficiencia de la gestión pública y el control ciudadano. - Instalar el Consejo para la Transparencia en base a un modelo de gestión pública de calidad que promueve la participación ciudadana, incorporando experiencias comparadas y mejores prácticas institucionales. - Durante el 2017, formaron a 7.000 personas, aproximadamente 4.500 funcionarios y 2.500 ciudadanos.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - El art. N° 33 de la Ley de Transparencia mandata al Consejo para la Transparencia (CPLT) a realizar actividades de capacitación y promoción dirigidas a funcionarios públicos y la ciudadanía en general en materias de transparencia y acceso a la información, y de difusión sobre las materias propias de la Ley. Para cumplir con este objetivo la institución emplea diversas metodologías educativas y de difusión para tener un impacto efectivo a nivel nacional, impacto que, por cierto, a la fecha no ha sido investigado ni evaluado. Estas actividades son realizadas en su mayoría por la Unidad de Promoción y Clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> - El CPLT orienta su plan de capacitación a los ciudadanos identificando aspectos y contenidos específicos y diferenciando diversos niveles de profundidad de las materias. Esta adecuación se basa, principalmente, en la demanda y comentarios de los funcionarios respecto a la Ley y la implementación de la misma en cada uno de sus organismos. - La estrategia de capacitación del CPLT busca hacerse cargo de la entrega de contenidos generales, conocido también como Contenidos de Formación General, para construir una línea base de conocimiento en funcionarios públicos y ciudadanos para posteriormente, en una segunda etapa de formación, profundizar en contenidos más específicos y particulares en relación a los requerimientos de cada uno de los servicios (por ejemplo: jurisprudencia acumulada, fallos de Tribunales, etc.). Los contenidos de Formación General se desglosan en las siguientes dimensiones que agrupan los contenidos y aprendizajes esperados: <ul style="list-style-type: none"> - a) Derecho de Acceso a la Información: Incluye como principales materias la adquisición de los siguientes contenidos “Importancia del Derecho de Acceso, Organismos públicos a los que le aplica la Ley, Solicitud de Acceso y Principios Orientadores de la Ley de Transparencia.” - b) Procedimiento Administrativo de Solicitud de Información: Incluye la transferencia de conocimiento de cada una de las etapas del procedimiento administrativo al interior del servicio público. - c) Rol del Consejo para la Transparencia: Incluye como principales materias la adquisición de los contenidos “CPLT y Consejeros, Reclamos en el CPLT y Proceso de Fiscalización y Sanciones”. - Los contenidos basales detallados en estas tres dimensiones se encuentran presentes a su vez en la oferta educativa de cursos virtuales puestos a disposición de funcionarios públicos y ciudadanos en el portal educativo del Consejo para la Transparencia, Educatransparencia (www.educatransparencia.cl). - Los principales programas formativos son cursos y talleres, cada uno con una duración de 4 horas.
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con formadores, facilitadores y docentes internos, cuya edad en promedio es 35 años y las principales profesiones son psicología, derecho y trabajo social. Ejercen 8 horas semanales funciones de docencia. Selección de Formadores: - No poseen un mecanismo de selección de formadores

Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son estudio de caso, trabajo en grupo y clases expositivas Diseño de Estudio de caso El diseño se realiza mediante un levantamiento de necesidades de capacitación durante proceso de planificación estratégica y un posterior pilotaje de audiencia durante el año. - Se realiza formación en modalidad e-learning, b- learning y presencial. E-learning y b- learning - Las materias empleadas para b-learning son Educación, Ética y probidad, Lenguaje Claro y Protección de Datos Personales. Bajo esta modalidad se realiza un 50% de los cursos - Fortalezas y Debilidades - Se presenta como una fortaleza de la modalidad e-learning y b-learning la flexibilidad horaria para cumplir con objetivos de aprendizaje - Las debilidades identificadas son principalmente la baja tasa de aprobación de inscritos y el abandono de cursos. - Disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online. La herramienta de gestión del aprendizaje empleada es Dokeos y Docebo. - Han utilizado redes sociales como instrumento para fortalecer la formación, empleando Facebook y Youtube.
Contenidos	<p>No poseen malla curricular</p> Diseño de los cursos <ul style="list-style-type: none"> - A partir de las necesidades de capacitación que se detectan todos los años mediante encuestas de satisfacción - Actualización de Contenidos - Cada dos años se revisan los contenidos de los cursos.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con iniciativa de gestión del conocimiento.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas. Por ejemplo, con las Municipalidades con las que se firma convenio de Gestión en Transparencia Municipal donde se comprometen a realizar capacitaciones. - Dificultades para la conformación de alianzas - Cambio de autoridades relativiza los compromisos antes adquiridos
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - En infraestructura, se dispone un auditorio para 60 personas - El financiamiento se realiza a través del presupuesto público

Institución: Dirección del Trabajo

Categoría	Escuela Técnica de Formación de la Dirección del Trabajo
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Escuela Técnica de Formación de la Dirección del Trabajo se crea el 01 de abril de 2009. La Escuela estaba contemplada en la Ley Orgánica de la Dirección del Trabajo (DFL N° 2, 1967), pero en el año 1978 dejó de existir en la práctica. Fue una demanda permanente de las organizaciones de funcionarios, su restablecimiento, lo que se concretó el año 2009. - Durante el 2017, la Escuela formó a 1690 funcionarios
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de Formación General y Común para todos los funcionarios de la Institución, que se segmentan según sean operativos y de soporte. Dentro de los funcionarios operativos, hay programas especializados para las funciones principales (fiscalizadores, conciliadores, asistentes laborales, abogados, mediadores, asistentes de relaciones laborales, etc.) y programas de actualización. - Principalmente se realizan cursos y talleres
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos, cuya edad promedio es 42 años. Principalmente sus profesiones son derecho, asistencia social y pedagogía, ejerciendo 4 horas de docencia semanal. - El programa de formador de formadores se basa en un curso de Formación inicial de 32 horas y luego de profundización de igual duración. - Los beneficios que contemplan los formadores son anotaciones de mérito, se les rebajas de cargas de trabajo para que puedan desarrollar las actividades de docencia y dentro de sus responsabilidades contempla la preparación de material, señalar evaluación y planificar actividad. <p>Selección de Formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No posee mecanismo para seleccionar a los formadores, facilitadores o docentes internos
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son estudio de caso, trabajo en grupo y clases expositivas <p>Diseño de Estudio de caso</p> <p>El diseño lo realizan de manera experimental y en base a aportes de consultoras externas.</p> <p>La formación se desarrolla principalmente de manera presencial, llegando a todas las regiones, a excepción de la Región de Ñuble.</p> <p>E- learning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las materias empleadas para e-learning son seguridad, prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial, Legislación, Género, Inclusión y Vocación de servicio público. Aproximadamente un 25% de la formación se realiza bajo esta modalidad. <p>Fortalezas y Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una de sus principales fortalezas es la amplia cobertura que esta modalidad genera - Dentro de las debilidades detectadas se encuentra la ausencia de sistema de tutoría y seguimiento de los programas. - Disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online. La herramienta de gestión del aprendizaje empleada es Moodle.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Han establecido una malla curricular.

	<p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los diseñan profesionales de la ETF y se validan con contrapartes técnicas de cada línea. - Cada experto diseña los contenidos en base a los objetivos definidos en la malla. - A la totalidad del Servicio, con énfasis en los que desempeñan labores operativas <p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los contenidos de los cursos se actualizan anualmente - La formación de habilidades personales o competencias conductuales se realiza mediante la contratación de servicios externos, principalmente a consultoras, relatores expertos y universidades. Dentro de las técnicas más empleadas, se puede encontrar el Coaching, trabajo en equipo y ejercicios de negociación.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Posee programa de gestión del conocimiento - Articulación y actualización de manuales Auto Instruccionales. - Las acciones de gestión del conocimiento apoyan los cursos de actualización. <p>Buena práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los manuales Auto Instruccionales
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas. Apoyando a otras unidades de capacitación en su desarrollo, recibiendo colaboración de otros servicios en cursos de formación. <p>Dificultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se identifica la ausencia de reglas claras para apoyar procesos formativos y la rigidez presupuestaria.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Con la glosa de capacitación destinada al Servicio, que es administrada en su 100% por esta Escuela Técnica. - Sala para 28 asistentes - Sala para 22 asistentes - Sala para 12 asistentes. - Las salas de 28 y 22 personas se pueden transformar en una para 55 personas

Institución: Gendarmería de Chile

Categoría	Escuela de Gendarmería de Chile
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Escuela de Gendarmería se crea el 1928, por la necesidad de formar funcionarios que desempeñen la labor de custodios de los ciudadanos que los tribunales de justicia ponen a su cargo. Desde ese entonces, la Escuela forma a Oficiales y Suboficiales. A partir del año 2014, el servicio traslada la Sección Capacitación que hasta ese entonces dependía del Departamento de Recursos Humanos y que en esa fecha pasó a depender de la Escuela. Es así como que hoy en día depende de la Escuela, la formación y capacitación de todo el personal de Gendarmería de Chile. - Durante el 2017, han formado a 21005 personas, en su gran mayoría a funcionarios
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de formación que han establecido se basa en competencias. Declarado en la Resolución interna de la Escuela de Gendarmería - Los principales programas formativos que se realizan son talleres y cursos, de 8 y 24

	horas respectivamente.
Formador de formadores	<p>Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos, cuyo promedio de edad es 40 años, las principales profesiones de los formadores son pedagogía, trabajo social y psicología.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se les entrega una serie de herramientas didácticas para la docencia <p>Selección de Formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No poseen un mecanismo de selección para los formadores <p>Acciones de Mejoras para los formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación y capacitación específica, tanto en el ámbito del diseño, facilitación y evaluación de acciones formativas. - Generación de una red de monitores (comunidades de práctica) que permita el intercambio de experiencias, la resolución de problemas y la colaboración conjunta.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las modalidades más empleadas son estudio de caso, trabajo en grupo y clases expositivas. - Las metodologías empleadas son: e-learning, b-learning y presencial. <p>Presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presencialmente se llega a todas las regiones del país. <p>Learning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las materias empleadas para b-learning son materias como Tecnologías, Computación e Informática Materias Técnicas Específicas, Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial, Ética y probidad. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos e-learning representan cerca del 10%. <p>Fortalezas y Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esta modalidad permite optimizar los recursos para la formación - Se pierde el sentido de compañerismo al estar a distancia. <p>B- learning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las materias empleadas para b-learning son Gestión y Administración. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos b-learning representan cerca del 1%
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - No han establecido mallas curriculares <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El diseño de los cursos se realiza en conjunto con las áreas requirentes. <p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los contenidos de los cursos que forman parte de los programas de formación se actualizan anualmente. - El desarrollo de habilidades personales o competencias conductuales se genera a partir de la contratación de servicios externos.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Se considera la participación de agentes claves del Servicio, quienes contribuyen en la preparación de los contenidos necesarios para los cursos.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas, principalmente con Universidades en el ámbito educativo. <p>Dificultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de compras públicas se contrapone con la firma de convenios.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - El financiamiento de del presupuesto institucional, a partir de la glosa de capacitación - La infraestructura de la escuela con 10 salas de clases

Institución: Instituto Nacional de Derechos Humanos

Categoría	Unidad de Educación y Promoción
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Unidad de Educación y Promoción se crea en junio de 2009. No es una academia, es decir, no está organizada como una unidad académica ni su función principal es impartir formación por sí misma. Su organización corresponde a la de un equipo profesional multidisciplinario y su función es promover la integración de la educación en derechos humanos en todos los ámbitos y niveles de la educación formal, no formal e informal. Para ello establece convenios con instituciones de educación superior, organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, y organizaciones de la sociedad civil, con el fin de realizar estudios, monitorear los avances en relación con la educación en derechos humanos, impulsar y desarrollar acciones en este ámbito. - Entre sus líneas de trabajo, atendiendo a los diagnósticos realizados, ha desarrollado una línea de cursos para funcionarios públicos, sociedad civil y formación de formadores, en conjunto con universidades y organismos públicos y con la colaboración de organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil. - Durante el 2017, se formaron capacitaron a 330 personas, entre ellos 300 funcionarios públicos.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de formación se orienta bajo los principios de la educación en derechos humanos y en términos estratégicos propicia las relaciones de colaboración entre el Estado y las instituciones de educación superior con la colaboración de organismos internacionales y sociedad civil - En julio de 2015 se presentó al Consejo del INDH un primer documento denominado Protocolo de Formación que orientó el desarrollo de cursos, postítulos y postgrados hasta 2018. En mayo de este año (2018) se presentó al Consejo del INDH la propuesta de política de formación y un plan de acción. Dicho documento aún está en discusión por el Consejo. - Se realizan principalmente diplomados y becas. Cursos de 40 horas, diplomados de 200 horas y talleres de 9 horas
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con formadores, facilitadores y docentes internos. La edad en promedio es de 43 años y sus principales profesiones son Pedagogía en Historia, Sociología, Trabajo Social. Ejercen funciones de docencia 5 horas a la semana aproximadamente. - El programa de formador de formadores corresponde a jornadas de actualización e intercambio de experiencias. Selección de Formadores: - La función de formación es una entre varias otras que cumplen los profesionales de las Ciencias sociales, por lo tanto el mecanismo de selección es el que corresponde al proceso de concurso público mediante el cual se llenan estos cargos. Acciones de Mejoras para los formadores: - Entregarles mayores instancias para la capacitación.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son estudio de caso, trabajo en grupo y clases expositivas. Diseño de Estudio de caso - Normalmente se seleccionan casos reales pertinentes a los destinatarios, protegiendo datos personales

	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías empleadas son: b-learning y presencial. Presencial - Se realiza formación presencial en las regiones de Región de Arica y Parinacota, Región de Tarapacá, Región de Antofagasta, Región de Coquimbo, Región de Valparaíso, Región Metropolitana de Santiago, Región del Biobío, Región de La Araucanía, Región de Los Lagos y Región de Magallanes y la Antártica Chilena. B- learning - Las materias empleadas para b-learning son educación, materias transversales, inclusión y derechos humanos. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos b-learning representan cerca del 90% Fortalezas y Debilidades - La principal fortaleza es la mayor cobertura que entrega realizar formación online. - La carga de la formación queda en el trabajador - No disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online, por lo que han tenido que establecer alianzas para el uso compartido de plataformas.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Han establecido mallas curriculares Diseño de los cursos - Cada curso, postítulo o postgrado ha tenido procesos diferentes para la definición de sus objetivos, contenidos y metodología, pero en general se ha considerado: los estándares internacionales de formación; las conductas de entrada del grupo destinatario (perfiles formativos); las conductas que se espera modificar y/o los problemas que deben enfrentar los destinatarios que se espera sean resueltos mediante la capacitación. los ámbitos de control de los destinatarios Actualización de Contenidos - Los contenidos son actualizados en cada versión que se genera. - La formación de habilidades personales o competencias conductuales se desarrolla al interior de la institución, mediante la generación de servicios al interior de la institución
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamiento de estándares e identificación de brechas mediante diagnósticos. La gestión del conocimiento es la base para la planificación de las acciones
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas, instituciones privadas y organismos internacionales - Las Instituciones Públicas con las cuales se han desarrollado alianzas corresponde a Ministerios de Educación, Salud, Justicia, Sename, FFAA y de O y S, DPP, SML, Ministerio Público, entre otros. Educación en Derechos Humanos, Formación de Formadores, Prevención de la Tortura y la violencia, DESC. - Sobre instituciones privadas se puede identificar a Universidades privadas: UDEC; UAH; UCT; UCN; U Central; U Austral; UCSH, entre otras. Educación en Derechos Humanos, Formación de Formadores, DESC. - Los organismos internacionales se encuentra las alianzas establecidas con ACNUDH; ACNUR; GANRHI; Educación en Derechos Humanos, Formación de Formadores, DESC - Se han realizado actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de Organismos de Cooperación Internacional con GANHRI, el otorgamiento de tres becas para un curso en el extranjero y el financiamiento de una jornada de réplica para

	profesionales del INDH - Dificultades para la conformación de alianzas - Las dificultades están orientadas a aspectos propios de la burocracia administrativa
Financiamiento e Infraestructura	- El presupuesto asignación de Dirección, lo que corresponde a un 7% aproximadamente. - No disponen de infraestructura propia para realizar actividades de formación

Institución: Junta Nacional de Auxilio y Beca

Categoría	JUNAEB
Caracterización	- Recientemente se ha formado una Escuela para Supervisores del Programa de Alimentación Escolar. Su objetivo es “Contar con los mejores Supervisores para garantizar la eficiencia y excelencia del servicio de Alimentación Escolar para los niños y niñas de Chile” y para ello es necesario estandarizar los conocimientos y habilidades propias del rol que ejercen.
Modelo de Formación	- Está en elaboración, a cargo del INTA - Se desarrollan principalmente cursos y talleres, con una duración de 16 horas cada uno.
Formador de formadores	- No cuentan con monitores, facilitadores o docentes internos. Para enfrentar esta situación, se requiere la contratación de servicios externos a través de convenio marco.
Metodologías	- Las metodologías más empleadas son ejercicios de simulación, trabajo en grupo y clases expositivas. - La metodología empleada es presencial, llegando a todas las regiones del país
Contenidos	<p>El diseño de la escuela ha estado a cargo del INTA, dada su experticia académica en el área de la alimentación. Para ello se consideraron las siguientes etapas: Creación del Comité de Experto, Asesoría y Consultoría para el Diseño, Aprobación Perfil de Supervisor PAE, Diseño del Plan Formativo, Diseño de Descriptores de cursos, Diseño Instruccional (módulos internos), Diseño instrumento medición de brechas Implementación y Certificación: cursos externos e internos.</p> <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los contenidos emanan desde la revisión bibliográfica para luego someterlo a una validación a través de grupos focales. El detalle del procesos fue: - El diseño instruccional se creó modo inverso, creando primero el perfil de egreso, luego de esto se definieron los resultados de aprendizajes deseados. - Estos contenidos fueron validados mediante la técnica de grupo nominal o grupo experto. A ellos, se les presentó una propuesta inicial de contenidos elaborada por el equipo investigador. Mediante un moderador capacitado en técnicas de consenso, se organizó la discusión en torno a las preguntas previamente elaboradas por expertos del área de las ciencias sociales. <p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aún no se da inicio. Este año será el primer año de implementación.

	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentran en proceso de construcción de malla y contenidos, evaluando contar la participación de funcionarios internos para algunas temáticas de formación, sin embargo, dada a la cobertura país lo más probable es que se requiera la construcción de cursos virtuales más que presenciales.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Relatorías Internas, donde se forman relatores que ejercen como tales para los funcionarios en temáticas de interés que ellos dominan como Excel, trabajo en equipo, rendición de cuentas, estatuto administrativo, expresión oral y escrita, entre otros. <p>Buena práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las relatorías internas se destacan como buena práctica, ya que desarrolla nuevas habilidades en funcionarios motivados y por otro lado, los participantes valoran al relator en una dimensión distinta, que les aporta a su desempeño.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas, como con el Consejo para la Transparencia. Con ellos se realizó un programa de formación para nuestros funcionarios, rescatando sólo las temáticas acorde el perfil y función que ejercen. - Dificultades para la conformación de alianzas - Al ser parte de la red de academias, no hemos requerido de otros convenios, nos ha servido para disponer de espacios físicos.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento a través de la glosa de capacitación, correspondiente al 0.000019% del presupuesto de la institución. - Se dispone de infraestructura para la formación una sala en la Dirección Nacional, con sillas, mesas móviles y conexión ara data y proyector, para 50 personas

Institución: Laboratorio de Gobierno

Categoría	Laboratorio de Gobierno
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - El Laboratorio de Gobierno se crea el 2015 <p>Hay tres grandes razones por las que era necesario levantar un Laboratorio de Gobierno en Chile como una suerte de interfaz para poder re-diseñar y pensar las políticas públicas a partir de las lógicas de la innovación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La desconexión entre la ciudadanía y el Estado. - La necesidad de contar con un Estado eficiente, que organiza más y mejores servicios públicos con los mismos o menos recursos disponibles. - La creciente complejidad de los problemas públicos, relacionados a la gestión de intereses y la articulación de actores. <p>En este contexto, el Laboratorio de Gobierno aparece en el mapa para volver a situar al ciudadano al centro, usando los principios del diseño para hacer políticas públicas cercanas a las personas. De este modo, construye un puente que acorta la brecha entre lo que la gente quiere y necesita, y lo que el Estado es capaz de proporcionar. Todo esto con la convicción de que el Gobierno necesita mejorar su rol de creador de políticas públicas, desafío que puede enfrentar al abrir su estructura a los diversos actores que existen tanto dentro como fuera del Estado.</p> <p>Objetivos</p>

	<p>a) Promover, apoyar y difundir una cultura de la innovación en el sector público, como fuente de creación de valor público que genere impacto en la productividad y competitividad del país, a través de mejores prácticas tanto en el ámbito nacional como internacional.</p> <p>b) Vincular a los organismos del sector público como actores relevantes dentro del ecosistema de innovación a nivel nacional e internacional, a fin de buscar las mejores soluciones a problemas públicos de alto impacto, y que inciden en la productividad y competitividad del país.</p> <p>c) Generar y promover espacios colaborativos y participativos, donde los usuarios, funcionarios públicos, ciudadanos, emprendedores e innovadores en general puedan idear, conceptualizar, generar prototipos, implementar y/o escalar las propuestas de innovación para el sector público.</p> <p>d) Apoyar las iniciativas orientadas a la implementación de proyectos y programas innovadores de alto impacto y valor público, que inciden en la productividad y/o competitividad del país.</p> <p>e) Transferir y/o apoyar soluciones innovadoras que resuelvan problemas públicos comunes a otros organismos del sector.</p> <p>f) Sistematizar experiencias, metodologías y procesos de innovación al interior del sector público, para fomentar prácticas innovadoras en el diseño y/o ejecución de políticas, programas y otras actividades propias de los órganos de la Administración del Estado.</p> <p>g) Contribuir a la generación de capacidades, competencias y habilidades en el Estado, en materia de innovación.</p> <p>h) Prestar asesoría y soporte experto a entidades del sector público, a través de diversas técnicas y herramientas, para apoyar el desarrollo de soluciones innovadoras a los problemas o desafíos públicos.</p> <p>I) Monitorear los resultados y evaluar el impacto de las iniciativas e instrumentos ejecutados por el Comité para el cumplimiento de sus fines.</p>
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan principalmente talleres y cursos, con una duración de 6 sesiones para los talleres y los cursos con una duración de 4 horas
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Disponen de formadores, facilitadores o monitores internos, su edad en promedio es de 30 años y ejercen principalmente las profesiones de Administración Pública, Ingeniería Comercial, Sociología, Diseño de Servicios. - El modelo propuesto que dispone el Laboratorio de Gobierno para la formación de formadores sólo se ha realizado en una versión, y tiene por objetivo empoderar y habilitar a facilitadores para la innovación pública motivando su desarrollo tanto dentro su institución como en otras, con la finalidad de expandir el movimiento de la Red de Innovadores Públicos y transformar el Estado chileno. <p>Los aprendizajes esperados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metodologías y herramientas de innovación pública. - Técnicas y práctica para diseñar espacios de innovación - Técnicas y práctica para facilitar espacios de innovación <p>Selección de Formadores: Filtro de selección. Los interesados postulan y son seleccionados en base a determinados criterios:</p>

	<p>25% Experiencia: Experiencia previa en materia de innovación.</p> <p>25% Oportunidad: Tener un cargo que posibilite la realización de espacios de innovación.</p> <p>25% Compromiso: Compromiso y motivación demostrada.</p> <p>25% Impacto: Potencial de ser un real agente de cambio.</p>
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son Gamificación, trabajo en grupo, Aprendizaje experiencial; Aprendizaje entre pares. - Las metodologías empleadas es presencial. <p>Presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se llega presencialmente a todas las regiones del país.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - No han establecido mallas curriculares <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - En general existe un proceso de co-creación de los contenidos dentro del equipo del Laboratorio. Para ello, en base a los lineamientos de la planificación, se determina el propósito, resultados esperados, módulos o ciclos, productos por módulo o ciclo, y criterios de evaluación. Lo anterior se valida en las instancias formales correspondientes, y se definen los contenidos en sesiones de taller internos con el equipo. <p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Después de cada taller realizado (en cualquier iniciativa del Laboratorio), se realiza una evaluación del mismo, de manera de realizar mejoras para futuros talleres. Para ello se analiza qué fue lo mejor, lo mejorable, los aprendizajes y lo que se cambiará para un próximo taller. - Cambios más profundos son realizados posterior al término de cada ciclo, de manera de realizar una siguiente versión con las modificaciones respectivas.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Permanentemente el equipo del Laboratorio está sistematizando experiencias, metodologías, aprendizajes e hitos relevantes en diversas publicaciones que buscan ser de utilidad para otros que están llevando procesos de innovación pública. <p>Buena práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> - http://lab.gob.cl/el-lab/publicaciones/ - La Sistematizan de la información es utilizada como aprendizajes para futuras o mejoras. También esta sistematización es utilizada por otros servicios para implementar sus propios programas.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas, instituciones privadas y organismos internacionales.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto se genera a partir de CORFO y Ministerio de Economía. - Auditorio para 100 personas en formato chara; y 50 personas aproximadamente para formato taller. - Co work transformable en espacio para taller con capacidad de 100 personas aproximadamente para talleres.

Institución: Ministerio de Salud

Categoría	Sistema de Aprendizaje a Distancia
Caracterización	<p>El Sistema de Aprendizaje a Distancia, se crea el 2004</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este tiene como objetivos: Planificar, diseñar y desarrollar soluciones de aprendizaje a distancia, de alta pertinencia para los requerimientos de la red, y acorde a las necesidades detectadas por los equipos referentes ministeriales; Impulsar la formación, la capacitación y el entrenamiento permanente de los equipos responsables del despliegue SIAD, estableciendo los requisitos para el equipamiento tecnológico y para un óptimo despliegue de nuestra estrategia e-learning, aumentando su flexibilidad y movilidad; Impulsar el desarrollo del Sistema de Aprendizaje a Distancia, en los niveles central y local, con las condiciones estructurales, administrativas, financieras y técnicas, acordes con las necesidades del Sector; Desplegar hacia la totalidad de la red asistencial del país, una oferta de capacitación a distancia atractiva, flexible, pertinente y de calidad, congruente con las prioridades, objetivos y metas estratégicas del Sector Público de Salud; Evaluar y capitalizar las actividades de capacitación a distancia desplegadas en la red, para identificar la calidad de los aprendizajes, documentar el valor transferido al desempeño de los funcionarios y distribuir estas evidencias a la red de capacitación. - 142.342 (136.342 Programa Autogestionado y 6.000 en Programa Gestionado)
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de formación establecido ha definido sus componentes estratégicos, un modelo de negocio, un modelo de evaluación, un modelo andragógico y de diseño instruccional y curricular, dentro de un marco de comprensión sistémica que nos ha llevado a agregar a los componentes anteriores procedimientos administrativos, presupuestarios, tecnológicos, una orgánica que brinde soporte desde los Servicios de Salud y una estrategia de comunicación y difusión. A continuación nuestros componentes estratégicos clave: 1. ¿Qué es el PIM? Son los Programas de Iniciativa Ministerial que tienen como propósito la capacitación y el perfeccionamiento del personal de los Servicios de Salud, en áreas temáticas prioritarias definidas por la Subsecretaría de Redes Asistenciales, consideradas como estratégicas para la implementación de las Políticas y el logro de los objetivos, metas e indicadores sanitarios y de gestión. Referencia: Departamento de Auditoría, 2013. 2. ¿Qué es el SIAD? Sistema que canaliza la demanda que surge de la brecha de capacidades (conocimientos, habilidades, actitudes) apreciada desde el Ministerio de Salud, en diferentes ámbitos clínico asistenciales y de gestión en salud prioritarios, que apoya los esfuerzos de desarrollo y transformación que impulsa el Ministerio a través del conjunto de Políticas y logro de los objetivos, metas e indicadores sanitarios y de gestión. 3. Visión Contribuir a mejorar la calidad de la atención en salud de Usuarios y Usuarías, con personas mejor capacitadas e interconectadas. 4. Misión Incrementar la oportunidad, la equidad en el acceso, la calidad y la eficiencia de los espacios de aprendizaje en los que participan las personas de la red asistencial del país, por medio de programas y actividades de que fomenten el aprendizaje a distancia, relevando la aplicabilidad y el trabajo en red. - Varios documentos publicados e internos del Ministerio de Salud que dan cuenta del

	<p>desarrollo, despliegue e historia del SIAD, así como de su presupuesto (incluido dentro de los Programas de Iniciativa Ministerial, PIM, gran paraguas de Programas que incluye al SIAD), que parcialmente está financiado con glosa presupuestaria que autoriza recursos para el SIAD.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los programas formativos que realizan principalmente son cursos y aplicaciones móviles, MOOC's, Píldoras Informativas. Los cursos tienen una duración entre 27 y 120 horas, diplomados - 200 horas. MOOC's (30 horas), APP (sin horas), Píldoras (videos de máximo 10 minutos)
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Poseen formadores, facilitadores o docentes internos.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - La metodología más empleada es ejercicios de simulación. <p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las materias empleadas para e- learning son Gestión de Procesos, Materias Técnicas Específicas, Materias Transversales, Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial, Género e Interculturalidad. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos e-learning representan cerca del 95%. <p>Fortalezas y Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - La principal fortaleza del desarrollo del programa e-learning es la masividad, capilaridad (llegar hasta el más remoto lugar que tenga una conexión a internet), costo sobre cierto N°, alfabetización digital con impacto positivo en otras áreas. - Las debilidades asociadas Debilidades - Ciertas habilidades no se prestan para esta modalidad, barrera tecnológica para algunos funcionarios y también profesionales. <p>Learning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las materias empleadas para e- learning son Gestión de Procesos, Materias Técnicas Específicas, Materias Transversales, Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial, Género e Interculturalidad. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos e-learning representan cerca del 95%. <p>Fortalezas y Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - La principal fortaleza del desarrollo del programa e-learning es la masividad, capilaridad (llegar hasta el más remoto lugar que tenga una conexión a internet), costo sobre cierto N°, alfabetización digital con impacto positivo en otras áreas. - Las debilidades asociadas Debilidades - Ciertas habilidades no se prestan para esta modalidad, barrera tecnológica para algunos funcionarios y también profesionales. - Disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online. La herramienta de gestión del aprendizaje empleada es Moodle.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - No han establecido mallas curriculares. <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los contenidos de los cursos que forman parte de los programas se diseñan en base a descriptores de contenidos elaborados por las áreas de línea, emanados del proceso de detección o actualización de necesidades de capacitación y formación anual y trienal realizada. En base a éstos, equipos de diseño integrados por monitores de la línea con dominio en los contenidos, liderados por asesores metodológicos del Departamento de Formación, elaboran de forma conjunta cada uno de los materiales que forman parte de éstos. <p>Actualización de Contenidos</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Anualmente se actualizan cursos que han sufrido cambios en las normativas o guías técnicas de base. Aproximadamente se actualizan 5-10 cursos anuales de aproximadamente 300 actividades.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - No poseen iniciativa de gestión del conocimiento <p>Buena práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consideramos que el SIAD es una especie de "Universidad corporativa" del Ministerio de Salud, que representa por ahora el mundo e-learning. También debe formar parte de esta entidad todas aquellas actividades de carácter presencial que también desarrolla el Departamento. No hay aún conciencia de que con la sistematización y distribución masiva de conocimientos en la red asistencial de salud, estamos gestionando el conocimiento. Que con la identificación y trabajo conjunto con los Referentes Técnicos del Ministerio, que tienen la experiencia y conocimientos a la base de la mayoría de nuestros programas, estamos gestionando el conocimiento.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios y alianzas de colaboración con organismos internacionales y servicios públicos - Dentro de los organismos internacionales se encuentra la Organización Panamericana de la Salud, con la instalación de dos (2) cursos SIAD en sus propias plataformas. Respecto a servicios públicos los acuerdos han sido con la Dirección Nacional del Servicio Civil: en la distribución de cursos formativos en las áreas de capacitación, desempeño. Ministerio de Justicia: específicamente en Gendarmería con actividades de capacitación en VIH/ITS. Ministerio de Desarrollo Social: en los ámbitos del Chile Crece Contigo. Superintendencia de Salud Armada de Chile Hospital DIPRECA. <p>Dificultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convertir cada convenio en un convenio de cooperación bilateral, de lado y lado. En este esfuerzo nos ha costado las alianzas con las unidades técnicas internas para sumarlas a la elaboración y gestión de los convenios actuales. Cambiar desde sólo ofrecer cursos y cupos (manteniendo una cierta dependencia de la entidad en convenio) a un modelo de cooperación temporal en cuanto a cursos y cupos, acompañada de una asesoría técnica que le permita a la entidad ganar espacios de autonomía.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos PIM (Programas de Iniciativa Ministerial) del Ministerio de Salud - El porcentaje representa el 0,225% (\$ 443.226.714.000/ \$1.000.000.000) del presupuesto institucional.

Institución: Ministerio del Medio Ambiente

Categoría	Academia de Formación Ambiental Andrea Hoffman
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Academia de Formación Ambiental, se crea en agosto de 2015 para atender la creciente demanda ciudadana en materias de Educación Ambiental y Educación para el Desarrollo Sustentable, garantizando la transmisión de conocimientos y enseñanza de conceptos modernos de protección ambiental, orientados a la comprensión y toma de conciencia de los problemas ambientales. - La Academia busca ser un referente de formación ambiental en Chile, para que la ciudadanía, docentes y funcionarios públicos y trabajadores/empresa tomen conciencia sobre la importancia de la protección del medio ambiente. - Durante el 2017, formó a 2625 personas (ciudadanía, docentes y funcionarios públicos)
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de formación se encuentra declarado mediante resolución exenta - Se realizan principalmente cursos y talleres, con una duración entre 12 y 80 horas cronológicas según el público objetivo, los talleres de 4 horas cronológicas y seminarios de 8 horas. -
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con facilitadores, formadores o docentes internos. -
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son Gamificación, trabajo en equipo y clase expositiva - Las metodologías empleadas son: e-learning - E-learning Las materias empleadas para e- learning son educación, gestión del cambio y medio ambiente. - Fortalezas y Debilidades - La principal fortaleza es la cobertura que tiene esta metodología, lo que permite llegar a diversos lugares de forma masiva. - Las debilidades que se identifican es que las temáticas a abordar se presentan de forma general - Disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online. La herramienta de gestión del aprendizaje empleada es Moodle.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Han establecido mallas curriculares - La Elaboración de la malla curricular, se ha desarrollado a través de la constitución de un comité técnico conformado por profesionales de las distintas áreas del Ministerio que realizan un trabajo conjunto con el consultor contratado para el diseño y ejecución de los cursos e-learning. La Academia tiene 4 públicos objetivos: ciudadanía, docentes, funcionarios públicos y trabajadores/empresas. - Diseño de los cursos - Los contenidos son los desarrollados por el Ministerio del Medio Ambiente en sus distintas áreas de trabajo. - Actualización de Contenidos - Los contenidos de los cursos que forman parte de los programas de formación se

	actualizan bianualmente
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - No poseen programa o iniciativa de gestión del conocimiento - Las dificultades que han enfrentado es dado que muchas temáticas abordadas no se encontraban sistematizadas y ordenadas, ya que se encontraban dispersas en las distintas áreas.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas y organismos internacionales. - Las alianzas con las instituciones públicas se han generado con FOSIS (Comunidades vulnerables), JUNJI – Integra en temáticas de educación y MINEDUC (Escuelas Sustentables) - Las alianzas con organismos internacionales ha sido con la AGCI -Academia de Formación Ambiental <p>Ministerio de Vivienda, Ordenamiento y Medio Ambiente de Uruguay - Academia de Formación Ambiental</p> <p>Dificultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las dificultades identificadas para la conformación de alianzas son los recursos para generar acciones conjuntas y pertinentes al nuevo segmento que se quiere intervenir.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - La Academia se financia a partir del fondo ministerial. Dentro del presupuesto de la institución, este corresponde al 1% del total del presupuesto. - Se han ejecutado actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de Organismos de Cooperación Internacional con JICA cursos de capacitación en temas de educación ambiental a funcionarios públicos. - En términos de infraestructura, se dispone de auditorio, salas y plataforma virtual.

Institución: Ministerio de Obras Públicas

Categoría	Academia de Obras Presidente José Manuel Balmaceda Fernández
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Academia se crea en junio de 2009. El Departamento de Capacitación y Estudios tiene en su definición los siguientes objetivos de gestión: <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar y perfeccionar los conocimientos de los funcionarios del Ministerio de Obras Públicas y de sus servicios dependientes y relacionados, que se desempeñen en las áreas de obras públicas y recursos hídricos, mediante una preparación especializada, en materias inherentes a sus funciones. - Promover el perfeccionamiento y actualización mediante la realización de programas de capacitación, perfeccionamiento y actualización, seminarios, talleres, conferencias y trabajos de aplicación de tecnología e investigación. - Desarrollar actividades de capacitación, perfeccionamiento, actualización y de aplicación práctica, en el campo de la ingeniería, arquitectura, recursos hídricos, el medio ambiente y territorio, y todo el derecho atinente a estas disciplinas. - Promover y difundir en el Ministerio de Obras Públicas, el estudio de temas de interés nacional e internacional relacionados con las labores inherentes al Ministerio. - Coadyuvar a la implementación y mantención de la biblioteca y el archivo técnico e histórico de las obras públicas y recursos hídricos.

	- Durante el 2017, se capacitaron a 130 funcionarios públicos aproximadamente.
Modelo de Formación	- Han establecido un modelo de formación. Sin embargo, no se encuentra disponible la información - Se realizan principalmente cursos y programas, con una duración en total de 5 meses.
Formador de formadores	- Se dispone de facilitadores, formadores o docentes internos. Su promedio de edad es 40 años y las principales profesiones son ingeniería, administración pública y arquitectura. Ejerciendo a la semana 3 horas de docencia. - No disponen de un programa de formador de formadores - Aproximadamente 15 funcionarios ejercen labores de docencia fuera de la institución. Selección de Formadores: - No cuentan con un mecanismo de selección para formadores. Acciones de Mejoras para los formadores: - Formación y capacitación específica, tanto en el ámbito del diseño, facilitación y evaluación de acciones formativas. - Generación de una red de monitores (comunidades de práctica) que permita el intercambio de experiencias, la resolución de problemas y la colaboración conjunta.
Metodologías	- Las metodologías más empleadas son ejercicios de simulación, trabajo en grupo y clases expositivas - La modalidad de enseñanza empleada es presencial, llegando a todas las regiones del país
Contenidos	- Han establecido mallas curriculares. El desarrollo de las mallas curriculares ha sido un proceso en coordinación con los docentes. Diseño de los cursos - Los contenidos de los cursos que forman parte de los programas se diseñan con base a partir de las necesidades diagnosticadas producto de levantamiento de información de procesos anteriores - Actualización de Contenidos - Los contenidos de los cursos que forman parte de los programas de formación se actualizan anualmente. - El desarrollo de habilidades personales o competencias conductuales se da a partir de la generación de servicios al interior de la institución, donde las técnicas más empleadas fueron el mentoring, trabajo en equipo y experiencias outdoors.
Gestión del Conocimiento	- No poseen programa o iniciativa de gestión del conocimiento. Se encuentran en una etapa de análisis para su posterior implementación
Alianzas	- Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas, como por ejemplo, con el Gobierno Regional Metropolitano para la formación de profesionales en el ámbito de la inspección fiscal - Se han realizado actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de Organismos de Cooperación Internacional "Proyecto Kizuna" en coordinación con AGCID del Ministerio de Relaciones Exteriores - Dificultades para la conformación de alianzas - Una de las dificultades que se enfrenta al momento de conformar alianza, es la capacidad de darle continuidad a estos acuerdos.
Financiamiento	- El presupuesto según lo dispuesto por el Servicio

e Infraestructura	- En cuanto a infraestructura se dispone de Sala de clases y sistema de videoconferencia
----------------------	--

Institución: Oficina de Emergencias

Categoría	Academia de Protección Civil
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - Se crea el 4 de febrero de 2009, con el objetivo de formar, capacitar, entrenar y realizar estudios e investigación para la formación de especialistas en materias de Protección Civil. - Durante el 2017, 7.637 personas fueron capacitadas, de los cuales 3.117 personas (40.8%) corresponden a actividades y cursos ejecutados bajo modalidad presencial y 4.520 (59.1%) a cursos ejecutados bajo de modalidad e-Learning. De estos, un 70% corresponde a funcionarios públicos y un 30% a sociedad civil, contribuyentes y otros.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Se han definido Programas de Formación, cada uno con sus especificidades, en función del rol y las tareas que los distintos integrantes del Sistema Nacional de Protección Civil deben desarrollar en cada una de las fases del ciclo del riesgo. Estos programas, a saber: Programa de Formación Escolar y Comunitaria, Programa de Formación Inicial, Programa de Formación Especializada y Programa de Formación Superior establecen un proceso gradual de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, abordando los principales niveles de aprendizajes requeridos por los integrantes del Sistema Nacional de Protección Civil. - El modelo de formación está declarado mediante la Resolución exenta N° 380 del 29 de abril de 2016 - Principalmente se realizan cursos y talleres, cuya duración en promedio es de 16 horas y 8 horas respectivamente.
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos, en promedio tienen 40 años y las principales profesiones son geografía, ciencias sociales e ingeniería <p>Programa de formador de formadores, consiste en un curso de capacitación interactiva, talleres para desarrollar el Manual del Instructor y cursos de especialización. Los beneficios que contemplan son el acceso a los cursos de formación, en cuanto a derechos y deberes, existe un manual que establece los tratamientos de dichas temáticas.</p> <p>Selección de Formadores: Mediante la generación de bases de postulación se detallan los criterios para la selección de los formadores.</p> <p>Acciones de Mejoras para los formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor capacitación y establecer otros tipos de beneficios por parte de la institución como horas de compensación, anotaciones de mérito, etc.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son trabajo en grupo, ejercicios de simulación y clases expositivas <p style="padding-left: 20px;">Diseño de Estudio de caso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías empleadas son: e-learning y presencial. <p style="padding-left: 20px;">E-learning</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Las materias empleadas para b-learning son Gestión de Riesgos de Desastres, con alrededor de un 30% de los cursos bajo esta modalidad - Fortalezas y Debilidades - Masividad y cobertura - Dificultad para generar actividades y ejercicios grupales - No disponen de plataformas propias para la formación. Para resolver dicha temática se hace uso de plataforma compartida con otras instituciones como DIBAM, ACHS.
Contenidos	<p>Han establecido mallas curriculares. Estas se han realizado a través de la estructuración del proceso formativo y los 4 programas que implican.</p> <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - A partir de un diagnóstico nacional que se realizó en el año 2014 con apoyo de PNUD y UNESCO, donde posteriormente se realizó un análisis de necesidades de capacitación con nuestras regiones y con los propios estudiantes. - Los contenidos que tienen directo impacto con los Coordinadores del SNPC, Funcionarios ONEMI, Autoridades, Servicios y organismos científicos y técnicos, Organismos de Respuesta, Comunidad y Medios de comunicación. - Actualización de Contenidos - Los contenidos de los cursos que forman parte de los programas de formación se actualizan cada dos años
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Se señala que poseen iniciativa de gestión del conocimiento. Esta se basa en un proyecto que actualmente se está desarrollando con colaboración del gobierno Japonés llamado Proyecto de fortalecimiento de ONEMI, que incluye en uno de sus tres pilares, uno sobre un Sistema de Gestión del Conocimiento.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas, instituciones privadas y organismos internacionales. - Con instituciones públicas Dibam y Subdere por 10 años. - Privadas INACAP, ACHS, - Con organismos internacionales como USAID/OFDA - Dificultades para la conformación de alianzas - Principalmente los cambios de enfoque en las Academias que han contribuido al término de las alianzas.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - El financiamiento se realiza con presupuesto de Onemi, con 15.080.729.000 es el total del presupuesto ONEMI. La Academia tiene un presupuesto de 19.000.000, es decir, el 0,1 % - No dispone de infraestructura para realizar actividades de capacitación.

Institución: Servicio Agrícola Ganadero

Categoría	Academia Servicio Agrícola Ganadero
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Academia del SAG fue creada el 15 de Julio de 2015, por la necesidad de gestionar el conocimiento. Dada la naturaleza técnica del servicio, y la rotación de funcionarios que comienza a producirse ya sea por mejores expectativas laborales o por acogerse a retiro. La necesidad de retener los conocimientos generados en el propio quehacer del SAG. Por otra parte, los nuevos desafíos nos hacen ver la necesidad de fortalecer el rol

	<p>fiscalizador del SAG. Posterior a esto y ya creada la Academia se descubren muchos más beneficios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durante el año 2017 formaron a 1.200 funcionarios públicos.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - No se ha establecido un modelo de formación. - No ha habido dificultades sólo que no se ha abordado pero está en carpeta, a la fecha sólo contamos con una malla de conocimiento y submallas por división que contienen las actividades capacitables que requieren los funcionarios. No tenemos los demás elementos indicados como modelo de formación. - Se realizan principalmente cursos y talleres para la formación, con una duración de 16 y 8 horas respectivamente
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Poseen un programa, donde se realiza un taller de Formador de formadores que les permite ser facilitadores del aprendizaje. - Los beneficios de están asociados a aspecto de reconocimiento social, ya que participar como formador, facilitador o docente interno les permite movilizarse y entregar conocimientos. - En promedio, la edad de estos formadores es de 35 años y las principales profesiones son ingeniería agrónoma, medicina veterinaria y derecho. -
Metodologías	<p>Las metodologías más empleadas son clase expositiva, estudio de caso y ejercicios de simulación.</p> <p>Diseño de Estudio de caso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se trabaja con casos reales asociados a la temática y preguntas guías para dirigir el estudio. - Se trabaja la formación de manera presencial, con una cobertura de todas las regiones del país
Contenidos	<p>Han establecido malla curricular, mediante el levantamiento de información que se realiza con cada división. Pudiendo abarcar a todos los perfiles de cargo.</p> <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cursos internos, los diseña el experto técnico con ayuda de una consultora - Actualización de Contenidos - La actualización de cada curso se realiza según la ficha del curso, ya que establece un periodo de vigencia - La formación de habilidades personales o competencias conductuales se desarrolla a través de la contratación de servicios externos, donde principalmente participan consultoras, relatores externos y Universidades, y la generación de servicios dentro de la misma institución. - Las técnicas más empleadas para el apoyo del desarrollo de los contenidos de los cursos fue el coaching.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Poseen un programa de gestión del conocimiento, cuyo principal objetivo es la creación de la Academia - Buena práctica - Como buena práctica se destaca que los funcionarios y funcionarias son quienes elaboran y dictan los cursos de formación.

	- Se destaca que ha permitido tener mayor porcentaje de actividades de gestión interna que las recurrir a la contratación externa.
Alianzas	- Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con organismos internacionales como, la IICA de Inspección Fitosanitaria para las exportaciones Dificultades para la conformación de alianzas - La firma de los convenios
Financiamiento e Infraestructura	- Se financia con recursos de capacitación. Dentro del presupuesto de la institución el 0,02% fue destinado a la Academia. - Disponen de infraestructura propia para la realización de actividades de formación, correspondiente a una sala de capacitación para 48 personas

Institución: Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura

Categoría	Escuela de Fiscalización
Caracterización	- La Escuela de Fiscalización se crea a fines del 2015, con el objetivo de fortalecer la gestión de las personas, alineándolas con la estrategia institucional y promover un liderazgo colaborativo y una cultura estratégica e innovadora. Objetivos - Generar y fortalecer las competencias técnicas de los fiscalizadores /as de SERNAPESCA. - Continuar con el apoyo en la formación de competencias estratégicas genéricas de liderazgo y coordinación de acciones, y en el acompañamiento para la consolidación de las mismas (Público objetivo: Directivos; Jefaturas Intermedias; equipos funcionarios/as fiscalizadores). - Contribuir a la gestión del conocimiento institucional, con la red de facilitadores internos y el acompañamiento de las comunidades de jefes intermedios. - Durante el año 2017, la escuela formó a 657 funcionarios públicos
Modelo de Formación	- Modelo de Formación y Capacitación: Se reconoce que dentro del modelo de aprendizaje, el más adecuado para la realidad del Servicio, es aquel que basa su trabajo en la experiencia de las personas que forman parte de la propia organización, por ejemplo el modelo de aprendizaje de Eichinger y Lombardo (1996), denominado 70:20:10, que señala que el 70% y 20% del aprendizaje en las organizaciones es informal y un 10% formal. Esta informalidad se da en ambientes del mismo trabajo, durante la práctica misma, aprender haciendo, (70%) y mediante el aprendizaje con otros empleados de mayor trayectoria (20%), y solo un 10% como conocimiento formal. - Según lo señalado, los esfuerzos se enfocan en disponer de un ciclo de formación profesional para otorgar y fortalecer las competencias, habilidades y actitudes de los funcionarios/as, en pos de su rol de fiscalizadores del Servicio. Lo anterior se basa en la formación de talento y retención del conocimiento, generando al interior de nuestra institución, relatores internos, que cuenten con las competencias esperadas en términos de calidad y compromiso institucional. Estos relatores a su vez, serán agentes

	<p>de cambio, que promoverán los lineamientos y bases de la fiscalización integral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El modelo de formación de la Escuela de Fiscalización, es flexible y se enmarca en cuatro líneas de trabajo que se han ido profundizando en los últimos tres años, y que corresponden a formación en competencias transversales, o línea de formación transversal o cursos iniciales para proveer de competencias transversales a todos los fiscalizadores/as, los cursos de áreas técnicas introductorios, que es un nivel básico a cada área o línea de trabajo fiscalizador, y luego cursos de especialización que es un tercer nivel, más avanzado. De manera paralela, una cuarta línea, donde se irá desarrollando un programa dirigido a jefaturas y/o liderazgos intermedios de la institución para la generación de competencias estratégicas genéricas de liderazgo y coordinación para la acción. - Documento de Programa de Formación y Capacitación, enviado a las Subdirecciones Técnicas a inicios del año 2018, y modificado en junio 2018. - Mayoritariamente se realizan cursos y talleres, con una duración de 16 horas, incluyendo seminarios cuya duración es de 3 a 4 días.
<p>Formador de formadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos, cuya edad en promedio son 45 años. Las principales profesiones que se desempeñan como formadores son ingeniería pesquera y biología marina. - Para los formadores existe un curso de 1-2 días, para prepararlos en cómo hacer guiones metodológicos. <p>Los beneficios asociados a realizar actividades de docencia van en la línea la percepción de mayor estatus al interior de la institución, se les entrega viáticos y pasajes cuando realizan cursos en distintas regiones del país y por otro lado, los formadores deben entregar el material previo, corregir evaluaciones, hacer el curso y proponer mejoras.</p> <p>Selección de Formadores: No poseen mecanismo de selección para sus formadores, facilitadores o docentes internos.</p> <p>Acciones de Mejoras para los formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación y capacitación específica, tanto en el ámbito del diseño, facilitación y evaluación de acciones formativas. - Generación de una red de monitores (comunidades de práctica) que permita el intercambio de experiencias, la resolución de problemas y la colaboración conjunta.
<p>Metodologías</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son trabajo en grupo y clases expositivas. La modalidad utilizada para el desarrollo de los cursos es b- learning o semipresencial. <p>B- learning</p> <p>Los programas que realizan vía b-learning son en materias técnicas específicas, materias transversales, legislación, género y modelo de Fiscalización Integral de SERNAPESCA. Además, cursos relacionados a cómo cursar citaciones, detectando primero el incumplimiento. 10/25 aprox. Son bajo esta modalidad, aproximadamente un 40%.</p> <p>Fortalezas y Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dentro de las fortalezas se puede identificar el mayor alcance y cobertura. Permite superar las distancias geográficas, gracias a la inmediatez. - Requiere buen presupuesto para hacer los cursos on-line. Alta deserción por lo que

	<p>requiere esfuerzos constantes de seguimiento. Continúa actualización y soporte tecnológico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online. La herramienta de gestión del aprendizaje empleada es Moodle.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Han establecido mallas curriculares, Modelo sistémico con intervención de áreas técnicas - La metodología empleada en la definición de la malla, se basa en un enfoque sistémico, que considera: entradas, procesos internos, y productos, que a su vez poseen interacción de los propios fiscalizadores, relatores, subdirecciones, y del ambiente o entorno. Por tanto, la malla puede tener cambios de alcances y contenidos, según necesidades propias de las Subdirecciones (entradas), y el mejoramiento. <p>deño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El diseño de los cursos se realiza en conjunto con las secretarías técnicas de la institución. - Actualización de Contenidos - Los contenidos de los cursos que forman parte de los programas de formación se actualizan anualmente, según priorización de la Alta Dirección. - Las técnicas más empleadas para el apoyo del diseño de los cursos son Coaching, experiencias outdoors y trabajo en equipo.
Gestión del Conocimiento	<p>El 2015-2016 se trabajó en Casos con funcionarios próximos a jubilar. Si bien el programa se realizó, tuvo un bajo impacto en términos de generación de productos. Para el 2019 se espera trabajar la Gestión de conocimiento por casos de estudio, con contingencias que han ocurrido en SERNAPESCA.</p> <p>2018-2019. Generación de una biblioteca virtual y consolidación de la misma en la plataforma E moodle.</p> <p>Buena práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar con equipos de profesionales que hayan visto las temáticas en la práctica y compartir con otros equipos similares. - Biblioteca de la Escuela: Es virtual y se coloca todo el material de los cursos a disposición de todo SERNAPESCA. - Talleres con los Comités regionales, revisando sus compromisos y como llevan las reuniones.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han establecido acuerdos, convenios o protocolos de colaboración con instituciones públicas, instituciones privadas, organismos internacionales y ONG's. En instituciones públicas han realizado alianzas con otros Servicios Públicos, Armada, Universidades estatales como la Universidad de Valparaíso, con instituciones privadas como la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y con organismos internacionales como World Wildlife Fund - The leading organization in wildlife conservation and endangered species. Difusión y educación de protección de recursos marinos. - FDA (Food and drug administration): Intercambios de aprendizajes. - Ministerio de Pesca del Perú: Formación y capacitación, intercambios. <p>icultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - En términos de dificultades en la organización del tiempo que toma la generación de

	un convenio en una institución pública.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Por designación presupuestaria interna. Partió como proyecto estratégico de expansión y luego de tres años, el presupuesto pasa a ser de la Escuela. Total Presupuesto 2018 SERNAPESCA \$ 38 290 370 000 Escuela (item 21+22)\$ 73 534 000 - % de participación del presupuesto de la Escuela en el global SERNAPESCA 0.19% - Disponen en términos de infraestructura salas y plataforma e-learning.

Institución: Servicio de Impuestos Internos

Categoría	Departamento de Formación SII - Centro de Formación e Investigación Tributaria (CFIT)
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - El CFIT fue creado el 03/11/2017. No obstante, el Departamento de Formación del Servicio tiene una existencia anterior que data de al menos 30 años. - El año 2017 los funcionarios capacitados fueron 4.720 lo que implicó un total de 15.824 participaciones. Las acciones de capacitación a personas externas no las realiza directamente CFIT, sino que las realiza la Subdirección de Asistencia al Contribuyente. <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Centro tiene como objetivos entregar capacitación y perfeccionamiento especializado, a través de la realización de actividades y programas que permitan fortalecer y adquirir nuevos conocimientos a los funcionarios de nuestra institución, de Administraciones Tributarias extranjeras y de otras instituciones públicas, además de contribuyentes y sus representantes o asesores. - El Servicio entiende el aprendizaje como un proceso continuo de apropiación e integración de conocimientos, que considera los conceptos y la aplicación de las distintas materias requeridas para el desempeño del cargo, ya sean estas técnicas o aquellas que faciliten comportamientos relacionados con actitudes y habilidades que permiten a la persona que aprende, dotarla de competencias para el ejercicio de sus funciones, independientemente de su estamento.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - El Servicio reconoce como aspecto clave para el cumplimiento de su misión, la generación y transferencia continua de conocimientos y competencias hacia y desde sus funcionarios, para esto orienta sus acciones hacia una formación integral de los mismos, vale decir, el desarrollo de competencias técnicas, interpersonales y personales. Para ello pone a disposición de éstos metodologías y tecnologías existentes para facilitar los procesos de enseñanza-aprendizaje de las personas, los que están asociados a las distintas modalidades de capacitación, sean éstas presenciales, a distancia, en el puesto de trabajo u otras disponibles. Aborda la enseñanza, aprendizajes y evaluación de habilidades técnicas y relacionales necesarias para el buen desempeño en el puesto de trabajo: 1) Se organiza en base a una calendarización anual de actividades, según las necesidades de capacitación existentes en las Direcciones Regionales y las áreas de línea de la Dirección Nacional; 2) Permite la actualización de los funcionarios en leyes, normativas, conductas/actitudes y otros

	<p>necesarios para el desempeño en el puesto de trabajo; 3) Relaciona la promoción con la capacitación en los procesos concursales; 4) Privilegia el desempeño de monitores internos capacitados en el diseño, ejecución y evaluación de acciones de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proceso general de formación, está conformado por las siguientes etapas: 1) Detección de necesidades de capacitación; 2) Elaboración del plan anual de capacitación (nacional y regional); 3) Diseño/Rediseño de acciones de capacitación; 4) Formación de monitores; 5) Ejecución de las acciones de capacitación; 6) Evaluación de las acciones de capacitación; y 7) Introducción de mejoras al proceso de formación. - Los documentos que formalizan nuestro Modelo son los siguientes: 1. Res. Ex. SII N°5.384, de fecha 26/12/2016 que establece la Política Institucional de Desarrollo de Personas del SII. En ella se establecen las directrices esenciales en materia de formación y capacitación institucional; 2. Res. Ex. SII N°108, de fecha 03/11/2017, que crea el CFIT; 3. Oficio de la Subdirección de Desarrollo de Personas del SII que actualiza los Procedimientos de Formación y Capacitación en el SII; y 4. Documento interno "Modelo de Formación" del SII en el cual se detalla el Marco Conceptual de la capacitación y formación en el Servicio (orientaciones y principios orientadores), se describe el Proceso de Formación y la Estructura del Departamento de Formación.
<p>Formador de formadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan cursos anuales de Formación de Monitores, destinados a fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes pedagógicas, con la finalidad de prepararlos como monitores de diseño y/o ejecución de acciones de capacitación y formación. Se diseñan acciones de capacitación para los monitores internos del SII, teniendo un rol fundamental para el logro de los objetivos de las actividades y procesos de formación. Los énfasis y/o focos de cada versión van variando según las necesidades institucionales. Por ejemplo, en algunas acciones se pone el centro en las habilidades pedagógicas en aula, en otras en las metodologías para el diseño instruccional/aprendizaje, entre otros aspectos. - Existe un pago de honorarios asociado a la labor docente. - Dentro de las labores docentes se contempla, ya sea de diseño en el diseño contenidos o dictación de las clases (por ejemplo, cumplimiento de plazo para la elaboración de materiales educativos, utilización de pautas y formatos definidos por el Departamento de Formación, puntualidad en las acciones de formación, control de asistencia, revisión y elaboración de informes de la Evaluación de Aprendizaje). <p>Selección de Formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuando se realizan cursos de Formación de Monitores se solicita a las Subdirecciones y Direcciones Regionales que hagan un proceso de selección interno considerando los conocimientos y habilidades de los funcionarios, así como las temáticas o áreas del conocimiento que se pretenda potenciar. Por ejemplo, en el marco de la Reforma Tributaria del año 2014 se formaron monitores específicos para dar respuesta a ese desafío institucional. Cabe señalar, que los monitores son evaluados mediante la Encuesta de Satisfacción aplicadas al término de cada curso cuyos resultados también son utilizados al momento de seleccionar monitores. - Asimismo, a partir de 2018 se está implementando un Programa de Expertos y Especialistas, el cual nace de la necesidad de contar con un grupo de monitores que participe activa y presencialmente en el diseño y ejecución de actividades formativas,

	<p>altamente relevantes para la Institución, trabajando directamente en dependencias del CFiT por un período acotado y definido de tiempo. El programa está regulado por el Oficio Circular SII N° 3, de fecha 18/01/2018.</p> <p>Acciones de Mejoras para los formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación y capacitación específica, tanto en el ámbito del diseño, facilitación y evaluación de acciones formativas. - Generación de una red de monitores (comunidades de práctica) que permita el intercambio de experiencias, la resolución de problemas y la colaboración conjunta.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son estudio de caso, trabajo en grupo y clases expositivas <p>Diseño de Estudio de caso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se trabaja con equipos de diseño de cursos, monitores especialistas y asesores metodológicos, quienes inspirados en situaciones reales acaecidas en el SII (provistas por los monitores especialistas), plasman una historia o relato provisto de información vinculada a un tema específico para que a partir de ésta se puedan resolver preguntas asociadas a la situación. El asesor metodológico orienta y valida su desarrollo. - Las metodologías empleadas son: e-learning, b-learning y presencial. <p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las materias empleadas para b-learning son materias técnicas específicas, materias transversales, ética y probidad e inducción. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos e-learning representan cerca del 1% <p>Fortalezas y Debilidades 1) Tiempo flexible para el estudio: todas las actividades incluidas no se desarrollan en tiempo real, esto implica que se pueden realizar en los tiempos que el funcionario designe para el estudio; 2) El participante aprende a su propio ritmo: salvo las evaluaciones calificadas, los funcionarios pueden desarrollar las actividades todas las veces que considere necesario, de acuerdo a las necesidades particulares de cada participante; 3) Estudio durante la jornada laboral: la participación en cursos a distancia forma parte de las responsabilidades laborales de cada funcionario, por lo tanto, debe disponer del apoyo del jefe directo y del tiempo necesario para el estudio durante el horario de trabajo; 4) Disponibilidad de conocimientos en el momento: esta modalidad de aprendizaje permite capacitar un alto número de funcionarios en el mismo período de tiempo, manteniendo todas las características antes mencionadas; y 5) Capacitación en el puesto de trabajo: en un curso a distancia, los funcionarios no tienen la necesidad de ausentarse de su puesto de trabajo por varios días.</p> <p>B- learning</p> <p>Las materias empleadas para b-learning son materias técnicas específicas, materias transversales, ética y probidad. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos b-learning representan cerca del 1%</p> <p>Fortalezas y Debilidades</p> <p>Básicamente las mismas que referidas a modalidad e-learning; y además, clases presenciales al estudio individual de los participantes en la plataforma permite consolidar aprendizajes y aclarar dudas existentes de forma directa con los monitores. Básicamente las mismas que referidas a modalidad e-learning; y además, clases presenciales al estudio individual de los participantes en la plataforma, implica realizar</p>

	<p>gestiones de búsqueda de monitores y de planificación de las clases a nivel país que, en ocasiones, dadas las lejanías y dotaciones reducidas de funcionarios, dificultan la labor en determinadas unidades del SII.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online. La herramienta de gestión del aprendizaje empleada es Moodle.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - No han establecido mallas curriculares <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los contenidos de los cursos que forman parte de los programas se diseñan en base a descriptores de contenidos elaborados por las áreas de línea, emanados del proceso de detección o actualización de necesidades de capacitación y formación anual y trienal realizada. En base a éstos, equipos de diseño integrados por monitores de la línea con dominio en los contenidos, liderados por asesores metodológicos del Departamento de Formación, elaboran de forma conjunta cada uno de los materiales que forman parte de éstos. - Actualización de Contenidos - Los contenidos de los cursos que forman parte de los programas de formación se actualizan anualmente y, durante sus ejecuciones, se actualizan toda vez que se introduzcan cambios normativos y procedimentales que los afecten.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Ha y una acción intencionada de captar el conocimiento técnico y la experiencia de los funcionarios del SII, a nivel país, a través del CFIT, para, a partir de ello y a través de acciones de formación y capacitación, realizar transferencia de aprendizajes organizacionales. - La gestión del conocimiento está estrechamente relacionadas con los programas formativos, pues es a partir de la gestión del conocimiento que se realiza en la Institución, que se diseñan y ejecutan gran parte de los cursos que forman parte de los programas formativos. <p>Buena práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> - El diseño y ejecución de acciones de formación y capacitación a cargo de monitores internos del SII de distintas unidades operativas, estamentos y regiones del país.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas, instituciones privadas y organismos internacionales. - Las Instituciones Públicas con las cuales más tenemos relación son la Tesorería General de la República, Servicio Nacional de Aduanas, Policía de Investigaciones de Chile, Ministerio Público, Tribunales Tributarios y Aduaneros y Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) - El ámbito básicamente se relaciona con las labores de fiscalización en materias de interés común y en actividades destinadas a consensuar criterios de trabajo en labores institucionales relacionadas. - Con organismos internacionales Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), EUROsociAL+, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Instituto de Estudios Fiscales (IEF), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET) y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

	<p>Dificultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos internos y externos para formalizar los acuerdos en documentos formales. Manejo de información sensible por parte de los servicios que en ocasiones dificulta la puesta en común.
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto según glosa de capacitación representa aprox. el 0,7% del total del presupuesto del SII. Si a esto se le suma el gasto en viático de capacitación el porcentaje respecto al total sube al 1% - El CFiT actualmente posee un edificio que cuenta con 9 salas de clases (242 participantes en total) y 2 laboratorios con computadoras (32 participantes en total).

Institución: Ministerio de Desarrollo Social

Categoría	Unidad de Capacitación del Sistema Nacional de Inversiones
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - Se crea en el año 1976 aproximadamente - Se crea para generar capacidades en los profesionales que trabajan en el ámbito de la formulación de proyectos en los distintos organismos del estado, con el objeto de mejorar la formulación de proyectos de inversión pública. - Durante el 2017 capacitaron alrededor de 1190 funcionarios públicos - 690 personas en cursos formales (Cursos con evaluación). Y alrededor de 500 en capacitaciones sin evaluaciones.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a funcionarios públicos que formulen iniciativas de inversión. Tiene tres cursos de Preparación y Evaluación Social de Proyectos en tres niveles: Básico, Intermedio y Avanzado. Para el nivel básico se capacita a través de Analistas del MDS. Para los niveles intermedio y avanzado, se contrata a universidades; sin embargo, las mallas curriculares de los tres niveles se elaboran internamente. Los cursos son presenciales, con algunos módulos e-learning, ya que ello nos permite tener un mejor control de los aprendizajes. Todos nuestros cursos son teórico-práctico, trabajándose un proyecto real. Todos los alumnos para aprobar deben tener al menos un 90% de asistencia y aprobar por separado las partes teóricas y prácticas. Se evalúan tanto los cursos como los docentes. - Existen también capacitaciones no formales, que son ejecutadas por Analistas de los niveles regionales del MDS, tratando de acortar las brechas de instituciones formuladoras de sus regiones que detectan. Estas capacitaciones son ad hoc a cada institución. - Mayoritariamente se realizan cursos y diplomados, de 92 horas académicas y 373 horas respectivamente.
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con formadores, docentes o monitores internos, su promedio de edad es 50 años y principalmente son economistas, ingenieros y arquitectos. Ejercen la función de docencia 44 horas dos veces al año (dos semanas al año).

	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de Formadores: - No posee un programa de Formador de Formadores, pero si poseen un mecanismo de selección de estos, donde deben tener al menos 5 años de experiencia y haber cursado los tres niveles de cursos de Preparación y Evaluación Social de Proyectos. Deben dictar una clase a un grupo de docentes que evalúa sus capacidades. - Acciones de Mejoras para los formadores: - Entregarles mayor cantidad de elementos docentes, para fortalecer sus capacidades. - Las metodologías más empleadas son trabajo en equipo, ejercicios de simulación y clases expositivas - -
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las modalidades empleadas son b-learning y presencial. Llegando presencialmente a todas las regiones del país - B- learning - Un 70% de los programas que realizan son bajo esta modalidad - Los programas corresponden a Preparación y Evaluación Social de Proyectos - Fortalezas y Debilidades - Permite concentrarse en los contenidos más difíciles en la fase presencial - Cuesta que los alumnos participen en los tiempos ideales. - Disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online. La herramienta de gestión del aprendizaje empleada es Moodle.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Si disponen de malla curricular, un equipo de profesores se junta y elabora la malla curricular, pensando en los objetivos de aprendizaje que se quieren lograr. Los contenidos del curso son elaborados de la misma manera, siendo revisados anualmente y si hay que hacer correcciones, y mejoras, se realizan.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - No poseen iniciativa de gestión del conocimiento
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Las alianzas para la formación se han generado con instituciones públicas y organismos internacionales. Por ejemplo, con la SUBDERE para la ejecución de algunas capacitaciones y con CEPAL, en la ejecución de algunas capacitaciones. - Se realizan capacitaciones a otros países (Ej: Haití, Guinea Ecuatorial, etc.). Estas capacitaciones son financiadas por organismos internacionales (Banco Mundial, USAID, BID) - Dificultades para la conformación de alianzas - Confluir en objetivos comunes que nos interese a ambas instituciones -
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - El presupuesto anual es otorgado por la DIPRES, de aproximadamente unos MM\$600 - Se dispone en el nivel central del MDS salas de capacitación para 25, 50 y 100 personas, con toda la implementación necesaria. En Regiones capacitamos principalmente en hoteles.

Institución: Subsecretaría de Derechos Humanos

Categoría	Subsecretaría de Derechos Humanos
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Subsecretaría de Derechos Humanos se crea en enero de 2017. Durante el periodo el año 2017, se formaron a 2600 funcionarios públicos. <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proponer el diseño y elaboración de políticas, planes, programas y estudios referidos a la promoción y protección de los derechos humanos, y colaborar en el fomento y desarrollo de dichas políticas, planes, programas y estudios. - Promover la elaboración de políticas, planes y programas en materia de derechos humanos en los órganos de la Administración del Estado. - Elaborar y proponer el Plan Nacional de Derechos Humanos. - Asistir al Ministro de Justicia y Derechos Humanos en el estudio crítico del derecho interno. - Prestar asesoría técnica al Ministerio de Relaciones Exteriores en los procedimientos ante los tribunales y órganos internacionales de derechos humanos. - Diseñar, fomentar y coordinar programas de capacitación y promoción de los derechos humanos para funcionarios de la Administración del Estado.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - No han establecido un modelo de formación. - Hasta el momento se señalan como reactivos, realizando capacitaciones cuando se nos solicita una. No han diseñado un plan ni un modelo a seguir. - Principalmente desarrollan cursos y talleres, de 2 y 3 horas respectivamente.
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos, cuyo promedio de edad es de 32 años y las principales profesiones son pedagogía, derecho y ciencia política. Ejercen funciones de docencia en promedio 5 horas a la semana - No poseen un programa de formación para formadores.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son clase expositiva, estudio de casos y trabajo en grupo. <p>Diseño de Estudio de caso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se seleccionan casos concretos de vulneración de derechos humanos (situaciones) y se imprimen en tarjetas. Por otra parte, se imprimen tarjetas con el derecho humano vulnerado. En la capacitación se entregan tarjetas de forma aleatoria. Luego, se les dice a los que tienen las tarjetas con los casos que se unan con la persona que tiene la tarjeta con el derecho humano que se vulnera. - La modalidad de enseñanza empleada es presencial y solo abarca la Región Metropolitana de Santiago
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - No han establecido una malla curricular. <p>Diseño de los cursos</p> <p>El diseño de los contenidos de los programas depende de las necesidades del servicio y el perfil de la audiencia al que va dirigido</p> <p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada semana se realiza una actualización de los contenidos de los programas
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - No poseen iniciativa o programa de gestión del conocimiento, principalmente dado a la falta de tiempo.

Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas y organismos internacionales. Dentro de las instituciones públicas se encuentra el INDH, Consejo para la Transparencia en temáticas sobre no discriminación y derechos humanos. Con organismos internacionales se encuentra la Comisión Interamericana de Derechos Humanos en ámbitos de políticas públicas con enfoque de derechos humanos. <p>Dificultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - No han presentado ninguna dificultad
Financiamiento e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de la Institución, un 20% - Un auditorio con sillas inmóviles, proyector y sistema de audio.

Institución: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Categoría	Academia de Capacitación Municipal y Regional
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Academia de Capacitación Municipal y Regional se crea en el 2008 articuló e integró las iniciativas de capacitación implementadas a través del antiguo Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SNCM) –creado el 2007- y del Programa de Fortalecimiento de Gobiernos Regionales, con nuevas iniciativas que permitieran atender de manera eficiente al público objetivo. - Formando durante el periodo 2017 a 4229 funcionarios públicos.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación basada y/o con enfoque en competencias para promover acciones de capacitación para los funcionarios y fortalecer las capacidades de los Gobiernos Regionales y Municipios para el desarrollo de una función eficiente. - Cuentan en su mayoría con diplomados y becas, se incluye también la realización de cursos y seminarios. Los cursos, diplomados y seminarios tienen una duración de
Formador de formadores	<p>No cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos. Para enfrentar la situación se realiza Contratación de servicios externos, Generación de servicios dentro de la institución, Colaboración con otros servicios públicos</p>
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son estudio de caso, trabajo en equipo y clases expositivas <p>Diseño de Estudio de caso Es diseñado del estudio de caso, se realiza de acuerdo a lo que proponga cada entidad colaboradora que se adjudique la realización de un programa de capacitación.</p> <p>E-learning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las materias empleadas para b-learning son materias técnicas específicas, materias transversales, ética y probidad. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos e-learning representan cerca del 65% <p>Fortalezas y Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dentro de las fortalezas que presenta esta modalidad se encuentra la masividad, y la capacidad para capacitar a funcionarios de localidades extremas, aisladas y/o rezagadas.

	<ul style="list-style-type: none"> - Una debilidad es el menor contacto con estudiantes y menos formación de redes <p>B- learning</p> <p>Las materias empleadas para b-learning son Finanzas y Contabilidad, Materias Técnicas Específicas Innovación y Gestión del Cambio. Considerando el total de cursos año 2018, los cursos b-learning representan cerca del 35%</p> <p>Fortalezas y Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay mayor y mejor relación con los estudiantes y entre ellos - Se convoca a funcionarios de territorios más cercanos a las capitales regionales, no a los más aislados y son más caros de implementar. - Disponen de plataforma propia para el desarrollo de actividades en modalidad online. La herramienta de gestión del aprendizaje empleada es Moodle. - Utilizan las redes sociales para fortalecer y complementar el proceso formativo
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Han establecido mallas curriculares. Para realizar este proceso, se detectan las necesidades de capacitación, de acuerdo a demandas, encuestas y conversación con asociaciones de funcionarios e instituciones integrantes del directorio de la academia de Capacitación Municipal y Regional. <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El diseño se realiza en conjunto y alianza con servicios o entidades expertas en las materias de que se trata cada programa de capacitación. <p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se revisan año a año a fin de actualizar la oferta y malla curricular que sea coherente con los cambios de legislación o la materia en cuestión.
Gestión del Conocimiento	<p>La iniciativa que poseen, se denomina Sesión del directorio Academia. No es solo una iniciativa, consiste en reuniones y coordinación con servicios o entidades expertas en las materias que conforman nuestros programas de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria masiva a universidades para exponer las iniciativas a desarrollar durante el año - Reuniones con contrapartes en universidades para mejorar las iniciativas futuras. - Consultas a estudiantes para conocer su opinión y experiencias <p>Retroalimentación con contrapartes técnicas externas a SUBDERE</p> <p>Buena práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> - El diseño y ejecución de acciones de formación y capacitación a cargo de monitores internos del SII de distintas unidades operativas, estamentos y regiones del país.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración con instituciones públicas y organismos internacionales. <ul style="list-style-type: none"> - Las Instituciones Públicas con las cuales se han establecido colaboración son ONEMI - Gestión de Emergencia - SENADIS - Lenguaje de Señas; Servicio Civil - Alta Gerencia Pública; Ministerio de Energía – Energía Sustentables; Universidad de Chile - Gestión Colaborativa, Innovación y Gestión de Cambio. - Con organismos internacionales se encuentra la OIT - Trabajo decente <p>Dificultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se presenta como una dificultad el largo proceso de tramitación de convenios
Financiamiento e	<ul style="list-style-type: none"> - El financiamiento de la institución corresponde a 1,85% - Academia 0.8%

Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - Fondo de becas 1.1% - No disponen de infraestructura para realizar formación
------------------------	---

Institución: Tesorería General de la República

Categoría	Escuela de Capacitación de la Tesorería General de la República
Caracterización	<ul style="list-style-type: none"> - La Escuela de Capacitación del Servicio de Tesorerías se crea en marzo de 2017, realiza cursos de capacitación para la promoción y perfeccionamiento de los funcionarios del Servicio. Estos cursos se incluyen dentro del Plan Anual de Capacitación del año respectivo y contará con un cuerpo de monitores internos certificados en técnicas de andragogía que garantice la calidad y continuo cumplimiento de las actividades. - Durante el 2017, la Escuela de Capacitación formó aproximadamente 580 funcionarios. Sin perjuicio de lo anterior, durante el año 2017, toda la capacitación impartida en la TGR, abarcó a 5.900 asistentes. La escuela solamente imparte materias técnicas exclusivas de TGR, con monitores internos. La Capacitación del Servicio, incluye materias transversales, cursos a distancia, etc.
Modelo de Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Han establecido un modelo de formación que en los acápite de su misión se declaró como Objeto, y su funcionamiento está contenido en un Reglamento de escuela de Capacitación que hizo las veces de fundación. - Reglamento De La Escuela De Capacitación Del Servicio De Tesorerías, que fue firmado por el Tesorero General de la República en 2017. - Los tipos de programas formativos que realiza la Escuela son cursos y talleres, cuya duración en promedio es entre 8 y 16 horas respectivamente.
Formador de formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con facilitadores, monitores o docentes internos. - La edad en promedio de los formadores, es alrededor de 50 años, las profesiones de estos formadores son derecho, administración pública y auditoría - Los contenidos del programa están enfocados principalmente a: Andragogía, enseñanza de adultos y estilos de aprendizaje, Expresión corporal, uso de la voz, gestualidad en aula y Metodología de enseñanza y creación de actividades. - Respecto a los beneficios de los monitores, estos son mayoritariamente por vocación, Tienen derecho a traslado y viáticos, en el caso que la sede del curso sea distinta a aquella en donde residen, en cuanto a sus deberes se contempla la creación del guion metodológico y planificación del curso, impartir el curso, evaluar a los participantes e informar. <p>Selección de Formadores:</p> <p>Para seleccionar a los participantes en el programa de formación de Monitores internos, se llamó a concurso de participación voluntaria, en el cual se tomó en cuenta, los años de servicio, la cantidad de capacitación que habían impartido antes de la formación, si habían trabajado en área de negocio o de soporte. Además de tomó en cuenta si los postulantes trabajaban en provincia y se les dio un pequeño puntaje adicional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay funcionarios que ejercen como profesores en Universidades. Sin embargo muchos de ellos no son monitores internos de TGR. Los abogados por lo general hacen clases de derecho tributario, pero hay funcionarios que hacen clases de estadísticas,

	<p>administración y derecho, aunque no necesariamente en temas de la TGR.</p> <p>Acciones de Mejoras para los formadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sería un buen gesto, poder pagar horas por las horas de clases realizadas, más y el doble de tiempo, por la preparación de material. La compensación con horas libres, muchas veces no resulta, porque al terminar el curso, el monitor debe volver a sus actividades normales y hacerse cargo del trabajo acumulado.
Metodologías	<ul style="list-style-type: none"> - Las metodologías más empleadas son Gamificación, trabajo en grupo y clases expositivas. - La modalidad empleada es presencial <p>Presencial</p> <p>De forma presencial, se llega a todas las regiones del país.</p>
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Se han establecido mallas curriculares - Ha sido un proceso arduo, porque ha habido problemas en la descripción de los cargos y sus competencias. - Se han definido mallas primeramente para las áreas de negocio y luego para las área de apoyo. <p>Diseño de los cursos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se han definido mallas primeramente para las áreas de negocio (Cobranza, Finanzas públicas y Operaciones y atención ciudadana, del personal que labora en las Tesorerías a lo largo del país y posteriormente para algunas Divisiones de apoyo. - Los contenidos son determinados por las áreas expertas. La metodología se establece entre el monitor certificado y el coordinador académico. Estos contenidos se plasman en el guión metodológico. <p>Actualización de Contenidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - La actualización se realiza una vez al año, a menos que surja algún evento como una nueva ley, la entrada en vigencia de nuevos procedimientos o nuevos sistemas computacionales, en cuyo caso, el contenido se pone al día antes de dictar el curso. - La formación de habilidades personales o competencias conductuales se desarrolla mediante la contratación de servicios, principalmente a Universidades y Centro de Formación Técnica.
Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión del conocimiento está relacionada con la Formación de Monitores Internos - Buena práctica - La formación de monitores internos ha permitido extender conservar y transmitir los saberes propios de TGR. Sin perjuicio de lo anterior, aún está pendiente el diseño y la creación de material escrito, tales como manuales, guías o material de consulta impreso.
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> - Han generado acuerdos, convenios, protocolos de colaboración organismos internacionales. A partir de 2017, la Escuela de Capacitación de TGR forma parte de la IIAS que es el Instituto Internacional de Ciencia Administrativa y de IASIA; la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración. Ambos son Organismos académicos. <p>Dificultades para la conformación de alianzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cambio en las administraciones y/o Jefaturas en los Servicios cambia las prioridades y por lo tanto las necesidades y énfasis en la gestión.
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - El financiamiento de la Escuela se mediante recursos del Servicio.

e Infraestructura	- En términos de infraestructura, se dispone de 3 salas de capacitación para 20 a 30 personas, laboratorio de Computación, con 18 puestos. Sala de Videoconferencia con equipo video y 12 puestos, todas las salas con proyector y PC con red.
------------------------------------	--

ANEXO 2

Encuesta: Cuestionario Red de Academias, Escuelas y Programas de formación.

Pág. 1.-

El presente cuestionario está compuesto por ocho categorías, las cuales abarcan los aspectos fundamentales para cada Academia, Escuela y Programa de formación. Su participación nos permitirá avanzar en el diagnóstico, desarrollo y fortalecimiento de la Red. Además, la información entregada será de gran utilidad para proyectar el trabajo de la Red y del Sistema de Formación para el Liderazgo Público del Servicio Civil. Cualquier duda, orientación o consulta ante el cuestionario contactarse a jvargas@serviciocivil.cl

Muchas Gracias por su tiempo y colaboración.

Pág. 2.- Caracterización de las Academias, Escuelas y Programas

Preg.1.- Nombre de la Academia:

(* Esta pregunta es obligatoria)

Preg.2.- Fecha de creación:

(* Esta pregunta es obligatoria)

Preg.3.- ¿Por qué razón(es) se crea? ¿Cuáles son sus los objetivos estratégicos?

(* Esta pregunta es obligatoria)

Preg.4.- ¿A cuántas personas formó durante el año 2017?

(* Esta pregunta es obligatoria)

Preg.5.- Señale: ¿A cuántas personas formó durante el año 2017?

Funcionarios Públicos:

Sociedad Civil, Contribuyentes, Otros:

Pág. 3.- Modelos de Formación

Entenderemos por Modelo de Formación un esquema teórico de un sistema de enseñanza, donde se establecen los lineamientos de cada Academia, Escuela o Programa. Los principales elementos de un modelo de formación son: justificación, misión, visión, principios rectores, público objetivo, formadores, estructura del proceso formativo, diseño curricular, entre otros. Por tanto, su Academia, Escuela o Programa de formación:

Preg.6.- ¿Ha establecido un modelo de formación?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

Si

No

¿Qué dificultades han enfrentado?

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Ha establecido un modelo de formación?" : "No" de la página "Modelos de Formación" .)

¿Cuáles son sus características?

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Ha establecido un modelo de formación?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

¿El modelo está declarado en un documento formal?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Ha establecido un modelo de formación?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Si

No

Señale fecha, tipo de documento o acto administrativo que lo formaliza:

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿El modelo está declarado en un documento formal?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Preg.7.- Los programas de formación están dirigidos principalmente a:

Señale de 1 a 5 la relevancia que le otorga su institución a:

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción por fila)

	Alta relevancia	Relevancia	Media relevancia	Baja relevancia	No tiene relevancia
Directivo primer nivel jerárquico	<input type="checkbox"/>				
Directivo segundo nivel jerárquico	<input type="checkbox"/>				
Directivo tercer nivel jerárquico	<input type="checkbox"/>				
Profesionales	<input type="checkbox"/>				

Técnicos	<input type="checkbox"/>					
Administrativos	<input type="checkbox"/>					
Auxiliares	<input type="checkbox"/>					
Dirigentes	<input type="checkbox"/>					
Asociaciones de Funcionarios						
Miembros de la Sociedad Civil	<input type="checkbox"/>					
Profesores y alumnos de establecimientos educacionales	<input type="checkbox"/>					

Preg.8.- ¿Cuál es la principal forma de participación de los funcionarios en los programas de formación?

- Promoción (habilitante para asumir un cargo superior)
- Perfeccionamiento (brecha de desempeño)
- Voluntaria
- Otro (Por favor especifique)

Preg.9.- Señale 2 tipos de programas formativos que realiza principalmente su Academia, Escuela o Programa de formación:

(* Esta pregunta es obligatoria)

- Cursos
- Talleres
- Diplomados
- Becas
- Seminarios
- Otro (Por favor especifique)

Preg.10.- Señale duración en promedio de las actividades formativas que realiza:

Cursos: _____

Talleres: _____

Diplomados: _____

Becas: _____

Seminarios: _____

Otro (Por favor especifique):

Preg.11.- ¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

Si

No

Si contestó "Sí"

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Señale las principales características de dichos formadores, facilitadores y/o docentes internos:

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" o además

han contestado a " ¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Promedio de edad:

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Señale las 3 principales profesiones de los formadores, facilitadores o docentes internos:

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "Si" de

la página "Modelos de Formación" .)

Cantidad de horas semanales que ejercen funciones de docencia:

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Si contestó "No"

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "No" de la página "Modelos de Formación" .)

¿Cómo resuelve dicha temática?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "No" de la página "Modelos de Formación" .)

- Contratación de servicios externos
- Generación de servicios dentro de la institución
- Colaboración con otros servicios públicos
- Otro (Por favor especifique)

Mecanismo de contratación

(* Marque una sola opción)

(* Contestar solo si:

han contestado a "¿Cómo resuelve dicha temática?" : "Contratación de servicios externos" de la página "Modelos de Formación" .)

- Trato Directo
- Convenio Marco

¿Poseen programa de formación para formadores, facilitadores y/o docentes internos?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "Si" de

la página "Modelos de Formación" .)

Si

No

Si contestó "Sí"

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Poseen programa de formación para formadores, facilitadores y/o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

¿Cuáles son las características del programa de formación para formadores?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Poseen programa de formación para formadores, facilitadores y/o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

¿Cómo es el tratamiento de los formadores, facilitadores y/o docentes internos? Respecto a:

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Poseen programa de formación para formadores, facilitadores y/o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Beneficios: _____

Derechos: _____

Deberes: _____

¿Poseen un mecanismo de selección para formadores, facilitadores y/o docentes internos?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Cuentan con formadores, facilitadores o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Si

No

¿Cuál?

(* Contestar solo si:

han contestado a "¿Poseen un mecanismo de selección para formadores, facilitadores y/o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Preg.12.- Durante el último semestre del 2018 ¿Cuántos funcionarios ejercieron labores de docencia fuera del servicio?

Preg.13.- ¿Dichas labores están relacionadas con las funciones que ejercen dentro del servicio?

(* Marque una sola opción)

Si

No

Si contestó "Sí"

(* Contestar solo si:

han contestado a "¿Dichas labores están relacionadas con las funciones que ejercen dentro del servicio?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

¿La experiencia de ellos se pone al servicio de los objetivos de la Academia?

(* Marque una sola opción)

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Dichas labores están relacionadas con las funciones que ejercen dentro del servicio?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Si

No

¿Qué acciones de mejora consideraría usted para fortalecer a sus formadores, facilitadores y/o docentes internos?

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Poseen un mecanismo de selección para formadores, facilitadores y/o docentes internos?" : "Si" de la página "Modelos de Formación" .)

Pág. 4.- Metodologías

Entenderemos por Metodología como el conjunto de métodos que la Academia, Escuela o Programa define para enseñar y evaluar su contenido. Las principales modalidades utilizadas son: e- learning, semipresencial o b-learning, y presencial. Respecto a su Academia, Escuela o Programa de formación:

Preg.14.- ¿Cuáles son 3 las metodologías de enseñanza más empleadas?

(* Esta pregunta es obligatoria)

- Clase expositiva
- Estudio de Caso
- Teatro laboral
- Gamificación o Juegos Formativos
- Trabajo en grupo
- Ejercicios de simulación
- Otro (Por favor especifique)

¿Cómo se diseña la metodología estudio de caso?

(* Contestar solo si:

han contestado a "¿Cuáles son 3 las metodologías de enseñanza más empleadas?" : "Estudio de Caso" de la página "Metodologías" .)

Preg.15.- ¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?

(* Esta pregunta es obligatoria)

- E- learning
- B- learning o Semipresencial
- Presencial

¿A qué regiones llega presencialmente con los programas formativos?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?" : "Presencial" de la página "Metodologías" .)

- Región de Arica y Parinacota.
- Región de Tarapacá.
- Región de Antofagasta.
- Región de Atacama.
- Región de Coquimbo.
- Región de Valparaíso.
- Región Metropolitana de Santiago.
- Región del Libertador General Bernardo O'Higgins.
- Región del Maule.
- Región del Ñuble.
- Región del Biobío.
- Región de La Araucanía.
- Región de Los Ríos.
- Región de Los Lagos.
- Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo.
- Región de Magallanes y la Antártica Chilena.

¿Qué tipo de programa realizan en modalidad e-learning?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?" : "E- learning" de la página "Metodologías" .)

- Finanzas y Contabilidad
- Educación
- Gestión de Procesos
- Gestión y Administración

- Idiomas y Comunicación
- Legislación
- Materias Técnicas Específicas
- Materias Transversales
- Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial
- Tecnologías, Computación e Informática
- Género
- Inclusión
- Ética y probidad
- Inducción
- Vocación de Servicio Público
- Innovación y Gestión del Cambio
- Otro (Por favor especifique)

¿Qué porcentaje del total de los programas que realizan son a través de modalidad e-learning?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si:

han contestado a "¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?" : "E- learning" de la página "Metodologías" .)

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la realización de actividades e-learning?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?" : "E- learning" de la página "Metodologías" .)

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

¿Qué tipo de programa realizan en modalidad b-learning?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?" : "B- learning o Semipresencial" de la página "Metodologías" .)

- Finanzas y Contabilidad
- Educación

- Gestión de Procesos
- Gestión y Administración
- Idiomas y Comunicación
- Legislación
- Materias Técnicas Específicas
- Materias Transversales
- Seguridad, Prevención de Riesgos y/o Higiene Industrial
- Tecnologías, Computación e Informática
- Género
- Inclusión
- Ética y probidad
- Inducción
- Vocación de Servicio Público
- Innovación y Gestión del Cambio
- Otro (Por favor especifique) _____

¿Qué porcentaje del total de los programas que realizan son a través de modalidad b-learning o semipresencial?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si:

han contestado a "¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?" : "B- learning o Semipresencial" de la página "Metodologías" .)

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en la realización de actividades en modalidad b-learning?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?" : "B- learning o Semipresencial" de la página "Metodologías" .)

Fortalezas: _____

Debilidades: _____

¿Disponen de plataformas propias para realizar actividades on-line?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

(* Contestar solo si:

han contestado a "¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?" : "E- learning"

de la página "Metodologías" o además

han contestado a " ¿Cuáles son las modalidades de enseñanza empleadas?" : "B- learning o Semipresencial" de la página "Metodologías" .)

- Si
 No

Si contestó "Si"

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Disponen de plataformas propias para realizar actividades on-line?" : "Si" de la página "Metodologías" .)

¿Que herramienta de gestión de aprendizaje utiliza?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Disponen de plataformas propias para realizar actividades on-line?" : "Si" de la página "Metodologías" .)

- Moodle
 Google Classroom
 Atutor
 Chamilo
 Blackboard
 Otro (Por favor especifique)

Si contestó "No"

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Disponen de plataformas propias para realizar actividades on-line?" : "No" de la página "Metodologías" .)

¿Utilizan la plataforma compartida con otro servicio público?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Disponen de plataformas propias para realizar actividades on-line?" : "No" de la página "Metodologías" .)

- Si
 No

¿Con qué servicio?

(* Contestar solo si:

han contestado a "¿Utilizan la plataforma compartida con otro servicio público?" : "Si" de la página "Metodologías" .)

¿Han generado alianzas con otras instituciones para el uso de plataformas?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

(* Contestar solo si:

han contestado a "¿Disponen de plataformas propias para realizar actividades on-line?" : "No" de la página "Metodologías" .)

Si

No

Preg.16.- ¿Han utilizado las redes sociales como instrumento para fortalecer y complementar el proceso formativo?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

Si

No

Si contestó "Si"

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Han utilizado las redes sociales como instrumento para fortalecer y complementar el proceso formativo?" : "Si" de la página "Metodologías" .)

Señale las principales Redes Sociales utilizadas

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Han utilizado las redes sociales como instrumento para fortalecer y complementar el proceso formativo?" : "Si" de la página "Metodologías" .)

Facebook

Twitter

- LinkedIn
- Youtube
- Instagram
- WhatsApp
- Otro (Por favor especifique)

Pág. 5.- Contenido de los Cursos

Entenderemos por Contenido de los Cursos como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que contribuyen al logro de los objetivos de cada programa formativo. Por tanto, su Academia, Escuela o Programa de formación:

Preg.17.- ¿Han establecido una malla curricular?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

- Si
- No

Señale cómo ha sido el proceso de elaboración de la malla curricular

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Han establecido una malla curricular?": "Si" de la página "Contenido de los Cursos".)

¿A quién(es) impacta?

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Han establecido una malla curricular?" : "Si" de la página "Contenido de los Cursos" .)

Preg.18.- ¿Cómo diseñan los contenidos de los programas?

(* Esta pregunta es obligatoria)

Preg.19.- ¿Con qué frecuencia se actualizan los contenidos de los programas?

(* Esta pregunta es obligatoria)

Preg.20.- ¿Considera en sus programas de formación el desarrollo de habilidades personales (competencias conductuales)?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

- Si
 No

Jerarquice de 1 a 9 las habilidades personales (competencias conductuales) que abordan sus programas de formación.

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Considera en sus programas de formación el desarrollo de habilidades personales (competencias conductuales)?" : "Si" de la página "Contenido de los Cursos" .)

Liderazgo: _____

Visión estratégica: _____

Gestión y logro: _____

Entorno y articulación de redes: _____

Manejo de crisis y contingencia _____

Innovación y flexibilidad: _____

Trabajo en equipo: _____

Gestión de personas: _____

Relaciones laborales: _____

Si contestó "Si"

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Considera en sus programas de formación el desarrollo de habilidades personales (competencias conductuales)?" : "Si" de la página "Contenido de los Cursos" .)

La formación de habilidades personales (competencias conductuales) se desarrolla a través de:

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Considera en sus programas de formación el desarrollo de habilidades personales (competencias conductuales)?" : "Si" de la página "Contenido de los Cursos" .)

- Contratación de servicios externos
- Generación de servicios dentro de la institución
- Colaboración con otros servicios públicos
- Otro (Por favor especifique)

Si contestó "Contratación de servicios externos"

(* Contestar solo si :

han contestado a " La formación de habilidades personales (competencias conductuales) se desarrolla a través de:" : "Contratación de servicios externos" de la página "Contenido de los Cursos" .)

Jerarquice de 1 a 5 según frecuencia de contratación.

(* Contestar solo si :

han contestado a " La formación de habilidades personales (competencias conductuales) se desarrolla a través de:" : "Contratación de servicios externos" de la página "Contenido de los Cursos" .)

Universidades: _____

Instituto Profesional: _____

Centro de Formación Técnica: _____

Consultoras: _____

Relator experto en la temática: _____

Preg.21.- ¿Cuál(es) fueron las técnicas más empleadas para apoyar el desarrollo de los contenidos de los cursos?

(* Esta pregunta es obligatoria)

- Coaching
- Solución de Casos
- Mentoring
- Trabajo en equipo
- Experiencias Outdoor
- Ejercicios de Negociación
- Otro (Por favor especifique)

Pág. 6.- Gestión del Conocimiento

Entenderemos como Gestión del Conocimiento al proceso interno que se desarrolla en cada organización y se enfoca principalmente en la creación del conocimiento, su captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento. Por tanto, su Academia, Escuela o Programa:

Preg.22.- ¿Posee programa o iniciativa de gestión del conocimiento?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

- Si
- No

Si contestó "Si"

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Posee programa o iniciativa de gestión del conocimiento?" : "Si" de la página "Gestión del Conocimiento" .)

¿Cuál(es) es su programa o iniciativa?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Posee programa o iniciativa de gestión del conocimiento?" : "Si" de la página "Gestión del Conocimiento" .)

¿Cuál(es) destacaría como buena práctica?

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Posee programa o iniciativa de gestión del conocimiento?" : "Si" de la página "Gestión del Conocimiento" .)

**¿Las acciones de gestión del conocimiento tienen impacto en su programa formativo?
¿Cómo?**

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Posee programa o iniciativa de gestión del conocimiento?" : "Si" de la página "Gestión del Conocimiento" .)

Si contestó "No"

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Posee programa o iniciativa de gestión del conocimiento?" : "No" de la página "Gestión del Conocimiento" .)

¿Qué dificultades han enfrentado en la sistematización y ordenamiento del conocimiento institucional?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Posee programa o iniciativa de gestión del conocimiento?" : "No" de la página "Gestión del Conocimiento" .)

Preg.23.- ¿Ha realizado formación en regiones?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

Si

No

¿Cuál(es) han sido las principales dificultades en la gestión de los programas formativos en regiones?

Pág. 7.- Alianzas para la Formación

Entenderemos como Alianzas para la Formación a los acuerdos, pactos o protocolos de colaboración que genera cada Academia, Escuela o Programa con otras instituciones para conseguir un fin común. Dichas instituciones pueden ser de carácter público y privado, nacional o internacional. Por tanto, en su institución:

Preg.24.- ¿Han generado acuerdos, convenios o protocolos de colaboración con?

(* Esta pregunta es obligatoria)

- Instituciones públicas
 Instituciones privadas
 Organismos internacionales
 Otro (Por favor especifique)

¿Con qué instituciones públicas y en qué ámbito?

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Han generado acuerdos, convenios o protocolos de colaboración con?" : "Instituciones públicas" de la página "Alianzas para la Formación" .)

¿Con qué instituciones privadas y en qué ámbito?

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Han generado acuerdos, convenios o protocolos de colaboración con?" : "Instituciones privadas" de la página "Alianzas para la Formación" .)

¿Con qué organismos internacionales y en qué ámbito?

(* Contestar solo si :
han contestado a "¿Han generado acuerdos, convenios o protocolos de colaboración con?" : "Organismos internacionales" de la página "Alianzas para la Formación" .)

Preg.25.- ¿Qué dificultades han enfrentado para la conformación de alianzas?

(* Esta pregunta es obligatoria)

Pág. 8.- Financiamiento e Infraestructura

Preg.26.- ¿Cómo se financia la Academia, Escuela o Programa?

(* Esta pregunta es obligatoria)

Preg.27.- Dentro del presupuesto 2018 de su institución ¿Qué porcentaje fue destinado a la Academia, Escuela o Programa de formación?

(* Esta pregunta es obligatoria)

Preg.28.- En la externalización de servicios de formación, porcentualmente ¿Cuánto del presupuesto se dispone a?

Universidades: _____

Centros de Formación Técnicas: _____

Instituto Profesional: _____

Consultoras: _____

Relator experto en la temática: _____

Preg.29.- ¿Se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de Organismos de Cooperación Internacional?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

Si

No

Si contestó "Si"

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de Organismos de Cooperación Internacional?" : "Si" de la página "Financiamiento e Infraestructura" .)

¿Qué actividades se generan y con qué Organismos de Cooperación Internacional?

(* Contestar solo si :

han contestado a "¿Se realizan actividades con el financiamiento exclusivo o complementario de Organismos de Cooperación Internacional?" : "Si" de la página "Financiamiento e Infraestructura" .)

Preg.30.- ¿Dispone de infraestructura propia para realizar las actividades de formación?

(* Esta pregunta es obligatoria)

(* Marque una sola opción)

Si

No

¿Posee convenios de colaboración con otras instituciones para el uso de infraestructura?

(* Marque una sola opción)

- Si
 No

Si contestó "Si"

Señale el procedimiento que posee su institución para compartir infraestructura

(* Contestar solo si :

han contestado a " ¿Posee convenios de colaboración con otras instituciones para el uso de infraestructura?" : "Si" de la página "Financiamiento e Infraestructura" .)

Señale el tipo de infraestructura y su correspondiente capacidad:

(* Contestar solo si:

han contestado a " ¿Dispone de infraestructura propia para realizar las actividades de formación?" : "Si" de la página "Financiamiento e Infraestructura" .)

Pág. 9.- Sobre la Red de Academias, Escuelas y Programas Formativos

Preg.31.- ¿Cómo evalúa el espacio que ha generado la Red de Academias, Escuelas y Programas?

(* Esta pregunta es obligatoria)

Preg.32.- ¿En qué aspectos podríamos mejorar?

(* Esta pregunta es obligatoria)
