



**PROGRAMAS Y EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE
FORMACIÓN PARA LA FUNCIÓN PÚBLICA: ANÁLISIS, CATASTRO,
TENDENCIAS Y PROPUESTAS**

Julio 2017

www.serviciocivil.cl



@ADP_Chile - @empleospublicos - @directoreschile

Introducción	5
1. Formación funcionaria en un contexto de globalización	6
2. SLP: agente conector de experiencias internacionales	7
3. Análisis programático para el modelo de formación nacional	10
3.1. Definición de variables de análisis	11
a. Ética	11
b. Innovación	12
c. Buenas prácticas laborales y desarrollo de personas	13
d. Competencias genéricas (directivas y funcionarias)	14
3.2. Respecto a los tipos de programa y el público objetivo	15
a. Diferenciación entre tipos de programas de formación	15
b. Respecto al público objetivo	15
3.3. Tablas de análisis de programas de formación internacionales	16
a. Ética	17
b. Innovación	18
c. Buenas prácticas laborales y desarrollo de personas	19
d. Competencias genéricas	20
3.4. Análisis de programas respecto a variables de estudio	23
a. Ética	23
Distribución geográfica	23
Cobertura	24
Modalidad	24
Público objetivo	25
Tipo de programa	25
b. Innovación	26
Distribución geográfica	26
Cobertura	27
Modalidad	27
Público objetivo	28

Tipo de programa	28
c. Buenas prácticas laborales y desarrollo de personas	29
Distribución geográfica	29
Cobertura	30
Modalidad	30
Público objetivo	31
Tipo de programa	31
d. Competencias genéricas	32
Distribución geográfica	32
Cobertura	33
Modalidad	33
Público objetivo	34
Tipo de programa	35
3.5. Análisis general de los cursos	36
Análisis distribución geográfica	37
Distribución de instituciones por continente	37
Distribución de programas por continente	38
Cobertura	39
Modalidad	40
Tipo de programa	40
Público objetivo	41
4. Conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento del SLP	42
4.1. Recomendaciones	45
Referencias bibliográficas	48
5. Anexos: Programas de formación y capacitación internacionales	49
5.1. Américas	49
a. Brasil — Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) 	49
Programas internacionales	49
Programas nacionales	50

Buenas prácticas	50
b. Brasil — Fundação Getulio Vargas (FGV) 	51
c. Canadá — Canada School of Public Service (CSPS) 	53
d. Colombia — Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) 	55
e. México – Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) 	56
Programa de Alta Dirección para Dependencias y Entidades Públicas (PADEP)	56
Cursos y talleres	56
Plataforma online	57
f. Perú — Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) 	58
Líneas de acción	58
Cursos de formación de liderazgo	59
g. Uruguay — Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) 	61
Programa de capacitación para directivos	61
Programas generales de capacitación	62
5.2. Asia	65
a. China — Academia China de Gobernanza 	65
b. Corea del Sur — Central Officials Training Institute (COTI) 	67
Programas de formación para funcionarios coreanos	67
Programas de formación para funcionarios extranjeros	68
c. Singapur — Civil Service College (CSC) 	69
Civil Service College International (CSCI)	69
Programas de formación	70
5.3. Europa	72
a. España — Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC) 	72
Formación Directiva	72
b. España — Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) 	74
Formación internacional	74
Formación local	74
c. Francia — École Nationale d'Administration (ÉNA) 	76

Programas de formación para estudiantes extranjeros	76
Ciclos internacionales de administración pública (CISAP)	77
d. Letonia — Latvian School of Public Administration (LSPA) 	79
e. Países Bajos—Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD) 	80
f. Reino Unido — Civil Service 	82
Programas para Directores Generales	84
5.4. Oceanía	85
a. Nueva Zelanda — Leadership Development Centre (LDC) 	85
5.5. Organismos internacionales formadores	87
a. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) 	87
Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP)	87
b. Organización de Estados Americanos (OEA) 	89
Campus Virtual OEA	89
c. CAF—Banco de Desarrollo de América Latina 	91
d. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) 	93
5.6. Organismos internacionales conectores	95
a. Organización de las Naciones Unidas (ONU) 	95
United Nations Public Administration Network (UNPAN)	95
b. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 	97
OECD Network of Schools of Government	97
c. Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) 	99
Red Suramericana de Escuelas de Gobierno y Administración Pública	99
d. NovaGob 	100
e. Korea-LAC Scholarship Program (KLSP) 	101

Introducción

El Estado actual se encuentra tensionado por variadas fuerzas derivadas del proceso de globalización imperante, situación compleja que el Estado debe enfrentar bajo las exigencias crecientes de mejora constante en la calidad de sus productos y servicios y de satisfacer de manera eficiente las demandas múltiples de la ciudadanía. Para ello el Estado ha buscado modernizar sus procesos, siendo eje esencial de este proceso la formación y capacitación de sus funcionarios.

En este contexto complejo es que el Estado se ha visto sobreexigido en algunas ocasiones debido a la emergencia de nuevos problemas que surgen en la sociedad y que son de difícil asimilación o considerados de menor prioridad, sin embargo, esta situación no elimina que los funcionarios públicos deban lidiar día a día con ellos, ni mucho menos elimina que el Estado deba hacerse cargo de algún modo de ellos a través de algunos de sus medios de acción.

Es este el desafío que el Servicio Civil de Chile, a través del Sistema de Liderazgo Público ha querido hacerse cargo, a través de la generación y fortalecimiento de conexiones de redes que incluye academias, programas y escuelas permitiendo así mejorar la calidad y la oferta de los cursos que actualmente se desarrollan dentro y fuera del país, poniendo especial atención en los programas de liderazgo estratégicos. De este modo, se reconoce que la gestión del Estado se ha ido complejizando cada vez más y que es necesario trabajar por mejorar la eficacia y eficiencia del aparato público apuntando a la creación de mayor valor público a nivel de directivos y funcionarios en general.

Para esto, el **Servicio Civil considera relevante desarrollar métodos de formación que abarquen la ética, la innovación, las buenas prácticas labores y el desarrollo de personas y las habilidades genéricas**, tomando en cuenta así los principales ejes que los Directivos públicos identifican necesarios para su labor diaria (Servicio Civil, 2017).

Este documento busca poner en relieve las prácticas internacionales de formación para funcionarios públicos, especialmente aquellas relativas al liderazgo público. En este contexto, han emergido un conjunto de iniciativas diversas de cooperación y formación por parte de países y organismos internacionales que van en pos de fortalecer el desarrollo de los funcionarios. De esta manera, este estudio realiza una revisión de programas y cursos de las escuelas de administración pública de diversos países y organismos internacionales. Parte de la información levantada nace de la revisión de las experiencias recabadas anteriormente por el Servicio Civil de Chile, sintetizadas en los Documentos de Trabajo números 1, 2, 3 y 4, los cuales permitieron realizar un proceso de diagnóstico y

análisis del panorama actual en cuanto a formación de funcionarios, así como de las instituciones que se han hecho cargo de esta necesidad y las opiniones respecto a esta temática por parte de los Directivos públicos. Del mismo modo, se hizo revisión de documentos de estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y sus estudios comparados sobre las escuelas de formación de funcionarios en diferentes países, lo que ha permitido generar un panorama del funcionamiento de programas que buscan fortalecer el liderazgo público. Finalmente, la lectura de los diferentes documentos de trabajo e informes de otros Servicios Civiles permite conocer la experiencia en esta materia a nivel internacional.

1. Formación funcionaria en un contexto de globalización

Asegurar la calidad y el buen desempeño de los funcionarios permite cumplir de mejor manera con los objetivos estratégicos de las organizaciones y, por tanto, del Estado en su conjunto, entregando un **servicio de mayor calidad y más eficiente en el proceso** (Servicio Civil, 2015a). En Chile existe relativamente un gran avance en materias de modernización, lo que se traduce en un servicio público con un alto estándar de profesionalización, proceso que se ha venido trabajando desde comienzos de los años 90' y que se ha convertido en un ejemplo a seguir dentro de la región.

Las capacitaciones han tenido un rol crucial en cuanto permiten actualizar, dotar y/o perfeccionar al personal en un conocimiento específico, sin embargo, este aprendizaje es limitado en cuanto trata sólo sobre una habilidad. Es en este sentido que se realiza la distinción con la **formación, la cual implica un proceso más integral de conocimiento, ya que no sólo se limita a la materia específica, sino que busca el desarrollo y fortalecimiento de competencias genéricas de los funcionarios**, como puede ser el liderazgo, la comunicación, entendimiento del contexto político-social, la gestión de los cambios, entre otros, que apunta hacia un Estado más moderno y ético. Tanto la formación como la capacitación tienen el mismo nivel de relevancia, pero es importante mencionar las diferencias para entender que éstas actúan de manera complementaria en los funcionarios.

El tipo de formación resulta más o menos crucial dependiendo del nivel jerárquico en que se desempeña el funcionario de la administración del Estado, vale decir, ciertas habilidades se utilizan de distinta manera según el nivel jerárquico como es posible visualizar en el documento "Encuesta de Percepción: construcción de líderes para el Estado" realizada por el Servicio Civil de Chile en donde se da muestra de que habilidades relativas a la gestión política son más valoradas por funcionarios del primer nivel que por los otros niveles y, al

mismo tiempo, las habilidades relacionadas a la gestión operativa son más utilizadas por funcionarios de cuarto nivel que por otros (Servicio Civil, 2017). Sin perjuicio de esto, en la actualidad se ha reconocido las dificultades decisionales que conlleva la Dirección de un servicio dada por los múltiples ámbitos en los que debe desempeñarse, las cuales pueden resumirse en los tres ejes propuestos por Moore: la gestión estratégica, gestión del ambiente político y gestión operacional, lo que implica un manejo de habilidades complejas y de una alta exigencia. En reconocimiento de esto, es que el Servicio Civil releva la importancia del Sistema de Liderazgo Público.

2. SLP: agente conector de experiencias internacionales

Dicho esto, resulta del todo relevante la revisión del contexto institucional, así como del entorno directivo, ya que la comprensión de ellos aumenta los grados de pertinencia y oportunidad en los modelos y programas de formación directiva pública.

En el panorama mundial, generalmente los programas de aprendizaje y capacitación para el personal se imparten en dos modalidades: la capacitación que se lleva a cabo dentro de instituciones gubernamentales —escuelas y academias nacionales de administración pública— que tienen financiamiento por parte del sector público, por ejemplo, mediante subsidios de matrícula. Por otra parte, existe una modalidad considerada de mantenimiento institucional que se relaciona con la externalización del servicio de formación y/o capacitación (outsourcing). Además, existe un número significativo de instituciones híbridas, es decir, instituciones a las cuales el Estado otorga una certificación para la entrega de títulos (OCDE, 2016).

La comprensión de la relación entre el aprendizaje y el trabajo es fundamental, así como la necesidad de adaptar los contenidos a los objetivos y la clientela de la formación. En general, parece haber una aceptación común de que el mejor contexto para aprender es a través de la práctica y el aprendizaje de sus pares como un medio de aprovechar la experiencia. En esta misma línea, el aprendizaje centrado en la resolución de problemas también ha demostrado ser una forma eficaz de estructurar el aprendizaje profesional (OCDE, 2016).

En este sentido, el SLP busca establecer un espacio institucional de formación transversal para directivos públicos en la formación de capacidades estratégicas y de liderazgo (Servicio Civil, 2016), haciendo uso del rol que el Servicio Civil cumple y las competencias

que actualmente posee, lo cual lo centra como el actor central de este espacio de formación funcionaria .

Los esfuerzos por constituir y formar a los directivos, apunta precisamente en la dirección de preservar una sólida cultura de servicio público y brindar al gobierno un apoyo decisivo para dotar a sus políticas de consistencia y coherencia en el diseño e implementación de las mismas (Servicio Civil, 2015a).

En este punto resulta importante preguntar el por qué se está buscando crear una red de cooperación con academias externas. Las respuestas son múltiples, pero todas ellas se basan en el hecho de que en un mundo conectado, se tiende a compartir tanto lo bueno como lo malo que en algún lugar pueda estar sucediendo, lo que produce que, por ejemplo, las crisis económicas tienen un impacto más inmediato debido a que los centros de negocios se encuentran en línea. En la actualidad, luego de un proceso de desacreditación del Estado como principal ente de una sociedad —situación que se dio con fuerza en la década de los 80' y 90'—, al mismo Estado de modo casi paradójico, se le exige que regule más y que actúe más, pero del modo más eficiente posible.

Esta conexión permite acceder a conocimientos que anteriormente eran privativos o de muy difícil acceso. Una red internacional permite acceder a internados prácticos —como lo ofrecen algunos programas— que entregan conocimiento de otros marcos administrativos, permitiendo intercambiar tanto puntos de vista como buenas prácticas con otros administradores públicos del mundo lo cual sin duda constituye un ejercicio enriquecedor para servidores que se han desenvuelto durante toda su carrera bajo un mismo sistema de trabajo y que a través de medidas como estas pueden encontrar soluciones a viejos y a nuevos problemas.

En el caso del Servicio Civil, esta idea busca concretarse a través del quinto objetivo estratégico del SLP el cual establece la necesidad de desarrollar un plan de cooperación internacional, que permita el intercambio en materia de formación pública, poniendo foco en programas vinculados al desarrollo de liderazgos estratégicos para el Estado (Servicio Civil, 2016). En este sentido, el Servicio Civil ha generado lazos con instituciones y programas internacionales tales como la Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC), NovaGov, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, entre otros, lo que permite no sólo una formalización de un compromiso de trabajo conjunto, sino que también genera el espacio adecuado para compartir puntos de vista y experiencias entre funcionarios e instituciones. Como refleja el siguiente gráfico, los *stakeholders* del SLP incluyen además a la Academia, las Universidades y lo que se entiende como una mesa

público privada, en la que se considera las consultoras que actualmente cumplen un rol importante en la formación funcionaria.



El siguiente documento se basa en una **recopilación de escuelas, institutos, academias, organismos e instituciones internacionales que actualmente están haciéndose cargo de la formación funcionaria**. La selección de ellas responde tanto a su historia, la importancia que han alcanzado, la influencia que han tenido en otras instituciones y la calidad de sus programas. El estudio intenta presentar una diversidad de escuelas que permita en la práctica **analizar tendencias en temas de formación por tipo de institución y también por región geográfica**. La información se ha condensado principalmente en tablas que se encuentran en el Anexo de este documento, a lo cual se le suma información destacable de cada escuela. El análisis de esta información funciona como insumo para la toma de decisiones en temas de formación funcionaria, retroalimentando potencialmente a los programas nacionales.

El criterio inicial de selección de programas fue de programas enfocados a la alta dirección pública, sin embargo, la calidad de la oferta llevó a considerar cursos que no se dirigían completamente a la línea directiva, sino que a otros niveles o a la totalidad de los funcionarios.

3. Análisis programático para el modelo de formación nacional

Asumiendo este desafío es que a continuación se detallan programas de formación de liderazgo que abarcan la ética, la innovación, las buenas prácticas laborales y el desarrollo de personas y las habilidades genéricas de distintos países, ejes que a través de los estudios y encuentros que se han realizado se consideran como habilidades necesarias según directivos y expertos para desarrollar labores de liderazgo dentro de las instituciones públicas. De este modo, se han seleccionado programa que potencialmente pueden abrir posibilidades de desarrollo de competencias y habilidades para los funcionarios locales. **En total, se analizaron 15 países más 9 organizaciones internacionales.** Los países e instituciones internacionales catastrados se sintetizan y ordenan alfabéticamente en la siguiente tabla.

País/Organismo	Escuela
Brasil 	Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)
	Fundação Getulio Vargas (FGV)
Canadá 	Canada School of Public Service (CSPS)
Colombia 	Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)
México 	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)
Perú 	Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)
Uruguay 	Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)
China 	Academia China de Gobernanza
Corea del Sur 	Central Officials Training Institute (COTI)
Singapur 	Civil Service College (CSC)
España 	Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC)
	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)
Francia 	École Nationale d'Administration (ÉNA)
Letonia 	Latvian School of Public Administration (LSPA)

Países Bajos 	Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD)
Reino Unido 	Civil Service
Nueva Zelanda 	Leadership Development Centre (LDC)
Banco de Desarrollo de América Latina 	No aplica.
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) 	Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP)
Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) 	No aplica.
Korea-LAC Scholarship Program (KLSP) 	No aplica.
NovaGob 	No aplica.
Organización de Estados Americanos (OEA) 	Campus Virtual OEA
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) 	OECD Network of Schools of Government
Organización de las Naciones Unidas (ONU) 	United Nations Public Administration Network (UNPAN)
Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) 	Red Suramericana de Escuelas de Gobierno y Administración Pública

3.1. Definición de variables de análisis

a. Ética

La ética resulta siempre un concepto discutible y con múltiples acepciones por lo cual resulta complejo de definir. En estos términos, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) durante el año 2016 presentó un código de ética Institucional. Este código refleja un acuerdo en los temas y valores que representan una guía ética para el actuar institucional. Este documento a pesar de no tener un grado de norma jurídica se alinea con los principios contenidos en el ordenamiento jurídico, particularmente la Constitución Política, la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, la Ley de Procedimiento Administrativo, el Estatuto Administrativo y la Ley de Nuevo Trato Laboral, entre otras normas de alto rango que rigen esta materia en el ámbito institucional.

De esta forma, se relaciona **el actuar ético con honestidad, imparcialidad, uso responsable de los recursos públicos, incorruptibilidad, respeto y tolerancia, promoviendo un ambiente de trabajo saludable y acorde a las necesidades de quienes trabajan en el servicio y nuestros usuarios.**

En base al análisis realizado por el Servicio Civil, la ética se entiende como el “conjunto de normas morales que rigen la conducta de las persona en cualquier ámbito de la vida, como lo son la ética profesional, cívica o deportiva”, del mismo modo que se puede entender

como los “*valores propios de una comunidad u organización humana, que determinan las formas de obrar e identidad de las personas y grupos humanos, determinándoles una finalidad que tiende a lo bueno y lo justo*” (Servicio Civil, 2016, p. 13).

Debido a la complejidad del término, el Servicio Civil realiza una distinción entre «ética» y «ética pública». De este modo, define la **ética pública como los “valores y principios que debe tener en cuenta todo servidor público para llevar a cabo sus funciones con el fin de lograr un bien para la comunidad”** (Servicio Civil, 2016, p. 13). En definitiva, la ética pública puede comprenderse como un hacer colectivo, como un proceso en el que tanto la colectividad como los individuos generan pautas de conducta que posibilitan un mejor desarrollo de la convivencia, de la autonomía y de la libertad del hombre y la mujer.

b. Innovación

El uso de la innovación en Chile para mejorar su sector público es parte de una larga tradición de modernización iniciada a principios de los años noventa e incluye la creación de diferentes programas y servicios. En estos años de experiencia, se ha dado cuenta de que **para innovar los servidores públicos no sólo requieren de habilidades y conocimientos técnicos específicos, sino que también de habilidades cognitivas y conductuales más "suaves" como el pensamiento creativo y la comunicación**. Dichas habilidades son encontradas en los servicios públicos de Chile, sin embargo, no están bien desarrolladas o carecen de un apoyo institucional adecuado (OCDE, 2017).

Dentro de las instituciones que en Chile han trabajado el tema, se encuentra la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) la cual define la innovación como la creación de valor “*a través de la transformación de ideas o conocimientos en un producto, bien o servicio procesos/métodos) nuevo o mejorado*” (CORFO, s.f.). Más recientemente, el Laboratorio de Gobierno (LabGob) se ha hecho cargo de esta temática y durante el año 2016 desarrolló un estudio pionero en latinoamérica encargado a la OCDE, el cual consigna que la enseñanza de habilidades para innovar, entendido como herramientas y conocimientos para generarla, no es suficiente por sí sola, sino que **debe ser acompañada de un proceso institucional más amplio que permita la motivación para innovar en la cultura organizacional y la oportunidad para innovar** (OCDE, 2016).

De este modo, la innovación en el sector público se entiende como un situación intencionada, donde los gobiernos deben jugar un papel en la creación de un ambiente que la propicie y habilite y acepte las iniciativas novedosas de los funcionarios. Así, la innovación es fundamentalmente un proceso de transformación, la cual requiere de dominio de herramientas y métodos específicos. Como menciona el estudio OCDE (2016) “*los métodos y procesos están en flujo constante y evolucionan a medida que la práctica se extiende a varios dominios de políticas. Para tener éxito en la innovación, los gobiernos*

deben hacer de la innovación la regla no la excepción, creando conductos permanentes para incorporar estas prácticas en los sistemas operativos de las organizaciones del sector público” (p. 104).

c. Buenas prácticas laborales y desarrollo de personas

El programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet (2014) consigna que el Estado chileno debe ser un Estado innovador “**que garantice el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas y que actúe con transparencia**” siendo de este modo el buen trato un eje principal dentro de las políticas de modernización del Estado y posicionando además las materias propias del Servicio Civil.

En el Estado chileno existen antecedentes como la Ley del Nuevo Trato Laboral del año 2003 que fue creada por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y también el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales del año 2006 el cual se centraba tanto el buen trato, como también en las buenas prácticas y no discriminación, pero fue en el año 2015 cuando la Presidenta de la República Michelle Bachelet firmó el Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, definiendo la agenda que en esta materia deberán desarrollar los servicios públicos. Los ejes principales del instructivo del año 2015 se basa en los derechos laborales, las condiciones laborales y el ambiente laboral.

Se entiende por **derechos laborales** el que las instituciones públicas **garanticen el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales individuales y colectivos**, incorporando por tanto ámbitos tales como el irrestricto respeto a la dignidad humana, adecuado funcionamiento y desarrollo de los sistemas de gestión de personas, condiciones de acceso al empleo público y al desarrollo laboral, sin discriminaciones de ningún tipo, cumplimiento de las normas de protección de funcionarios/as con responsabilidades familiares y ejercicio de las responsabilidades parentales, pleno respeto de las prerrogativas legales que en estas materias tienen las Asociaciones de Funcionarios, entre otras.

Respecto a las **condiciones laborales** se entiende como el **deber de las instituciones públicas de generar las condiciones necesarias para promover servicios de calidad**, de modo que los y las funcionarias se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación, lo cual incluye desarrollar planes de fortalecimiento del rol del servidor público, mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres, desarrollar acciones vinculadas a la calidad de vida laboral, mejorar los procesos y prácticas propias del ciclo de vida laboral acorde a los desafíos de un Empleo Público decente y de calidad, entre otras.

Respecto al **ambiente laboral** las instituciones públicas deberán **desarrollar acciones para generar ambientes laborales que basados en el respeto y buen trato**, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellos trabajan. Para ello, deberán desarrollarse estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales, acciones de conciliación de las responsabilidades laborales con obligaciones familiares, acciones para la prevención y sanción del acoso laboral y sexual en el trabajo, acciones para fortalecer el rol de jefaturas y directivos en liderazgo de personas y velar por el cumplimiento de la normativa existente en materias de higiene y seguridad.

d. Competencias genéricas (directivas y funcionarias)

En los enfoques tradicionales, se consideraba que las competencias estaban sólo ligadas a la acumulación de información y al razonamiento lógico, pero los cambios del mundo globalizado y de la sociedad de la información han creado la **necesidad de relacionar el saber con el hacer**. De este modo, el saber se evalúa a través de acciones que se traducen en resultados concretos. A partir de esto, comienza a cobrar relevancia la dimensión de estudio que hace **foco en las personas y en las competencias que deben incorporar para poder actuar e interactuar con eficacia** (Anzorena, 2016).

En esta línea, autores como Echeverría señalan la importancia que tendrá el movimiento desde una formación orientada al desarrollo de competencias concretas específicas (técnicas) hacia una formación orientada a las competencias genéricas.

Para diferenciarlas, señala que las competencias técnicas se refiere a saberes y destrezas que una persona tiene sobre un dominio específico y están directamente relacionadas con los conocimientos de un campo de estudio, generalmente adquiridos en ámbitos de la educación formal o mediante la experiencia en el ejercicio de algún oficio, mientras que cuando se habla de competencias genéricas, se está dando cuenta de las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación con los diferentes actores involucrados, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar y compartir conocimientos (Anzorena, 2016). Se aprecia que en la medida que una persona ascienda en la jerarquía de una organización, la naturaleza de sus actividades está cada vez más relacionada con las competencias genéricas (Servicio Civil, 2016).

3.2. Respecto a los tipos de programa y el público objetivo

a. Diferenciación entre tipos de programas de formación

Durante este documento se hace mención a programas de formación como un genérico, sin embargo, es imprescindible para un correcto y provechoso entendimiento el realizar una diferencia entre los que se denomina como “tipos de formación”. De este modo, además de diferenciar capacitación y formación, es importante clarificar lo que se entiende por taller, curso, programa de formación, y magíster. Para este estudio, además del evidente grado académico que puede brindar uno u otro, lo que define a cada uno de ellos es en primer lugar, su duración, seguido de la metodología que utiliza y finalmente la materia que trata.

De este modo, en los siguientes gráficos que se presentan, se consideran estos cuatro tipos de formación. Para analizarlos, se consideró las siguientes características básicas de cada uno.

	Duración	Metodología	Materia
Taller	Corta duración (días u horas)	Participativa	Competencias genéricas o técnicas
Curso	Corta duración (días u horas)	Cátedra o charla	Generalmente técnicas
Programa de formación	Semanas o algunos meses	Participativa y catedrática	Competencias genéricas
Magíster o maestría	Larga duración (uno o más años)	Catedrática	Competencias genéricas o técnicas

Asumiendo la dificultad de homologar en todos los casos esta lógica de pensamiento, resulta importante trabajar en un marco conceptual común para sustentar el análisis de ellos.

b. Respecto al público objetivo¹

Este documento hace mención a 5 categorías diferentes de servidores públicos asociados cada uno a algún nivel jerárquico, los cuales han sido asimilados al sistema chileno para su entendimiento. De este modo, para primer nivel se entenderán los Altos Directivos de las instituciones o Jefes de Servicio, lo que en algunos países angloparlantes de denominan Senior. Para el segundo nivel jerárquico, se entenderá como los Jefes de División, o lo que en otros países se consideran como potenciales directores o jefes que están en la mitad de sus carreras.

Aunque en la legislación chilena no existe un catastro ni definición de lo que corresponde a tercer y cuarto nivel jerárquico, como Servicio Civil se considera a los Jefes de Departamento y los Jefes de Área o Sección en función de cada servicio. En los programas

¹ Es importante señalar que en la categoría «funcionarios publicos» se incluye tanto a funcionarios como funcionarias, sin embargo, para evitar la sobrecarga gráfica que supondría la utilización constante de o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se utiliza el clásico masculino genérico.

internacionales, se suele nombrar a este nivel jerárquico sólo como funcionarios que requieren selección o aprobación de su jefatura para cursar los programas. En otras ocasiones se les nombra mediante la escala nacional que algunos “servicios civiles” manejan.

Existe un quinto eje de análisis que corresponde a la categoría más amplia denominada sólo «funcionarios públicos». En esta categoría se han agrupado los cursos que no especifican público objetivo –por lo que se asume su globalidad– o que especifican que son cursos o programas que por su temática transversal corresponde a todos los funcionarios. Finalmente, existen algunos cursos a los que se les ha agregado un especificación, debido a que su público es aún más reducido, como pueden ser sólo mujeres o sólo funcionarios jóvenes.

Con todo, las aclaraciones realizadas permitirán trabajar bajo un marco de entendimiento común, otorgando mayor significado y cumpliendo así con los objetivos de este estudio.

3.3. Tablas de análisis de programas de formación internacionales

A continuación, se presentan cuatro tablas que sintetizan la información que se adjunta en los anexos de este estudio. **La agrupación se realizó considerando los ejes principales de formación funcionaria –ética, innovación, buenas prácticas y desarrollo de personas y competencias genéricas–** se agruparon los cursos mediante la revisión de sus contenidos y objetivos generales y específicos.

Estos programas fueron analizados a través de 6 variables: ubicación, cobertura, público objetivo, modalidad y tipo de programa. La ubicación permite conocer las tendencias por continentes y países en materia de formación, la cobertura da cuenta del enfoque que las escuelas presentan, vale decir, si consideración la formación funcionaria internacional o se limitan a la local, el público objetivo muestra a qué tipo de funcionarios están dirigidos los programas, la modalidad permite ver si el avance de la educación a distancia o permanencia de la enseñanza presencial y, el tipo, permitirá, entre otras cosas, analizar si los programas se hacen cargo de temáticas específicas o más amplias.

a. Ética

	País	Escuela	Curso	Cobertura	Público objetivo	Modalidad	Tipo
AMÉRICAS	Brasil	ENAP	Ética y Administración Pública en América Latina	Internacional	Primer y segundo nivel	E-learning	Programa de formación
ASIA	Corea del Sur	COTI	Public Service Values	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Curso
EUROPA	Francia	ÉNA	Luchando contra la corrupción	Local e internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Curso
INTERNACIONAL	Internacional	CLAD	Ética en la función pública: ¿una cuestión de moda o actualidad?	Internacional	Funcionarios públicos	E-learning	Curso
			Curso internacional sobre ética y administración pública en América Latina	Internacional	Funcionarios públicos	E-learning	Curso

b. Innovación

	País	Escuela	Curso	Cobertura	Público objetivo	Modalidad	Tipo
AMÉRICAS	Uruguay	ENAP	Taller de Creatividad	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Taller
	México	INAP	Gobierno abierto	Local	Funcionarios públicos y estudiantes	Presencial	Curso
EUROPA	España	EAPC	Posgrado e gestión de documentos electrónicos	Local	Funcionarios públicos	B-learning	Maestría
	Francia	ÉNA	La nueva relación ciudadano gobierno	Local	Primer nivel	Presencial	Curso
INTERNACIONAL	Internacional	OEA	Estrategias para el Gobierno Abierto en las Américas	Internacional	Funcionarios públicos	E-learning	Curso
			El gobierno abierto en la era de las redes sociales	Local e internacional	Funcionarios públicos	E-learning	Curso
			Gobierno abierto municipal	Local e internacional	Funcionarios públicos	E-learning	Curso
		CAF	Programa Interamericano de Estudios Avanzados en Innovación y Gestión de Políticas Públicas	Internacional	Primer nivel	Presencial	Programa de formación
		ILPES	Gobierno Digital en la era de la revolución de los datos y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	Internacional	Funcionarios públicos	B-learning	Curso
			Estrategias para el Gobierno Abierto en las Américas	Internacional	Funcionarios públicos	B-learning	Curso

c. Buenas prácticas laborales y desarrollo de personas

	País	Escuela	Curso	Cobertura	Público objetivo	Modalidad	Tipo
AMÉRICAS	Uruguay	ENAP	Relaciones Humanas, Discriminación y Acoso Laboral	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Taller
			Curso de formación de formadores	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Curso
			Taller de comunicación interpersonal	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Taller
			Enfoque de Derechos Humanos en las Políticas Públicas	Local	Segundo y tercer nivel	Presencial	Curso
ASIA	Singapur	CSC	Creating positive bodies and minds in mid-life and beyond	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Taller
EUROPA	Francia	ÉNA	Mujeres ejecutivas: gestión de los recursos humanos y liderazgo	Local e internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Curso
			Protección de los Derechos Humanos	Local e internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Curso
INTERNACIONAL	Internacional	ILPES	Planificación del Desarrollo con Perspectiva de Género	Internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Curso

d. Competencias genéricas

	País	Escuela	Curso	Cobertura	Público objetivo	Modalidad	Tipo
AMÉRICAS	Brasil	FGV	Maestría en Administración Pública	Local e internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Maestría
	Colombia	ESAP	Curso de Alta Gerencia Pública en el marco de la cátedra “Carlos Lleras Rastro”	Local	Primer nivel	Presencial	Curso
	Perú	ENAP	Programa intensivo para Directivos	Local	Primer nivel	Presencial	Programa de formación
			Programa de desarrollo gerencial	Local	Segundo nivel	Presencial	Programa de formación
			Programa de formación de talentos	Local	Tercer y cuarto nivel	Presencial	Programa de formación
			Programa de Alta Gerencia	Local	Primer nivel	Presencial	Programa de formación
	México	INAP	Programa de Alta Dirección para Dependencias y Entidades Públicas	Local	Primer y segundo nivel	Presencial	Programa de formación
	Uruguay	ENAP	Taller de Liderazgo	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Taller
			Curso-Taller de Habilidades de Coaching para la Gestión Humana y el Cambio Organizacional	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Taller
			Taller de atención al ciudadano	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Taller
Herramientas para el Trabajo en Equipo			Local	Funcionarios públicos	Presencial	Taller	
ASIA	Corea del Sur	COTI	Leadership (Liderazgo)	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Curso
	Singapur	CSC	Championing talent through coaching	Local	Segundo nivel	Presencial	Taller
			CSC-SMU Executive programme in public sector service management	Local	Primer y segundo nivel	Presencial	Curso
			Building change agility: leading and managing change	Internacional y local	Primer nivel	Presencial	Curso
			10th leaders in governance programme	Internacional	Primer nivel	Presencial	Curso

EUROPA	España	EAPC	Máster en Dirección Pública	Local e internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Maestría
		INAP	Máster universitario en liderazgo y dirección pública	Local e internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Maestría
			Máster universitario en comunicación de la Administración Pública	Local	Funcionarios públicos	Presencial	Taller
			Formación directiva	Local	Primer nivel	Presencial	Curso
			Curso de liderazgo público	Local	Primer nivel	Presencial	Curso
	Francia	ÉNA	Ciclo internacional de larga duración (CIL)	Internacional	Funcionarios públicos y estudiantes	Presencial	Maestría
			Ciclo internacional de entrenamiento avanzado (CIP)	Internacional	Funcionarios públicos antiguos	Presencial	Programa de formación
			Curso internacional IRA (CiIRA)	Internacional	Funcionarios públicos nuevos	Presencial	Programa de formación
			Cambios en la gestión administrativa	Local	Primer y segundo nivel	Presencial	Curso
	Letonia	LSPA	Programa GIIMI	Local e internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Programa de formación
	Países Bajos	BABD	Leiderschapsontwikkeling (Desarrollo de Liderazgo)	Local	Primer nivel	Presencial	Programa de formación
			ABD Interim (ABD interino)	Local	Primer nivel	Presencial	Programa de formación
			ABD Intercollegiale Consultatie (Consulta intercolegial ABD)	Local	Primer nivel	Presencial	Programa de formación
	Reino Unido	CS	Fast Stream	Local	Recién graduados	Presencial	Programa de formación
			Futuros Líderes	Local	Tercer nivel	Presencial	Programa de formación
			Líderes senior	Local	Segundo nivel	Presencial	Programa de formación
			High potential development scheme (HPDS)	Local	Primer nivel	Presencial	Programa de formación
			Programa individual de desarrollo	Local	Primer nivel	Presencial	Programa de formación

			Programa de intercambio	Local	Primer nivel	Presencial	Programa de formación
			Clases magistrales	Local	Primer nivel	Presencial	Talleres
OCEANÍA	Nueva Zelanda	LDC	Chief Executive Development	Local	Primer nivel	Presencial	Programa de formación
			Leadership development programee	Local	Segundo nivel	Presencial	Programa de formación
			Leadership in practice	Local	Segundo nivel	Presencial	Programa de formación
			Management in action	Local	Segundo nivel	Presencial	Programa de formación
INTERNACIONAL	Internacional	CLAD	Curso internacional sobre resolución y manejo de conflictos en la administración pública	Internacional	Funcionarios públicos	E-learning	Curso
		CAF	Programa de Capacitación Ejecutiva en Liderazgo y Gestión del Cambio para la Alta Gerencia Pública en América Latina	Internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Programa
			Programa de Liderazgo Público Iberoamericano	Internacional	Funcionarios públicos	Presencial	Programa

3.4. Análisis de programas respecto a variables de estudio

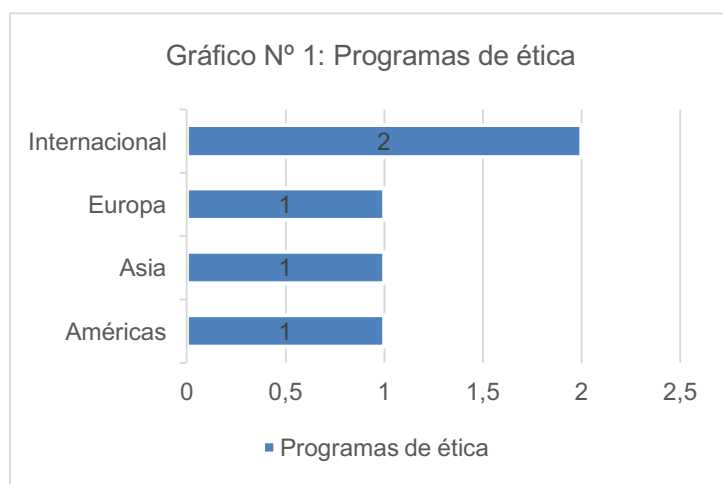
A partir de los programas catastrados se desarrolla el siguiente análisis respecto a los cuatro principales ejes y criterios de este estudio. El análisis se realizará en ese orden, considerando como variables la distribución geográfica, la cobertura, la modalidad de entrega del curso y el tipo de programa.

a. Ética

Dentro de todos los programas catastrados, la ética es la que tiene la cantidad más baja de cursos ofertados con sólo 5 apariciones. Los temas que los cursos tratan son relativos a los valores de la administración pública, la lucha contra la corrupción y la vigencia del enfoque ético en la actualidad. Son programas que en su mayoría se imparten como cursos –tanto de modo *e-learning* o presencial–. La ética resulta ser una temática poco popular para las escuelas nacionales, razón por la cual al parecer las organizaciones internacionales se hayan hecho cargo de este vacío.

Distribución geográfica

Como ya se comentó, existe una baja oferta de programas orientados a la ética. Parece ser que la preocupación por ella no es alta y aún menos en niveles nacionales. Como es apreciable en el Gráfico N° 1, las escuelas que se han hecho cargo de la ética son



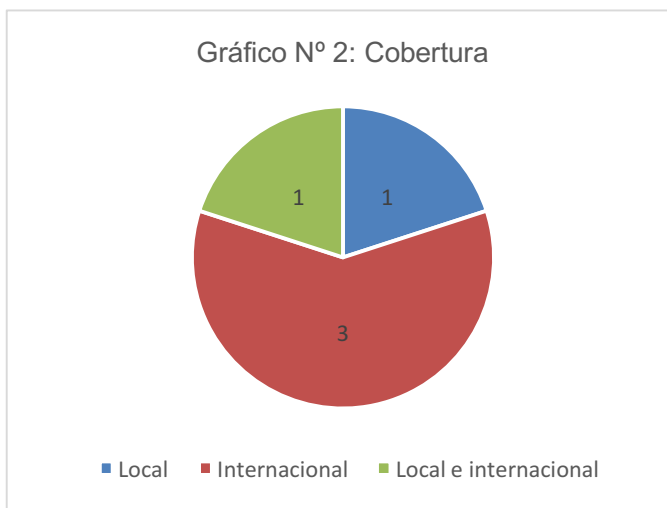
principalmente organizaciones internacionales, específicamente el CLAD que mantiene dos cursos hasta la fecha que imparte mediante *e-learning*. En el caso de Oceanía no se han encontrado programas relevantes en el ámbito de la ética.

Aunque por la baja cantidad de cursos resulta un dato algo

irrelevante, es de notar que en términos comparativos entre las escuelas nacionales existe una igualdad en la entrega de cursos.

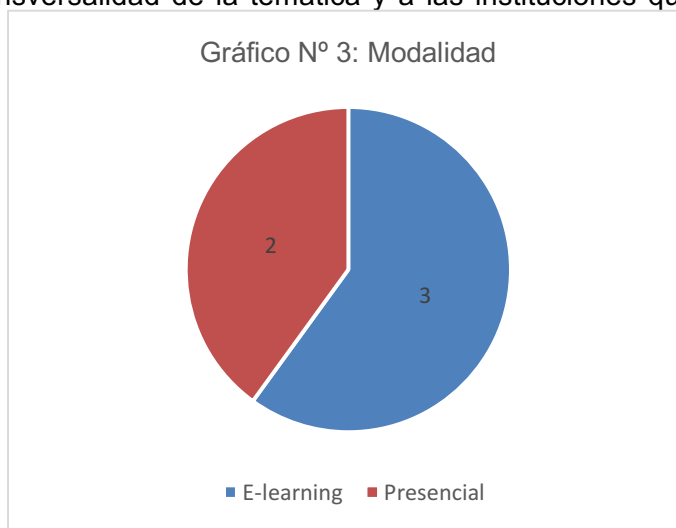
Cobertura

Como se visualiza en el Gráfico N° 2, de los 5 cursos ofrecidos, 4 de ellos –si se suma el curso que cubre lo “Local a internacional”– tienen en consideración el ámbito internacional, lo que responde, en primer lugar, a que son ofrecidos principalmente por organizaciones internacionales o escuelas con alta consideración a la inclusión de extranjeros en sus cursos como son la ÉNA francesa o la ENAP brasileña y, en segundo lugar, a la transversalidad del tema que implica un esfuerzo por mayor divulgación, siendo así la plataforma *e-learning* ideal para abarcar mayor cantidad de funcionarios.



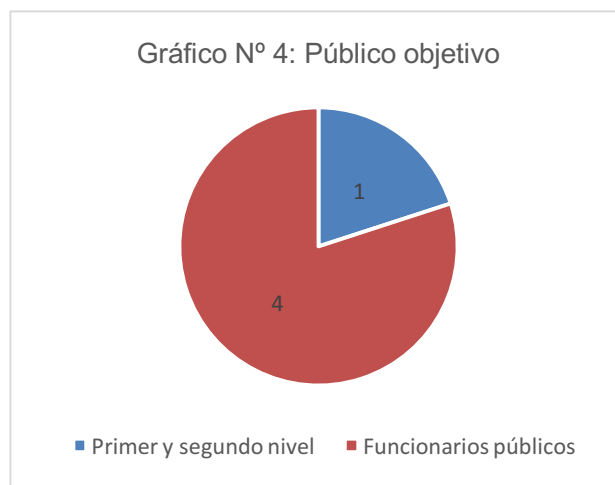
Modalidad

Como se mencionó anteriormente, la mayor cantidad de los cursos se entregan a través de plataformas *e-learning* debido a la transversalidad de la temática y a las instituciones que los imparten que son principalmente de índole internacional. Respecto a las escuelas que imparten los cursos con modalidad presencial –COTI coreana y ÉNA francesa– tienen enfoques diferentes respecto a la inclusión internacional –siendo la COTI más bien una institución con mirada local–, sin embargo, ambas consideran en todos sus cursos la modalidad presencial en sus cursos.



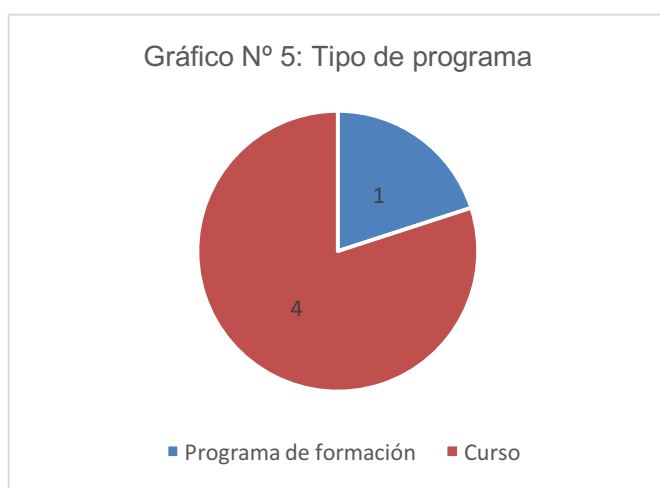
Público objetivo

Debido a la ya mencionada transversalidad de los programas de ética, existe una tendencia hacia la entrega de los cursos a la totalidad de los funcionarios públicos. Sólo el curso entregado por la ENAP brasileña está enfocado al nivel directivo de las instituciones. Esto resulta positivo en cuanto se asegura un conocimiento común, sin embargo, la falta de foco de cursos para altos directivos públicos puede repercutir negativamente en las instituciones al no entregar conocimiento específico para los directivos y los desafíos que enfrentan en relación a su cargo y responsabilidad.



Tipo de programa

Como es posible ver en el gráfico N° 5 la distribución del tipo de programa es idéntica a la de público objetivo. Nuevamente, la ENAP brasileña se diferencia del resto de las escuelas, teniendo el único programa de formación, el cual es dirigido justamente a primer y segundo nivel jerárquico de las instituciones. Esto se debe tanto a la naturaleza de los cursos en



general que entrega la ENAP, como también podría interpretarse como una respuesta al nivel de responsabilidad que un nivel directivo tiene en una institución, lo cual debe ser debidamente acompañado de un profundo conocimiento de la ética, siendo un curso de corta duración no suficiente para esto.

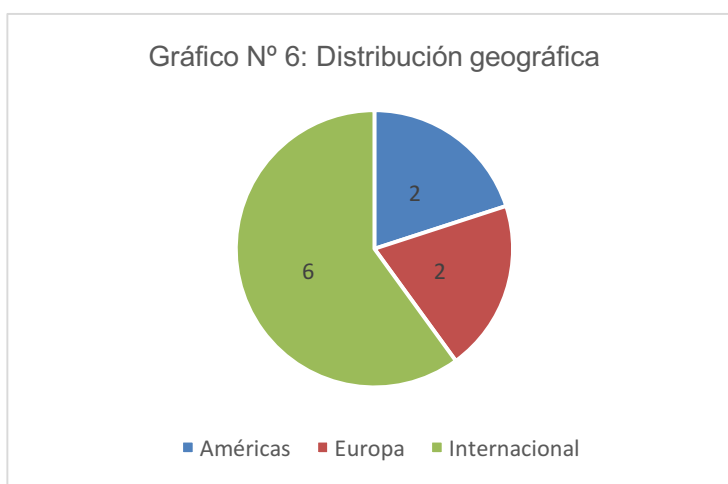
La tendencia corresponde a desarrollar cursos, vale decir, el uso de metodologías más expositiva. Esto se debe en parte a las limitaciones de la modalidad *e-learning* que no considera primordialmente el compartir experiencias, limitando la participación que podría entregar un taller.

b. Innovación

El ámbito de la innovación es probablemente el tema más recurrente en la actualidad en las cumbres internacionales sobre todo las relacionadas con el sector público, hecho que paradójicamente no se traduce en una amplia oferta de programas. De las escuelas catastradas sólo hay 10 programas relativos a la innovación y que pertenecen a 7 escuelas distintas. El desagregado de esta información se revisará gráficamente a continuación.

Distribución geográfica

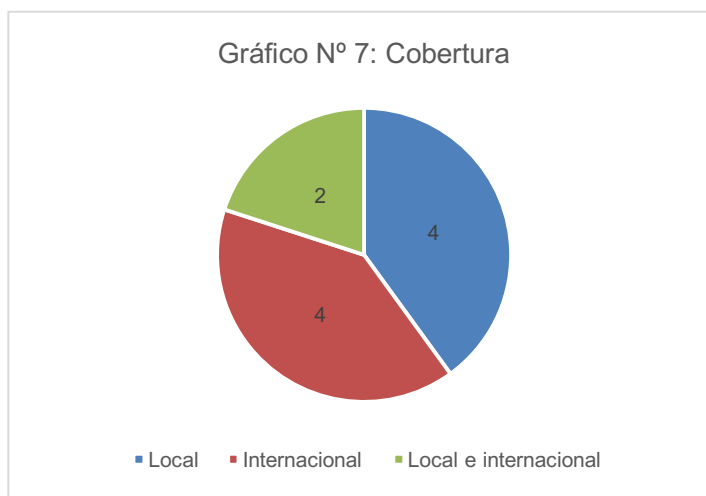
Al igual que los programas de ética, los cursos de innovación se imparten principalmente por organizaciones internacionales, lo cual da muestras de que ambas temáticas son más bien obviadas por las instituciones nacionales lo que ha permitido que sean relevadas por los organismos e instituciones internacionales. En términos comparativos, el continente americano tiene tan sólo dos cursos, impartidos por la ENAP uruguaya –con un curso que denomina Taller de Creatividad– y el INAP mexicano –con un curso de Gobierno Abierto–, mientras que Europa suma dos



Los otros 6 cursos de innovación son impartidos por organizaciones internacionales, específicamente por la OEA –con 3 cursos–, el ILPES –con 2 cursos– y la CAF –con un curso–. A modo general, los programas que ofertan los organismos internacionales son relativos al gobierno abierto e innovación en la gestión pública.

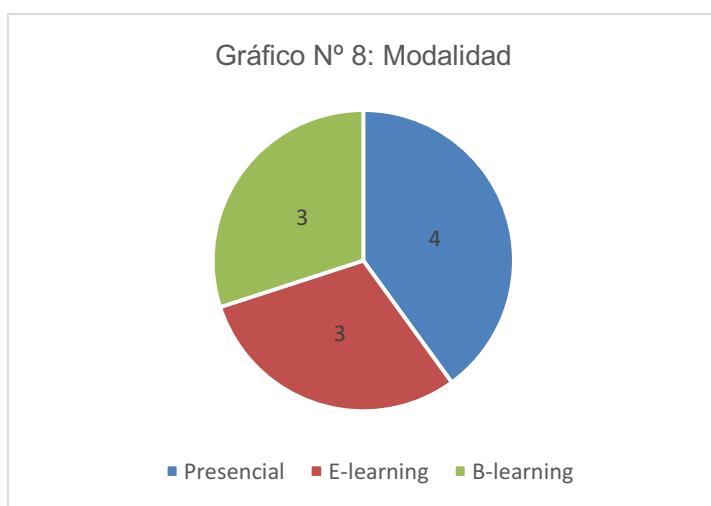
Cobertura

Como muestra el Gráfico N° 7, los programas son impartidos en igual número para un ámbito local como internacional. Lo local responde nuevamente a la naturaleza de las escuelas, vale decir, la ENAP uruguaya, el INAP mexicano, la EAPC catalana y la ÉNA francesa mantienen una línea estrictamente local. Cada una de esas escuelas tiene sólo 1 curso, mientras que los otros 6 cursos impartidos son por organizaciones internacionales; 3 por la OEA a través de sus campus virtuales, 2 por el ILPES y uno por la CAF. Respecto a la cobertura local e internacional, son programas que en general abren plazas para funcionarios extranjeros, lo cual de una total de 6 cursos que tienen un enfoque internacional.



Modalidad

En los temas de innovación existe casi una paridad entre las tres modalidades. La modalidad presencial es tanto de la ENAP uruguaya, del INAP mexicano y de la ÉNA francesa, sin embargo, excepcionalmente surge el caso de la CAF, siendo uno de los pocos



organismos internacionales que imparte de manera totalmente presencial cursos. Esta situación puede entenderse debido a que los cursos de la CAF son externalizados a fundaciones u organismos locales desarrollándose en un ámbito local-regional. Además, se presenta la excepcionalidad de la EAPC catalana, la cual presenta una metodología *b-learning*, sin

embargo, la plataforma online se aplica sólo para España, en el entendimiento de las dificultades que implica el desplazamiento hacia las universidades que imparten los cursos

de la EAPC. En el caso de la OEA, a través de su Campus Virtual mantiene su oferta de manera *e-learning*, mientras que el ILPES utiliza plataformas web y clases presencial con el fin de complementar ambos métodos de enseñanza.

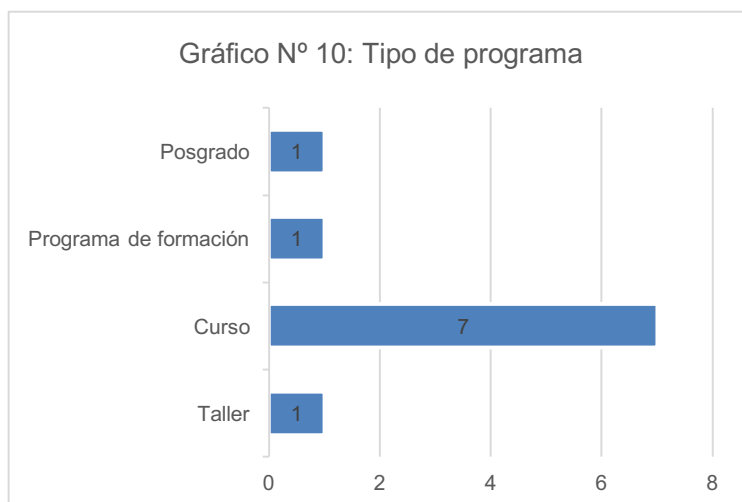
Público objetivo

Como muestra el Gráfico N° 9, existen tan sólo tres programas de innovación dirigidos a directivos, los cuales son impartidos por la ÉNA francesa, la CAF y el INAP mexicano. Todos los otros programas están dirigidos a los funcionarios públicos en general, lo cual apunta también a lo que busca la innovación, vale decir, el involucramiento de toda la



institución en el mejoramiento a través de la innovación. Los programas específicos para nivel directivo, responden al enfoque de los cursos que se basan más bien en estudios avanzados respecto a la temática.

Tipo de programa



Como muestra el Gráfico N° 10, los tipos de programas se asocian nuevamente a la metodología, vale decir, existen 7 cursos asociados a la metodología presencial y/o *e-learning*, pero también en esta temática aparece un taller, lo cual puede explicarse debido a que la innovación suele ser

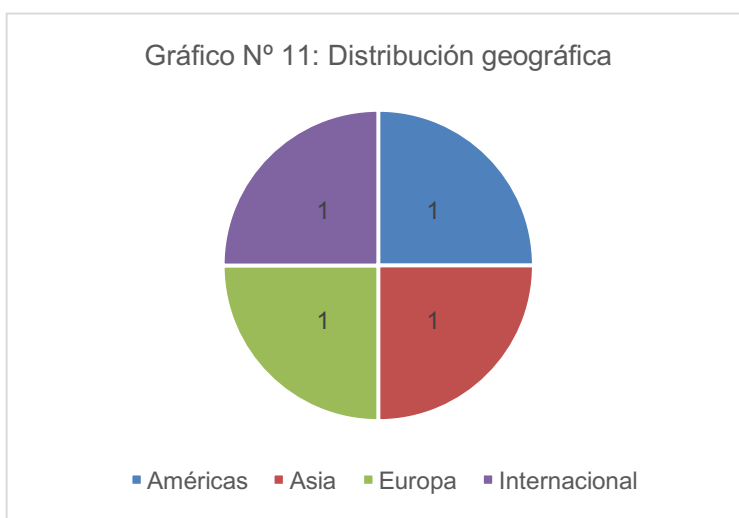
construida en conjunto, por lo que compartir experiencias e ideas es una buena estrategia para este tipo de materias. Tanto los posgrados como los programas de información tienen una sola presencia en la innovación.

c. Buenas prácticas laborales y desarrollo de personas

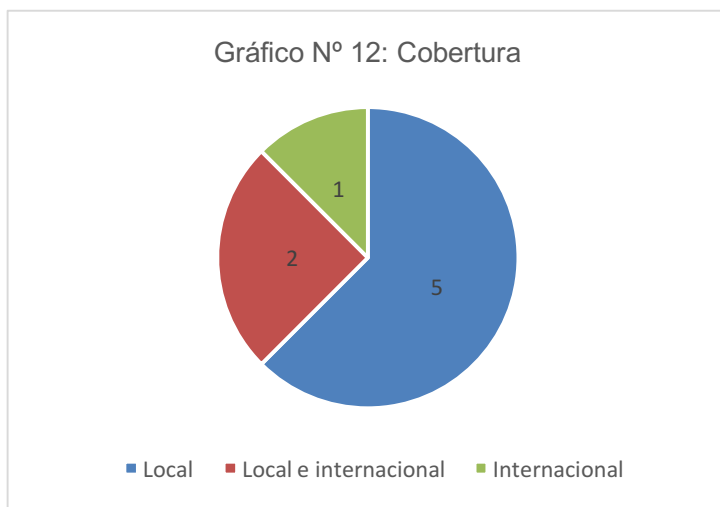
Existe una oferta de 7 cursos respecto a las buenas prácticas laborales o que se enfocan en el desarrollo de los funcionarios. Particularmente, Uruguay concentra la mayor cantidad de estos cursos, lo que le entrega un claro foco a la ENAP. La temática principal tiene que ver con el trato al interior de las instituciones, aunque existen iniciativas interesantes como las de Singapur, con cursos que se enfocan solamente en la mujer al igual que en Francia, lo cual habla de un cambio del enfoque en lo que se entiende como buenas prácticas en el Estado.

Distribución geográfica

Existen tan sólo 4 escuelas que están trabajando temas relacionados a las buenas prácticas laborales, las cuales corresponden a la ENAP uruguaya, el CSC singapurense y la ÉNA francesa y el ILPES de la CEPAL. Como se mencionó anteriormente, esta temática es abordada en especial por la ENAP y a diferencia de la ética y la innovación no es una temática relevada por los organismos internacionales, a excepción del ILPES.



Cobertura



En los cursos relativos a las buenas prácticas existe tan sólo 1 curso con miras internacionales y que corresponde al del ILPES. Los otros cursos corresponden a 5 casos locales, versus 2 con alguna apertura internacional y que nuevamente, corresponde a la ÉNA francesa la cual contempla en una amplia gama de cursos la participación de extranjeros. Por

tanto, en total existen sólo 3 cursos que consideran la participación extranjera de alguna manera.

Modalidad

Particularmente, en el caso de las buenas prácticas el 100% utiliza una modalidad presencial para impartir los cursos lo cual se debe en parte a que las escuelas que los imparten trabajan principalmente bajo esta modalidad –ENAP uruguaya, CSC singaporense y ÉNA francesa– como también a la temática, la que por su materia requiere de un método más directo de trabajo. Aunque el ILPES suele trabajar más bien con modalidad *b-learning*, en esta oportunidad ha desarrollado un curso totalmente presencial. Estas particularidades se relacionan con el tipo de programa que se verá en los siguientes apartados.



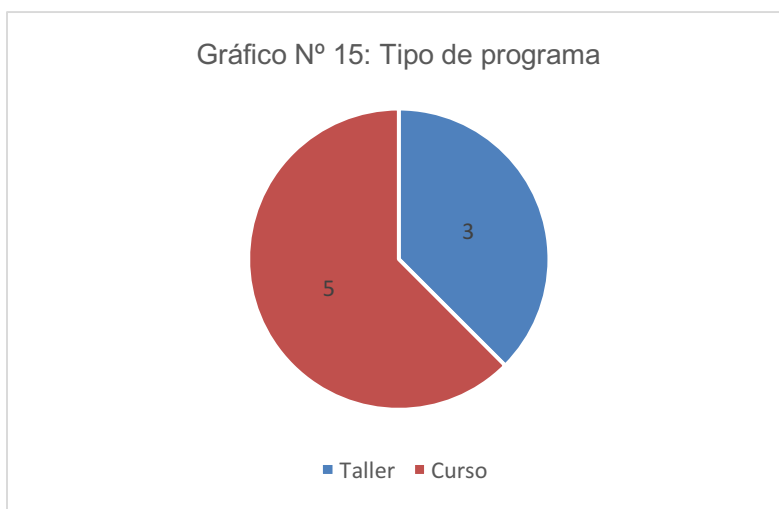
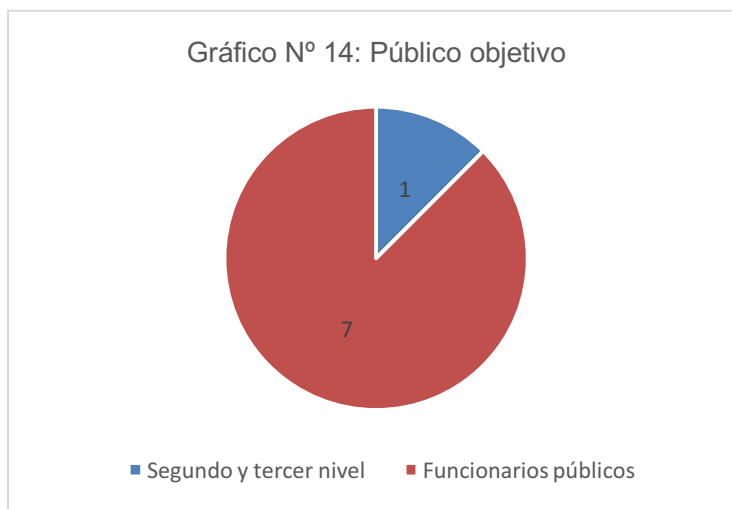
Público objetivo

Dada la transversalidad de la materia, el curso está enfocado a la generalidad de funcionarios, sin embargo, existe la particularidad del curso de enfoque de derechos humanos de la ENAP uruguaya, el cual se enfoca en segundo y tercer nivel. En la ÉNA francesa se desarrolla también un curso relacionado con los derechos humanos, sin

embargo, está dirigido a la totalidad de los funcionarios. La predominancia de la categoría funcionarios públicos como público objetivo, se explica debido a que las buenas prácticas laborales y el desarrollo de personas es transversal a la administración del Estado, siendo respaldada en algunos casos –como en el chileno– por instructivos y normativas que promueven estas prácticas.

Tipo de programa

Como muestra el Gráfico N° 15, existe casi una paridad entre los tipos de programas, habiendo 5 cursos y 3 talleres. La elección de uno u otro responde a la temática del curso y la planificación de la metodología de desarrollo del curso, ya que, por ejemplo, en la ENAP uruguaya los cursos que abarcan temas de relaciones interpersonales son los que están orientados como taller, mientras que los que son relativos a temas más específicos o técnicos son trabajados mediante cursos, lo que implica una visión más catedrática.

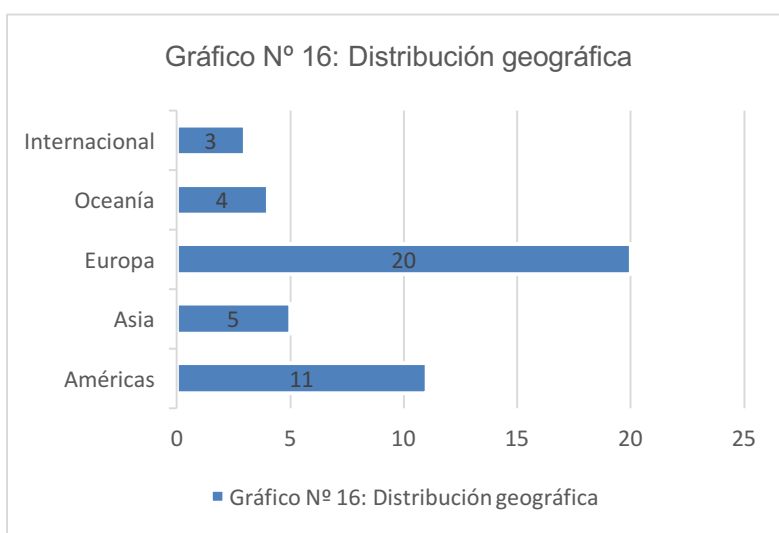


d. Competencias genéricas

En la recopilación de cursos realizada se seleccionaron 43 cursos que se hacen cargo de las competencias genéricas. Las temáticas van desde programas de liderazgo hasta el manejo de cambios. También destacan los programas de formación de líderes, lo cual implica la detección temprana de potenciales liderazgos y la preocupación por sus conocimientos.

Distribución geográfica

A pesar de que en total en términos generales la mayor cantidad de escuelas catastradas las concentra el continente americano, en cantidad de programas de liderazgo lidera con 20 programas, doblando a las Américas que entrega sólo 11 programas. Asia y Oceanía los siguen con 5 y 4 cursos respectivamente, mientras que paradójicamente las organizaciones internacionales tienen tan sólo 3 cursos, inverso a los que sucede respecto a la ética y la innovación.



Este hecho da cuenta de que en Europa la temática de competencias generales es un tema alta popularidad, siendo la tendencia en cuanto programas de formación. De hecho, comparativamente la suma de los cursos europeos de otras temáticas no logra superar a los de competencias generales.

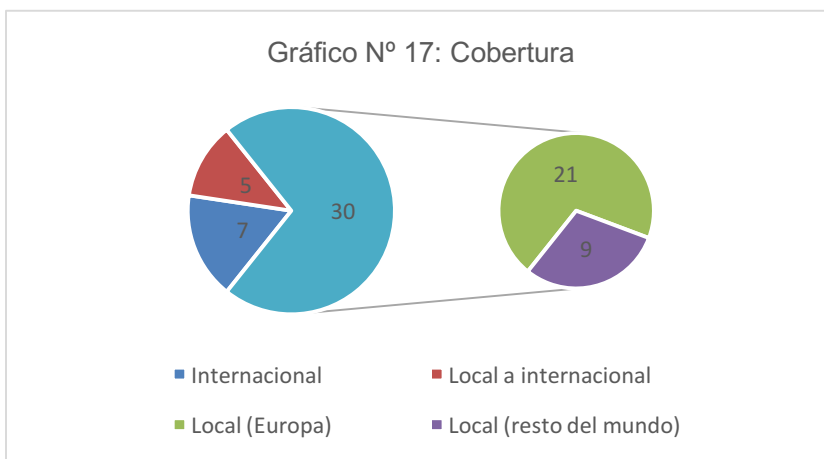
Cobertura

La alta cantidad de cursos europeos hace pertinente un gráfico en el cual se relacione la cantidad total de cursos con la cobertura.

Los cursos y programas de competencia genérica son realizados mayoritariamente con énfasis en el ámbito local, sin embargo, existen 12 cursos orientados a extranjeros – considerando los cursos que aceptan presencia extranjera–. De los 30 cursos locales, 21 de ellos son europeos, y sólo 9 son extranjeros, los cuales corresponden a los datos desagregados que se observan en el Gráfico N° 17.

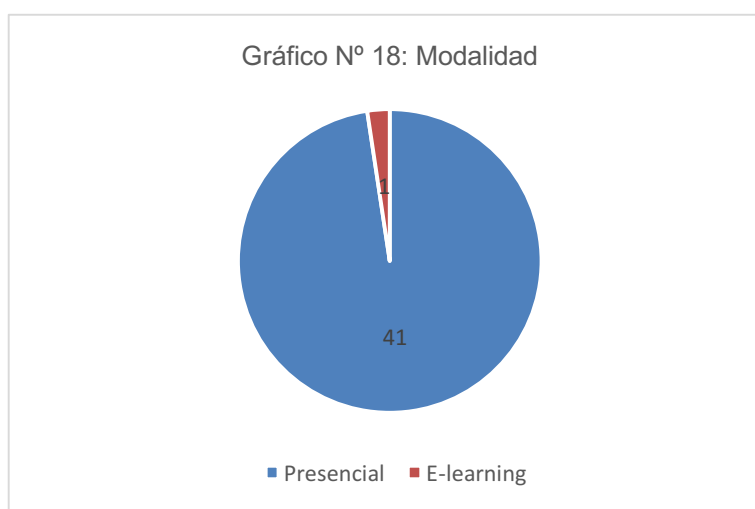
La suma de los datos hace posible concluir que la tendencia europea es a realizar cursos relativos a

las competencias genéricas y con cobertura local, mientras que en otras latitudes varía según escuela y temática.

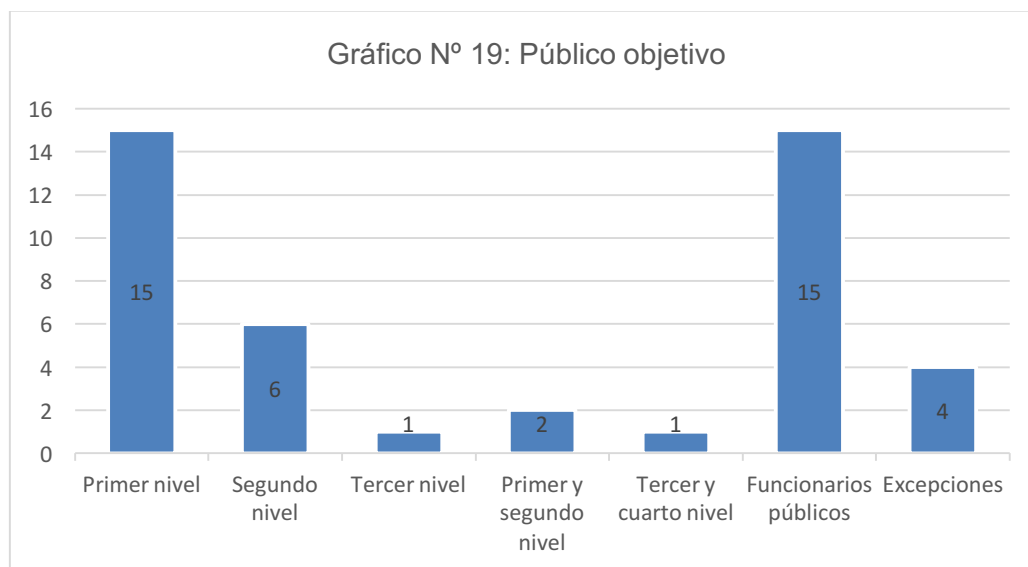


Modalidad

En relación a la modalidad, existe una tendencia absoluta a la realización de cursos de manera presencial, con una excepción entregada por la OEA, la cual realiza todos sus cursos de manera *e-learning* y tiene una oferta de un curso de manejo de conflictos que es impartido a través de plataformas *online*. La tendencia a programas presenciales es mundial, lo cual responde a la metodología de enseñanza de la formación que implica generalmente la impartición de conocimiento de manera no tradicional, lo que requiere de participación de los asistentes.



Público objetivo



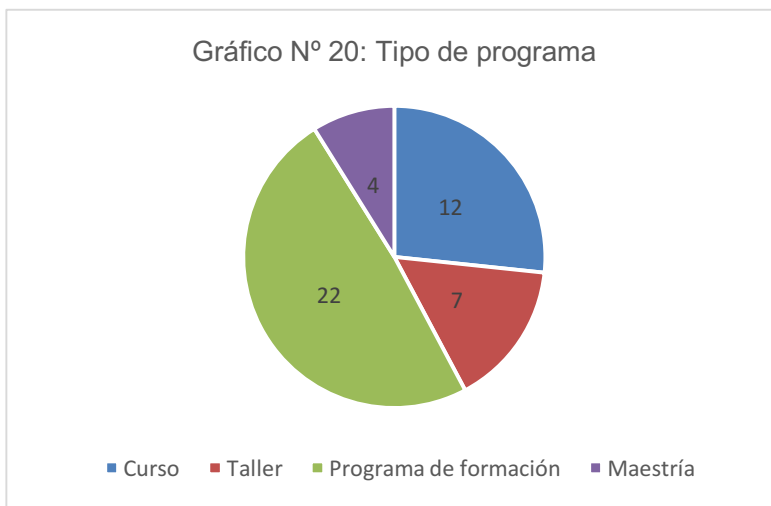
Debido a la cantidad de cursos ofrecidos en esta temática, existe oferta para diferentes públicos objetivos. La mayor cantidad de cursos es ofrecida a funcionarios públicos de primer nivel, seguido de cursos abiertos a la totalidad de funcionarios públicos.

Dentro de este eje, se agrega la categoría de “Excepciones”, la cual constituye a funcionarios públicos específicos y que no se relacionan con su nivel jerárquico sino que con el tiempo que llevan en la institución u otra condición. En este sentido, la ÉNA francesa tiene cursos que son tanto para funcionarios como para estudiantes que estén *ad portas* de egresar de la vida estudiantil e ingresar al aparato público, también tiene cursos sólo para funcionarios que cumplan cierta cantidad en el servicio público y para funcionarios nuevos. De este modo, cubre la oferta en el ciclo de un funcionario, vale decir, un potencial funcionario, un funcionario nuevo y un funcionario experimentado.

En esta misma línea, el Servicio Civil del Reino Unido tiene un programa de formación llamado Fast Stream, el cual está destinado a recién graduados. De este modo, se visualiza un avance de los programas europeos que no sólo forman a los que ya se encuentran en niveles directivos, sino que detectan y desarrollan potenciales líderes.

Tipo de programa

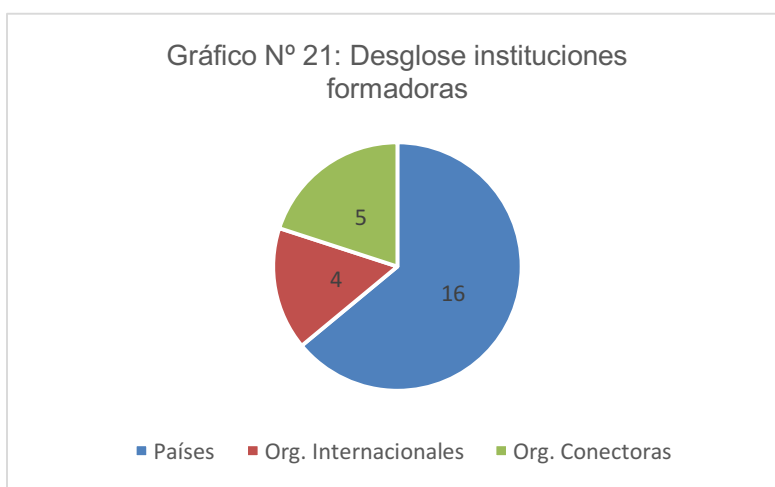
Los programas de formación implican el desarrollo de conocimiento de manera cabal y de contenido no específico-técnico, de este modo, tiene alta concordancia con un tipo de programa que sea de formación, aunque no lo convierte en contradictorio con otras modalidades que utilicen metodologías distintas para la entrega de aprendizajes de formación. El cambio metodológico corresponde también al público al cual se dirige, vale decir, si su público objetivo es



más joven o potencial líder, los programas suelen ser más catedráticos. En esta misma línea, si el curso va dirigido a funcionarios directivos, se ofrecen certificaciones respecto a este aprendizaje, como sucede con las Maestrías, teniendo más bien un enfoque de compartir experiencias para retroalimentarse entre pares.

3.5. Análisis general de los cursos

Luego de una revisión de los programas y cursos por eje de análisis y en relación a las variables definidas, es importante revisar la información de manera agregada. El presente estudio contiene en total una revisión de 26 institutos, escuelas, academias, organizaciones e instituciones dando un total de 66 talleres, cursos, programas o magíster



relativas a la formación funcionaria. A modo de desglose, se analizaron 15 países, 4 organizaciones formadoras y 5 organizaciones interconectoras. Se exceptúan en el análisis cuantitativo a las academias de Canadá y China al no contar con los detalles de sus cursos, lo cual no las excluye del análisis cualitativo posterior.

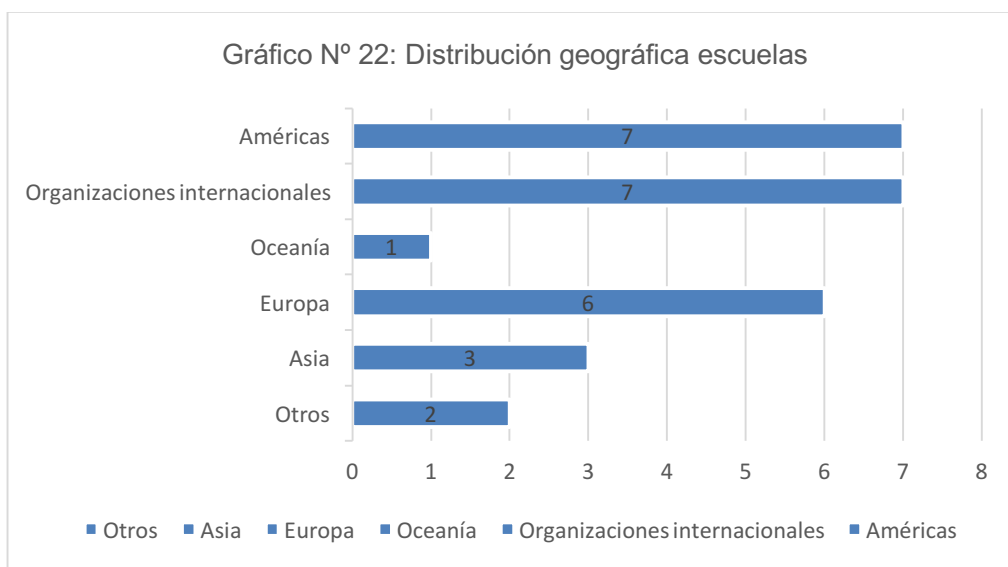
Como muestra el Gráfico N° 21, la formación de funcionarios públicos en el mundo es una preocupación mayormente de los países. Es importante aclarar, sin embargo, que no todas las instituciones de países corresponden a escuelas estatales, sino que algunos son organismos autónomos que ejercen una docencia certificada por los Estados o externalizan los servicios.

Análisis distribución geográfica

Distribución de instituciones por continente

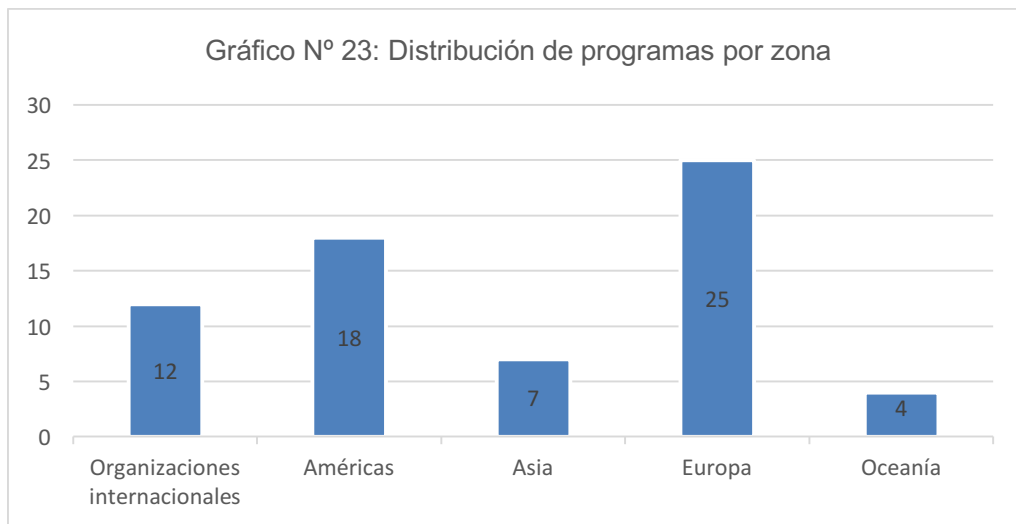
Se ha tomado la decisión de analizar la información que entrega la variable geográfica de manera inductiva, vale decir, de macrozonas a lo más específico. De este modo, la primera relación que se realiza es respecto a la cantidad de escuelas por continente.

Como es posible apreciar en el gráfico N° 22, dentro de los programas analizados la mayor cantidad de instituciones relacionadas a la formación funcionaria se encuentran en las Américas, siendo sólo igualado por organismos de índole internacional, de los cuales se excluye NovaGob y la beca KLCP por no ser precisamente instituciones formadoras, sino que más bien facilitadores de ésta. Si se les considera sólo por su calidad internacional, sumarían un total de 9 organismos o instituciones relativas a la formación de los funcionarios públicos.



Distribución de programas por continente

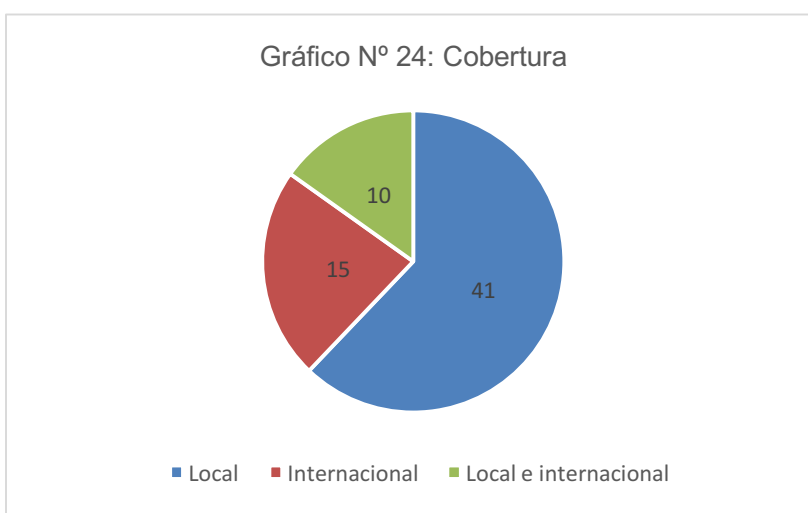
La información agregada de escuelas y continentes no resulta tan clarificadora como lo es la información de cantidad de programas por continente. En este sentido, según se aprecia en el siguiente gráfico, Europa concentra la mayor cantidad de cursos aunque tenga menor cantidad de escuelas catastradas. Por su parte Oceanía concentra la menor cantidad de cursos, lo que se explica lógicamente por la cantidad de países grandes que Oceanía tiene.



Cobertura

Existe una tendencia hacia una cobertura local de los programas, vale decir, programas que no tienen consideración de cupos para estudiantes extranjeros o escuelas que no tienen una visión de integración internacional. En América, la ENAP brasileña destaca en su interés de participación extranjera. De igual modo, la ÉNA francesa tiene un desarrollo muy avanzado respecto a la línea internacional, desarrollando programas específicos y en diferentes idiomas para estos funcionarios. Letonia desarrolla algunos cursos con miras internacionales,

sin embargo, existe el sesgo del idioma ya que la alternativa a su lengua es el ruso. Algunas escuelas, como sucede en Corea del Sur y China, tienen programas “hechos a medida” para extranjeros, vale decir, diseñados especialmente para

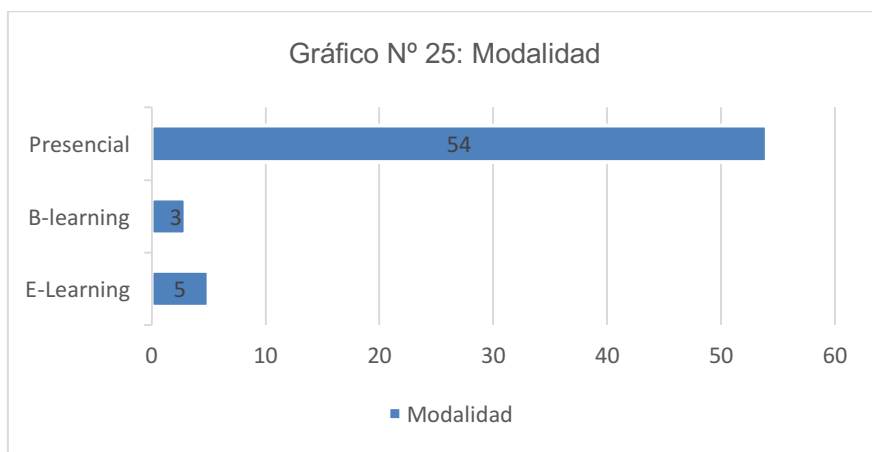


alguna delegación o para algún estudio de ellos, lo que implica que no tengan una oferta permanente de programas de formación internacional.

En cuanto a los programas, del total catastrado sólo existen 15 programas que tienen una visión totalmente internacional, mientras que otros 10 presentan alguna plaza para funcionarios de otros países, dando un total de 25 programas preocupados de la cooperación internacional, versus 41 programas diseñados para el ámbito local. Esta situación no es negativa en sí misma, ya que existen algunos cursos que están diseñados para ser desarrollados en una cultura organizacional específica, con cursos ajustados a la legislación local, por ejemplo.

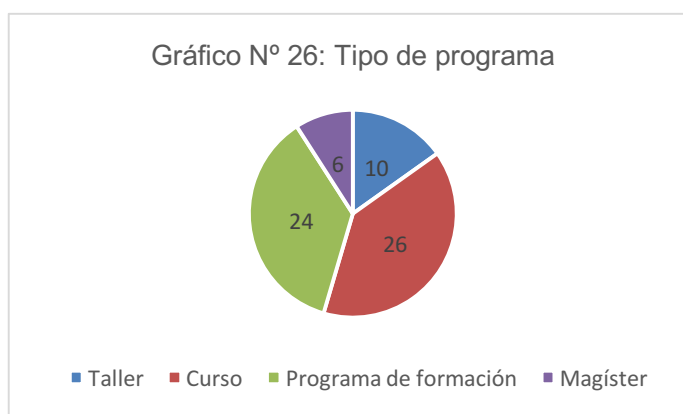
Modalidad

En cuanto a la modalidad de entrega de los cursos existe una clara dominación de la modalidad presencial sobre la *e-learning* y la *b-learning*. Mediante la revisión de los cursos y escuelas, la modalidad se asocia mayormente a la escuela que al tipo de programas, vale decir, existen escuelas que se especializan en cursos presenciales, mientras que otras han trabajado fuertemente en las modalidades virtuales. Específicamente los programas desarrollados por organizaciones internacionales son mayormente realizados en modalidad *e-learning* –con la excepción de la CAF–, lo cual se explica por el alcance que pretenden tener. En el caso del *b-learning* es trabajado fuertemente por el ILPES y, curiosamente, se da sólo en cursos relativos a la innovación.



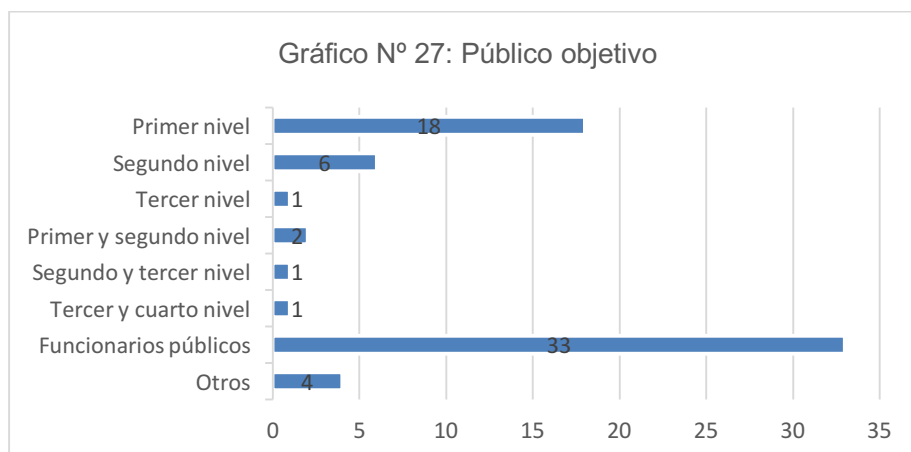
Tipo de programa

En relación a los tipos de programa existe casi una igualdad entre los denominados cursos y programas de formación. Es importante mencionar que los tipos de programas se asocian directamente al contenido del curso, vale decir, los cursos relativos a las competencias genéricas suelen ser



programas de formación, mientras que los de contenido relacionados con innovación o ética son más bien talleres y cursos. Los magíster son los que tienen una menor cantidad de oferta programática, siendo tan sólo 6 y siendo casi en su totalidad impartidos en Europa.

Público objetivo



Respecto al público objetivo, existe una tendencia clara a la entrega de cursos hacia la totalidad de los funcionarios públicos o, mejor dicho, sin diferenciación del nivel jerárquico en el cual ejercen. Los cursos dirigidos a lo que en Chile se puede entender como tercer y cuarto nivel jerárquico son mínimos. Esto se puede explicar debido a que los programas seleccionados “no corresponden a temas de los cuales estos niveles se hagan cargo”, sino que más bien se consideran habilidades propias de los primeros niveles jerárquicos. Como se ha mencionado anteriormente, el público objetivo en algunas ocasiones se define por la temática, pero en otros también por el enfoque de la escuela. De este modo, escuelas como la ENAP uruguaya tiene un fuerte foco hacia la totalidad de funcionarios públicos, ofertando cursos que van de la mano principalmente de mejorar las prácticas al interior de la administración pública uruguaya. Por otro lado, la ÉNA francesa mantiene una metodología de trabajo que a nivel local no entrega certificación a los alumnos, sino que en su lugar otorga un puesto dentro de la administración pública, lo cual determina que el perfil de funcionarios que ingresan estén destinados para la alta dirección de las instituciones. En el caso del Servicio Civil británico existen cursos que consideran el ciclo de ingreso, ascenso y desarrollo de los funcionarios, al igual que en los Países Bajos en el cual además se considera procesos de intercambio con Estados Unidos para la formación íntegra de sus funcionarios, demostrando que en países europeos existe un desarrollo mayor de la formación funcionaria. El INAP mexicano, considera en sus cursos la inclusión de algunos estudiantes, siendo el único caso en las Américas. Por su parte, Asia se posiciona de a poco como un continente en donde la formación de los servidores públicos se está relevando, sin embargo, existen barreras idiomáticas que se intentan superar a través del inglés. América, por su parte, se visualiza a modo general como una zona en ascenso, donde actores privados y públicos se están haciendo cargo de la formación funcionaria.

4. Conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento del SLP

El presente documento buscó principalmente identificar las experiencias y tendencias de formación funcionaria a nivel internacional, para lo cual se realizó una revisión total de 66 programas, correspondiente a 26 academias, escuelas u organismos internacionales.

Mediante una primera revisión, es posible concluir que la formación funcionaria es un tema relevante a nivel internacional, lo cual se refleja en las múltiples formas que los Estados, los organismos autónomos y las organizaciones internacionales han tratado el tema. **Las diferencias entre escuelas surgen tanto por el contexto –apoyo y barreras– como por las necesidades de cada realidad.**

Como es posible observar, **existe una dinámica particular en cada región analizada.** En específico, Europa y América –los continentes revisados que presentan una mayor cantidad de escuelas– tienen tendencias contrapuestas en cuanto a la formación. Por un lado, **Europa tiene una amplia oferta de cursos de competencias genéricas** –los cuales se asocian a programas de formación–, mientras que en las **Américas se da más bien una variedad de programas y escuelas**, las cuales no muestran mayor coordinación ni tampoco se especializan en temáticas o en público objetivo, como sí es posible ver, por ejemplo, en el caso de la ÉNA francesa. Sin embargo, surge la excepción del caso de la ENAP uruguaya, la cual entre su oferta se visualiza un carácter claro de ser cursos o talleres presenciales, dirigidos a la totalidad de los funcionarios y que se hace cargo principalmente del mejoramiento de la situación funcionaria y del desarrollo de personas.

En relación a esto, **las organizaciones internacionales surgen como instituciones que se han responsabilizado de las temáticas que los programas nacionales no se han hecho tradicionalmente cargo en su oferta**, vale decir, principalmente la ética y la innovación. La presencia en términos cuantitativos de las organizaciones internacionales iguala a las del continente americano, sin embargo, resalta la característica de poseer un foco orientado totalmente a la participación de funcionarios provenientes de distintas partes del mundo en sus cursos, por lo que –aunque no sea su principal fin– **crean un espacio para compartir experiencias entre países**, lo cual sin duda es un elemento que agrega valor extra a los cursos que los organismos internacionales imparten.

En cuando al contenido de los cursos, es importante señalar que existe una amplia gama de cursos no considerados en este estudio, que giran en torno al perfeccionamiento de habilidades técnicas tales como la evaluación de proyectos, compras públicas, gestión de procesos, entre otras temáticas que no se alinean con las categorías propuestas por este estudio por ser cursos más bien técnicos-específicos, pero que sin duda son fundamentales para el desarrollo funcionario y el mejoramiento de la función pública. En esta línea, resulta importante señalar el caso ecuatoriano con el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)

el cual se constituye como la *“Universidad de Postgrado del Estado ecuatoriano que realiza la formación y capacitación de los servidores públicos tanto de la administración pública nacional como de los gobiernos autónomos descentralizados, así como de personas con interés en asuntos públicos a nivel de investigación o construcción de políticas públicas”* (IAEN, 2017), idea que lleva a un estadio más alto la formación funcionaria.

Las escuelas se encuentran en un contexto social-político en donde han surgido nuevas necesidades y exigencias por parte de la ciudadanía que requieren de adaptaciones tanto de la administración pública de los países como de las academias y escuelas. Este hecho se ha visto reflejado en cursos que se hacen cargo de nuevos enfoques como los relacionados al enfoque de género y los derechos humanos. Del mismo modo, en cuanto a temáticas propias de la administración del Estado, los cursos relativos al Gobierno Abierto, transparencia, participación ciudadana y otros han ido ganando terreno. Sin perjuicio de esto, la tendencia en cuanto a formación corresponde a las competencias genéricas, lo cual habla de un posicionamiento de esta temática sobre todo en países europeos. Paradójicamente, **la innovación que se presenta como un tema de moda y que se asocia ampliamente al paradigma conocido como Gobierno Abierto, presenta una limitada oferta.** Esto puede ser debido a que aún no se posiciona como un tema clave para el mejoramiento de la administración pública o debido a que la formación se ha dirigido más bien a los altos directivos. A través de la revisión de los cursos, se aprecia una indefinición al impartir cursos de innovación, tanto en los contenidos de ella como en el público objetivo. Al parecer, **estos cursos se han dirigido a un público general sin desarrollar programas específicos para los distintos niveles jerárquicos omitiendo los desafíos que cada uno de ellos implica.**

En cuanto al público objetivo, **existe una alta oferta dirigida con exclusividad a directivos públicos, sin embargo, los cursos ofrecidos a la totalidad de la administración es superior cuantitativamente.** De todas formas, la oferta para directivos es variada y atractiva. En la misma línea comparativa entre América y Europa, se da cuenta de que el foco de las escuelas europeas está más en los directivos que en los funcionarios de otros niveles, habiendo incluso escuelas como la británica y la holandesa que consideran el desarrollo de líderes desde el momento en que ingresan al sistema público, potenciando futuros directivos desde un comienzo. Esto habla de **la preocupación del ciclo completo que un directivo público debiese tener para el buen desempeño de sus labores.** El caso más cercano a esto en las Américas corresponde a la ENAP peruana, la cual tiene cursos de desarrollo para directivos que se hallen en distintos niveles de conocimiento. En

los países asiáticos se presenta también un enfoque claro de oferta para directivos, lo que se combina con cursos generales, siendo un punto intermedio entre ambas regiones.

El caso de China resulta interesante ya que tiene una amplia oferta de cursos para todos los niveles de la administración pública, otorgando también doctorados y maestrías. Además considera cursos para funcionarios según la etapa laboral en la que se encuentren, vale decir, funcionarios jóvenes o funcionarios con experiencia en la administración. A esto se suma cursos “hechos a la medida” para funcionarios extranjeros, lo que refuerza el enfoque internacional que la Academia China de Gobernanza ha desarrollado a través de sus alianzas de cooperación. La elaboración de programas “a la medida” también es una característica del COTI de Corea del Sur, el cual en el plano internacional trabaja sólo mediante esta modalidad de cursos sin tener, por tanto, una oferta permanente.

En general, **existe una clara relación entre público objetivo y el tipo de programa**, por ejemplo, los programas que se relacionan con competencias genéricas, se asocian a altos directivos, mientras que los programas que buscan reforzar el buen trato laboral están dirigidos a la totalidad de funcionarios. Este hecho evidencia que existe una preocupación en la elaboración de los cursos, pero que también **hace falta avanzar hacia lo que este estudio define como formación, vale decir, un aprendizaje integral de los funcionarios**, sobre todo en un contexto de constante cambio. Nuevamente **los cursos británicos y holandeses reflejan esta preocupación al intentar detectar tempranamente a potenciales líderes, entregándole herramientas que en la concepción clásica “no corresponden a su nivel jerárquico”, pero que en la práctica permitirá el desarrollo de un futuro líder directivo para la administración del Estado**. Esta idea se relaciona también al estudio desarrollado por el Sistema de Liderazgo Público del Servicio Civil “Encuesta de percepción construcción de un perfil de líderes para el Estado: resultados y análisis” del año 2017, el cual se hace cargo de la preocupación respecto a las habilidades necesarias para los distintos niveles jerárquicos del Estado chileno, mediante un contraste de la opinión de directivos y de académicos.

La naturaleza de la escuela, es decir, qué tendencias formativas tiene en cuanto temáticas, es lo que define la modalidad de entrega de los programas (*e-learning*, *b-learning* o presencial). Esto se ejemplifica en el caso de la ENAP uruguaya, la cual realiza la totalidad de sus cursos de manera presencial mientras que las organizaciones internacionales –a excepción de la CAF– los realiza todos de manera *e-learning*. La modalidad *b-learning* es claramente la menos utilizada, sin embargo, el ILPES lo utiliza ampliamente en sus cursos, realizando módulos virtuales y otros presenciales en sus sedes de Santiago de Chile y Ciudad de México.

Las plataformas de formación *e-learning* resultan ser un gran avance para cualquier institución ya que amplía enormemente el público potencial al cual pueden llegar con

contenidos de formación, sin embargo, plantea ciertas dificultades en cuanto al compromiso de los participantes con los cursos. En términos prácticos, todas las plataformas revisadas requieren de un registro, aunque algunos casos como el INAP mexicano tienen considerado una línea de cursos abiertos. El Reino Unido utiliza modalidades presenciales y en línea, contando con una plataforma que asocia el registro del usuario con la base de datos de funcionarios británicos, al igual que el caso canadiense, el cual tiene la totalidad de sus cursos online, pero que lamentablemente no hace pública su oferta de cursos.

En estos dos casos, **la formación funcionaria se ha centralizado en una institución de carácter público, hecho que facilita la centralización de una plataforma online. Esta situación es altamente ventajosa al permitir un mejor control de la calidad de esta modalidad y mejora la eficiencia presupuestaria al no redoblar esfuerzos** en la construcción de múltiples plataformas por servicios.

4.1. Recomendaciones

En consideración de estos datos, es que pueden extraerse algunas recomendaciones para el contexto chileno, el cual es carente de una institución centralizada o autónoma que se dedique a la formación de funcionarios. En este sentido, el Sistema de Formación para el Liderazgo Público en el Estado (SLP) a través de su propuesta de Red de Academias, escuelas y programas de Servicios Públicos es un paso adelante para el mejoramiento de la formación de los funcionarios del Estado.

Los estudios llevados a cabo durante el año 2016-2017 por el SLP son de gran importancia, ya que permiten conocer un ámbito que hasta antes del nacimiento de esta iniciativa respondía a una realidad atomizada, en donde distintas instituciones del Estado realizaban capacitación y formación sin tener ningún tipo de diálogos entre ellos. Lo que en definitiva permite el SLP, es **crear un espacio en donde estas instituciones puedan conversar e intercambiar puntos de vista**, intencionando el diálogo hacia la construcción de colaboraciones que traiga beneficios de eficiencia, calidad y eficacia a los programas que imparten.

Mediante una revisión de la realidad cercana, en la región se identifica una carencia de programas enfocados a Altos Directivos Públicos, y en menor medida de programas de formación en competencias genéricas. La institución de más larga data relativos a la formación es el INAP mexicano el cual a la fecha lleva un trabajo de 62 años, pero que mantiene una oferta curricular más bien técnica, lo cual responde a las necesidades propias de su país. Las instituciones brasileñas de larga data, tampoco tienen una amplia oferta en cuanto a competencias genéricas. Es la ENAP uruguaya la que actualmente mantiene la oferta más interesante en cuanto a competencias genéricas y que

responde a una actualización de la malla del año para el presente año, reformulando los cursos enfocados al desarrollo de personas e incluyendo una mayor cantidad de cursos de competencias genéricas. Este podría ser, por ejemplo, **un nicho que el Servicio Civil chileno podría trabajar mediante una oferta de cursos dirigidos a la Alta Dirección.**

A nivel local, desde la creación del Servicio Civil en el 2003, se evidencia un reforzamiento de la función directiva, sus competencias y su labor de formación, sin embargo, la carencia de un organismo que se haga cargo del desarrollo de los funcionarios, evidenciaba un vacío constante en la administración pública chilena. La información que el SLP ha recabado a lo largo de su funcionamiento, sumado a la cooperación que escuelas, academias y programas han prestado a la fecha, entregan un panorama positivo para el fortalecimiento de la capacitación y formación funcionaria, así como también algunos desafíos. De este modo, entre los requerimientos que las instituciones nacionales han expresado en las distintas instancias que el SLP ha convocado, es la **necesidad de un punto de comparación que permita el mejoramiento de los actuales programas.** Esta comparativa se puede realizar tanto con los programas nacionales de sus pares, sin embargo, **este ejercicio de benchmarking permite además una comparación con programas internacionales,** lo cual suma valor al identificar las tendencias internacionales entregando un nuevo punto de comparación que permita identificar las falencias y ventajas que los programas tienen, dando potencialmente pie a convenios internacionales. Del mismo modo, **la identificación de los stakeholders de SLP da la posibilidad de un trabajo en conjunto que vaya en la línea de reforzar la formación mediante lineamientos acordados en base a la información que este y otros estudios entregan.** Esto permitiría, por ejemplo, promover la creación de cursos enfocados al nivel directivo y que refuercen las habilidades genéricas. Esta labor necesariamente debe **reforzarse con el trabajo en conjunto con otras instituciones formadoras de la región y del mundo, con el fin de 1) retroalimentar los actuales cursos; 2) gestionar oferta extranjera con la posibilidad de intercambios; 3) manejar las tendencias de formación a nivel internacional; 4) y generar convenios de trabajo con Escuelas extranjeras y organismos internacionales.**

El trabajo en conjunto traería grandes ventajas, entre las que se encuentra **mejorar el contenido actual de formación, compartir experiencias y soluciones a problemas comunes de formación y generar redes entre los mismos directivos públicos.** De este modo, reforzar e incentivar el uso de redes como la de UNASUR, NovaGob, CLAD, entre otras es vital para el mejoramiento continuo de la formación funcionaria.

Considerando los antecedentes presentados en este estudio, sumado a las inquietudes que el equipo del SLP ha recogido en las instancias de encuentro con las escuelas y academias chilenas, es que tomar el ejemplo canadiense o británico respecto a las plataformas online

resulta aconsejable. Según el documento de trabajo “Revisión, diagnóstico, comparación y análisis de modelos de formación academias, escuelas y programas de servicios públicos chilenos” realizado por el Servicio Civil a fines del año 2016, de las 12 instituciones encuestadas, 8 han desarrollado plataformas *e-learning*; sitios que han sido creados sin coordinación entre servicios, lo que en la práctica es un ejercicio poco eficiente y que redobla el esfuerzo de prácticas que ya han sido realizadas por las instituciones del Estado, pero que a la fecha no habían tenido un espacio para compartir estas experiencias.

Dentro del marco de aprendizaje internacional, resulta importante considerar el rol que instituciones como la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) y la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) desarrollan al articular y entregar recursos –de cooperación internacional y nacionales respectivamente– a personas que postulen a becas de perfeccionamiento en el exterior principalmente. Esto permite, en primer lugar, reforzar las alianzas internacionales que el Estado chileno ha desarrollado y, en segundo lugar, mejorar los conocimientos que estudiantes y académicos poseen. Se relevan además las líneas de trabajo que ambas instituciones tienen consideradas para la formación de funcionarios públicos. Estas modalidades permiten a funcionarios públicos optar a estudios de posgrado en distintos países del mundo mediante el financiamiento total o parcial de los estudios y estadía en el país extranjero. De este modo, la consideración de ambas instituciones por parte del SLP resulta altamente provechosa, ya que permite obtener información precisa respecto a los perfiles de los estudiantes que están optando por este tipo de estudios y en base a esta información construir y mejorar las actuales alianzas y políticas de formación internacional.

En definitiva, el análisis que este estudio entrega de tendencias, fortalezas y debilidades de las escuelas que se han mencionado mejora la toma de decisiones en materia formativa, al contar con puntos de comparación a nivel internacional y referentes con los cuales potencialmente se pueden formar lazos de cooperación. Las tareas pendientes para el SLP y la Red de Academias es **lograr generar acuerdos internos de colaboración que impacten en materias de costos y calidad de los cursos, logrando solucionar problemas comunes que a la fecha han manifestado las escuelas, programas y academias participantes de la Red**. Los contenidos transversales a la administración pública deben ser trabajados con una calidad estandarizada, que asegure niveles similares en los distintos servicios. Del mismo modo, **se debe avanzar en superar las barreras que actualmente existen en el contexto nacional** que giran entorno a restricciones legales-normativas que limitan la posibilidad de una formación cruzada interinstitucional, hecho que evitaría el redoblar esfuerzos y mejoraría el uso del presupuesto público.

Referencias bibliográficas

- Anzorena, Ó. (2016). El arte de comunicarnos. Buenos Aires: Ediciones LEA.
- CAF. (2017). Sobre CAF. Recupera el 29 de mayo de 2017 desde <https://www.caf.com/es/sobre-caf/quienes-somos/>
- EAPC. (s.f.). Formación directiva. Recuperado el 12 de abril de 2017, desde <http://eapc.gencat.cat/ca/Formacio/formacio-directiva/>
- IAN (2017). Historia. Recuperado el 31 de mayo de 2017 desde <http://www.iaen.edu.ec/universidad/historia/>
- Lafuente, M. (2015). Lecciones y desafíos comunes en China y América Latina y el Caribe – Parte I. Recuperado el 20 de abril de 2017 desde <https://blogs.iadb.org/gobernarte/2015/11/06/directivos-publicos-lealtad-politica-o-capacidad-tecnica/>
- LSPA. (2016). About LSPA. Recuperado el 21 de abril de 2017 desde <http://www.vas.gov.lv/en/about-lspa>
- OECD. (2016). *National Schools of Government. Past, present and future: findings of an OECD survey.*
- OCDE (2017), Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264275089-es>
- Servicio Civil. (2014). *Proyecto de fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Viaje de estudios del Consejo de Alta Dirección Pública.* Santiago de Chile.
- Servicio Civil. (2015). *Diagnóstico y levantamiento de información para diseño proyecto Sistema de Formación para el Liderazgo Público en el Estado: reflexiones, aprendizajes e ideas sugeridas.* Santiago de Chile.
- Servicio Civil. (2015). *Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: una mirada comparada.* Santiago de Chile: Servicio Civil.
- Servicio Civil. (2016). *Revisión, diagnóstico, comparación y análisis modelos de formación, academias, escuelas y programas de servicios públicos chilenos.* Santiago de Chile.
- Servicio Civil. (2017). *Encuesta de percepción construcción de un perfil de líderes para el Estado: resultados y análisis.* Santiago de Chile.
- Servicio Civil. Resolución Exenta N° 480: Establece el Sistema de Formación para Liderazgos Públicos en el Estado, en la Dirección Nacional del Servicio Civil (2016). Santiago de Chile.
- SERVIR. (2016). *Documento de trabajo N° 2.* Lima.

5. Anexos: Programas de formación y capacitación internacionales

5.1. Américas

a. Brasil — Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)

La ENAP brasileña tiene cursos orientados a la población nacional como también a la internacional, lo cual da muestras del enfoque integral que esta escuela busca implementar. Sus cursos son tanto capacitaciones —como son cursos de análisis de ciclo de gestión de la inversión pública, de macroeconomía, estadística, entre otros—, como también algunos de formación como el que se presenta a continuación. La ENAP mantiene también algunos cursos que son de carácter local, pero que se consideraron importante de relevar para este estudio por la importante temática que trabajan, del mismo modo en que se consideró importante reconocer las buenas prácticas que la ENAP presenta.

Programas internacionales²

Programa de formación internacional	
Programa	Descripción
Ética y Administración Pública en América Latina	El curso está dirigido a directivos y técnicos de alto rango, de los organismos de gobiernos nacionales de Iberoamérica. El programa busca la comprensión de una ética universal que de lugar a un consenso sobre los principios y valores básicos de la convivencia mundial y el respeto a la diversidad cultural y social, por el otro, estimular la construcción de los códigos de ética y de conducta para guiar el ejercicio adecuado de las prácticas profesionales diversas, en particular dentro de la administración pública de los países iberoamericanos. Por lo tanto, la expectativa es que este curso puede aumentar el interés y animar a los responsables y técnicos de los gobiernos Iberoamericanos a reflexionar y debatir sobre la importancia de las acciones y decisiones administrativas a que se refieren a los principios éticos y morales, sobre todo como una expresión de respeto a la ciudadanía y el celo los asuntos públicos.
	Aspectos técnicos
	La ENAP permite a sus funcionarios acceder a metodología e-learning mediante una sala virtual, una biblioteca con textos seleccionados y foros de discusión sobre los casos o asuntos específicos relacionados con los dilemas éticos. Tiene una duración total de 1 mes.

² Para obtener la información completa de este cursos consultar: ENAP. (2017). Ética y Administración Pública en América Latina. Recuperado el 20 de abril de 2017 desde http://www.enap.gov.br/web/pt-br/sobre-curso?p_p_id=enapvisualizardetalhescurso_WAR_enapinformacoesursosportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_idCurso=2088

Programas nacionales³

La ENAP lógicamente cuenta con cursos de formación local, entre los cuales destaca:

Programas de formación locales	
Programa	Descripción
Gestión organizacional y la Innovación	El curso de gestión organizacional e innovación busca capacitar a los funcionarios públicos para trabajar como agentes de mejora de la gestión pública, desarrollando las habilidades de dirigir, coordinar, gestionar y pensar estratégicamente la acción del gobierno, bajo el paraguas de la innovación, teniendo en cuenta los retos y las perspectivas del Gobierno Federal de Brasil para la mejora de los servicios prestados a la sociedad.

Buenas prácticas

Resulta importante destacar la existencia de una Casoteca la cual es de libre acceso y busca fomentar el uso de técnicas innovadoras para la enseñanza, abarcando temas como la ética, la política pública, la diversidad, el programa y la gestión de proyectos, la innovación y otros temas relacionados con la administración pública. Se entiende que el compartir casos permite una mejor transferencia del conocimiento. Además la Casoteca se construye colectivamente al poder cada funcionario compartir su propia experiencia en el sitio.

³ Para obtener la información completa de este cursos consultar: ENAP. (2017). Gestão Organizacional e Inovação. Recuperado el 20 de abril de 2017 desde http://www.enap.gov.br/web/pt-br/sobre-curso?p_p_id=enapvisualizardetalhescurso_WAR_enapinformacoesursosportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_idCurso=2928

b. Brasil — Fundação Getulio Vargas (FGV)⁴ 


La Fundación Getulio Vargas se creó en 1944. Su objetivo inicial era preparar personal calificado para la administración pública y privada del país. Anticipándose a la llegada de una nueva era, FGV decidió ampliar su enfoque y el campo restringido de la administración, lo que fue derivando luego al campo de las ciencias sociales y al económico. En la actualidad, la Fundación no se limita sólo a la enseñanza, sino que trabaja en investigación en información.

La FGV cuenta con campus en Río de Janeiro y São Paulo, pero además en los cursos de posgrado mantiene convenios internacionales que les permite enviar a funcionarios a países tales como China, Estados Unidos y algunos países de Europa. Del mismo modo, tiene modalidades presenciales y e-learning. Los cursos internacionales en general tienen un enfoque más empresarial que público, sin embargo, considera un curso de Maestría en Administración Pública, el cual contempla la presencia de estudiantes extranjeros, lo que permite que estudiantes no brasileños cursen los programas de la FGV. Se imparten en portugués e inglés.

Programa de formación internacional	
Programa	Descripción
Maestría en Administración Pública	<p>Este programa está orientado a líderes y profesionales del más alto nivel que se desempeñan en organismos públicos de la administración de las distintas esferas del gobierno. Se trata de un posgrado stricto en su, que da la posibilidad al alumno de conciliar el estudio con la actividad profesional y transferir conocimientos a las organizaciones públicas y a la sociedad. El programa posibilita a los nuevos graduados en las maestrías desempeñarse como consultores, ejercer funciones de dirección o gerenciamiento en administración pública y asimismo avanzar en la carrera académica. Dentro de sus líneas de estudio se encuentran la de Políticas Públicas y la de Gobernanza y Administración Pública.</p> <p>El programa de intercambio permite que estudiantes extranjeros cursen materias individuales de los programas regulares de la Escuela. Estos programas están constituidos por asignaturas en portugués e inglés, que se ofrecen de acuerdo con la programación del año escolar. También es posible cursar la maestría de la Escuela de manera integral, siendo necesario, en este caso, cumplir con el proceso de admisión estándar.</p>
	Aspectos técnicos
	<p>Existen dos modalidades:</p> <p>Clases Regulares: es un curso nocturno que tiene una duración de 22 meses. Es necesaria la aprobación y defensa del Trabajo Final del curso. Las clases empiezan en el mes de febrero de cada año y están divididas en trimestres.</p> <p>Clases Intensivas: esta modalidad tiene la misma estructura curricular de</p>

⁴ Para encontrar mayor información se recomienda visitar Fundación Getulio Vargas. (2016). Maestría Profesional en Administración Pública. Recuperado el 14 de abril de 2017, desde: <http://ebape.fgv.br/es/programas/map/programa/presentacion>

	<p>la clase regular, a excepción del calendario. En este caso, las asignaturas se imparten en módulos concentrados de una semana de duración e intervalos de alrededor de seis semanas. Las clases comienzan en el mes de agosto de cada año y constituyen una excelente oportunidad para aquellas personas que trabajan fuera de la ciudad.</p>
--	--

c. Canadá — Canada School of Public Service (CSPS)⁵ 

La Canada School of Public Service (Escuela Canadiense de Servicio Público) es la institución encargada de dictar los cursos obligatorios de inducción para cualquier funcionario público canadiense. La Escuela canadiense también imparte algunos cursos de capacitación externos, tanto en modalidad presencial como a distancia, individuales o grupales, los cuales son provistos por universidades o empresas privadas de formación. Nace de la combinación de tres organizaciones: The Canadian Centre for Management Development, Training and Development Canada and Language Training Canada (Servicio Civil, 2015b). La CSPS no entrega un detalle de sus cursos sin ser usuario de su plataforma de *e-learning*, sin embargo, se destacan a continuación las principales iniciativas que impulsa esta Escuela:

- *English-Français*: La Escuela ofrece un número de instrumentos de autovaloración libres en línea, en inglés y en francés, que tienen como objetivo ayudar a mejorar o mantener las habilidades de lengua de los empleados del servicio público. El programa incluye simulaciones de evaluaciones autodirigidas e instrumentos interactivos diseñados para mejorar la comprensión oral y escrita, pronunciación. La gramática, la expresión escrita y la fluidez en la segunda lengua oficial. El desarrollo del programa requiere de la designación de un perfil lingüístico, luego de completar una segunda evaluación de lengua administrada por la Comisión de Servicio Público de Canadá.
- *GC CAMPUS*: Plataforma virtual que contiene una colección de recursos interactivos, cursos en línea, videos, seminarios y acontecimientos que apoyan al Gobierno de Canadá en su objetivo de permitir el acceso al estudio en cualquier momento y en todas partes de manera gratuita.
- *Phoenix*: Phoenix training, es el nombre que recibe la educación entregada por la Escuela, mediante la plataforma GC Campus, ésta resulta vital para todos los empleados y directores del sector público, puesto que los ayuda con la nueva funcionalidad del autoservicio, por ejemplo, para relatar horas extraordinarias. La educación más especializada en línea está disponible para oficiales financieros, consejeros de compensación e individuos con autoridades delegadas.

La inclusión de de la CSPS de Canadá en este estudio responde a la importancia que esta escuela ha tenido en la formación de otras escuelas, como la brasileña. De este modo,

⁵ La información incluida en este apartado se encuentra disponible en el sitio web oficial de la CSPS <http://www.csps-efpc.gc.ca/forlearners/index-eng.aspx>

aunque no se tenga información detallada de sus cursos, se incluye como precedente relevante.

d. Colombia — Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)⁶ 

La Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) es una institución pública de carácter universitario, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, patrimonio independiente y autonomía académica de conformidad con las normas que regulan el sector educativo en general y el servicio público de la educación superior en particular. Es parte del sistema de carrera administrativa e integra el sector administrativo de la función pública. Presenta una amplia gama de cursos de alta calidad, entre los cuales destaca:

Programas de formación y/o capacitación	
Programa	Descripción
Curso de Alta Gerencia Pública en el marco de la cátedra “Carlos Lleras Restrepo”	Este programa de formación está encomendada por Ley. La creación de la cátedra “Carlos Lleras Restrepo”, busca la excelencia en la formación de los más altos funcionarios del Estado en el nivel directivo o asesor, a cargo de la Escuela Superior de Administración Pública, dentro de la Escuela de Alto Gobierno. El objetivo de la cátedra es contribuir al fortalecimiento de los conocimientos, competencias y habilidades de los altos funcionarios del Estado, en el marco de la profundización de la democracia representativa y de participación popular, así como de la modernización del Estado y la mayor eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión de los recursos públicos sociales.
	<p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p> <p>Utiliza una metodología se expositiva-participativa buscando la construcción de un saber compartido. Tiene una duración total de 24 horas.</p>

⁶ La información completa sobre este curso se encuentra disponible en el sitio de la ESAP: ENAP. (2017). Gestão Organizacional e Inovação. Recuperado el 20 de abril de 2017 desde http://www.enap.gov.br/web/pt-br/sobre-curso?p_p_id=enapvisualizardetalhescurso_WAR_enapinformacoesursosportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_r_p_564233524_idCurso=2928

e. México – Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)⁷ 

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es un organismo mexicano que tiene entre sus funciones el formar funcionarios públicos, entregar servicios de consultoría y asistencia técnica. La capacitación y profesionalización de los funcionarios es uno de los objetivos del INAP, tanto a nivel municipal, estatal y federal.

Los programas que ofrece el INAP va desde cursos y talleres, hasta maestrías y doctorados. Dentro de ellos, se encuentra el Programa de Alta Dirección para Dependencias y Entidades Públicas (PADEP), el cual tiene como propósito fundamental el “desarrollar las habilidades directivas de los Servidores Públicos, a través del fortalecimiento de sus competencias para dirigir las funciones que su nivel de responsabilidad implica” (INAP, 2017).

Programa de Alta Dirección para Dependencias y Entidades Públicas (PADEP)

Programas de formación y/o capacitación	
Programa	Descripción
Programa de Alta Dirección para Dependencias y Entidades Públicas	El PADEP es un programa modelo, dirigido a perfeccionar las habilidades directivas y toma de decisiones de los servidores públicos de nivel superior en dependencias y entidades de las administraciones públicas, esto incluye servidores públicos federales, estatales y municipales, de Organismos Autónomos y Empresas Productivas del Estado, así como particulares interesados en la administración pública.
	Aspectos técnicos Tiene una carga académica de 280 horas-sesión y de estudio fuera del aula (10 horas extras por semana de trabajo individual) que requieren los participantes para el análisis de los casos y notas técnicas que sirven como material de apoyo a las sesiones.

Cursos y talleres

El INAP mexicano tiene una larga oferta de cursos y talleres, de los cuales lamentablemente no entrega detalles de su metodología, contenidos ni otros aspectos relevantes para este estudio. Son Programas de Corta Duración dirigidos a servidores públicos de los tres niveles de gobierno, personal de la iniciativa privada, así como investigadores, docentes e interesados en adquirir, actualizar y ampliar los conocimientos en los temas relacionados con la Administración Pública, tales como habilidades directivas, recursos materiales, recursos financieros, entre otros (INAP, 2017).

Entre los cursos se encuentra Administración del Tiempo, Análisis de Problemas y Toma de Decisiones, Cambio e Innovación, Coaching, Conflicto y Negociación, Derechos Humanos

⁷ La información contenida en este apartado puede encontrarse en el sitio web oficial del INAP mexicano disponible en http://www.inap.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=475

con Perspectiva de Género, Ética y Valores en la Administración Pública, Trabajo en Equipo y Diplomado en Coaching Político. Dentro de los cursos relevantes, sólo el de Gobierno Abierto tiene un programa detallado.

Programas de formación y/o capacitación	
Programa	Descripción
Gobierno abierto	Se trata de un programa de enseñanza aprendizaje que otorga conocimientos para la toma de decisiones de política pública en base a la filosofía política administrativa del Gobierno Abierto, con el objeto de que esas decisiones contemplen la cercanía, la confianza y la legitimidad. Los estudiantes contarán con las herramientas teóricas y de instrumentación, el conocimiento de la normatividad y las experiencias prácticas existentes, para comprender de manera crítica, los alcances y los retos que presenta la instrumentación del Gobierno Abierto en sus centros de trabajo.
	Aspectos técnicos
	Tiene una duración total de 15 sesiones de 3 horas cada una, 2 días a la semana, martes y jueves de 18:00 a 21:00 horas.

Plataforma online

El Instituto Nacional de Administración Pública tiene un portal web donde se ofertan programas de Maestría en Administración Pública, Especialidades, Cursos, Cursos Abiertos y Diplomados. Al igual que otras plataformas de educación online, se requiere de un usuario y contraseña para poder ingresar al detalle de los cursos.

La oferta incluye cursos de ética, derechos humanos, trabajo en equipo, gobierno electrónico, entre otros.

f. Perú — Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) ■ ■

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) corresponde a la institución a cargo de lo relativo a funcionarios públicos en Perú, su mejora continua y su fortalecimiento. De este modo, fue el organismo que hizo suya la misión de modernizar el aparato público del país. Dentro de este proceso, se encuentra la creación de la Escuela Nacional de Administración Pública, con la finalidad de “*contribuir al fortalecimiento de capacidades del Servicio Civil y a la mejora de la calidad de los sp prestados a la ciudadanía*” (SERVIR, 2016).

La ENAP tiene por misión formar directivos y capacitar al Servicio Civil peruano en temas de administración y gestión pública. La Escuela prioriza su accionar en el ámbito subnacional, es decir, en gobiernos regionales y gobiernos locales (SERVIR, 2016).

Líneas de acción

- Formación de directivos: enfocada en el desarrollo y fortalecimiento de competencias de los servidores civiles con cargos directivos, orientada a lograr estándares de excelencia académica para colocar al Estado peruano en los niveles más altos de eficiencia en su desempeño, liderando un Estado moderno, ético y orientado al ciudadano.
- Capacitación de servidores civiles: orientada a fortalecer, perfeccionar y actualizar habilidades específicas.
- Actividades de complementación académica para servidores civiles: complementa los procesos académicos de la ENAP.

Los cursos y programas de desarrollo de la ENAP peruana se inician con un diagnóstico que permite identificar las brechas y necesidades de capacitación o formación, tanto de los directivos como de los servidores civiles. Esta información permite adecuar el proceso de formación o capacitación a las necesidades reales de los participantes, así como contar con una línea base que posibilite hacer un seguimiento y evaluación posterior del proceso. Para esto se consideran los cambios en las políticas públicas.

Los cursos detallados a continuación son dirigidos para Directivos o para funcionarios con potenciales habilidades directivas, sin embargo, ninguno de ellos tienen un enfoque internacional.

Cursos de formación de liderazgo⁸

Programas de formación de liderazgo	
Programa	Descripción
Programa Intensivo para Directivos	Dirigido a Directivos públicos que busquen desarrollar sus competencias directivas y de gestión pública para liderar la reforma del Estado, ejerciendo para ello la dirección de sus Instituciones desde una perspectiva ética y orientada a la mejora de la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía. Del mismo modo, busca que los Directivos mejoren sus competencias para liderar equipos.
	Aspectos técnicos
	Fomenta el aprendizaje por competencias y tiene una duración total de 320 horas.
Programa de Desarrollo Gerencial	Descripción
	Este programa está dirigido a funcionarios con potencial directivo, por lo que busca fortalecer las capacidades de la toma de decisiones y potenciar el desempeño laboral. De este modo, intenta brindar una formación integral con énfasis en los sistemas administrativos, complementado con habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, estrategias de negociación y comportamiento ético. Para ello, proporciona las herramientas necesarias para una gestión eficaz y eficiente con énfasis en temas de gestión descentralizada y por procesos, en el marco de la política de modernización del Estado.
	Aspectos técnicos
	Fomenta el aprendizaje por competencias y tiene una duración total de 320 horas.
Programa de Formación de Talentos	Descripción
	Dirigido a recién titulados, el programa es un acercamiento inicial a la formación a través del aprendizaje de contenidos teóricos, del desarrollo de habilidades directivas y sociales; y de la experiencia en el trabajo, ya que durante en un año y medio ejercerán actividades laborales tuteladas. Con este programa se busca formar nuevos gestores públicos bajo un enfoque innovador de inmersión en la realidad de la gestión pública peruana, permitiendo así una paulatina incorporación de cuadros de servidores públicos competentes y necesarios para la transformación de los sectores estatales.
	Aspectos técnicos
	Fomenta el aprendizaje por competencias y tiene una duración total de 1 año y medio.

⁸ La información completa de estos cursos se encuentra disponible en el sitio web de la ENAP peruana: ENAP. (2017). Programas de formación. Recuperado el 21 de abril de 2017 desde <http://www.enap.edu.pe/programas/programas-de-formacion/>

Programa de Alta Gerencia	Descripción
	Este programa está dirigido a funcionarios involucrados en proceso de gestión y toma de decisiones, y se describe como una herramienta para desarrollar y fortalecer los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias de los directivos y gerentes de entidades gubernamentales para su desempeño eficaz y eficiente como gestores públicos en los ámbitos nacional, regional y local. Contempla un alto contenido de habilidades blandas, destacando el trabajo en equipo, el desarrollo de un liderazgo efectivo, la comunicación estratégica y la gestión del cambio para generar valor público con orientación al servicio del ciudadano y una gestión ética en la función pública.
	Aspectos técnicos
	Se busca entregar una metodología basada en competencias. Tiene una duración de 300 horas académicas.

La Escuela Nacional de Administración Pública uruguaya encargada de la formación de los funcionarios públicos uruguayos. Respecto a la oferta de cursos es amplia, pero limitada en cuanto prácticamente no posee cursos dirigidos al liderazgo, sino que más bien son capacitaciones respecto a temáticas específicas. De todas formas, posee buenas prácticas en cuanto se hace cargo de capacitaciones en pos de la inclusión. Ninguno de los cursos tiene un enfoque que contemple la participación de estudiantes extranjeros. De los programas sólo hay uno dirigido a altos cargos, pero el resto de los programas de capacitación son más bien generales. A continuación se detalla en primer lugar el curso para directivos y posteriormente los cursos para todos los funcionarios.

Programa de capacitación para directivos

Programa de formación	
Programa	Descripción
Taller de Liderazgo	Por la naturaleza del cargo, los altos cargos y los mandos medios suelen asumir roles de liderazgo, siendo la acción del líder un factor primordial para articular los objetivos de la organización con la gestión del área a cargo, optimizar los recursos y generar el compromiso de los funcionarios. Dado el contexto cada vez más cambiante y la tendencia a la fijación de metas desafiantes en la organización, a los líderes se les exige cada vez más una gestión profesional de los recursos, en especial tratándose de la función pública. En consecuencia, requieren desarrollar diversas competencias, no sólo de gestión, sino a nivel intrapersonal o de autoconocimiento e interpersonal o de relacionamiento con las personas del entorno, que les permitan alinear a sus colaboradores con un propósito compartido y contribuir al éxito de la organización. La propuesta está dirigida a funcionarios de toda la administración pública que ocupen cargos gerenciales y jerárquicos, conduzcan equipos de trabajo o deseen reconocer y potenciar sus habilidades de liderazgo.
	Aspectos técnicos
	La metodología a aplicar para el desarrollo de los contenidos temáticos propuestos está basada en la dinámica de “taller” donde se intercalan clases teóricas con foros de discusión, dinámicas y experiencias vivenciales, juegos y ejercicios prácticos. El taller tiene una duración de 15 horas/aula, distribuidas en 5 sesiones de 3 horas.

⁹ La información de los cuadros y de los otros cursos no incluidos se encuentra disponible en Escuelas de Administración Pública del Uruguay. (2016). Cursos de Formación Permanente. Recuperado el 14 de abril de 2017, desde: https://www.onsc.gub.uy/enap/index.php?option=com_content&view=article&id=252&Itemid=75

Programas generales de capacitación

Programas de capacitación	
Programa	Descripción
Curso-Taller de Habilidades de Coaching para la Gestión Humana y el Cambio Organizacional	<p>La dirección de personas es una labor difícil y compleja en toda organización, que requiere de variadas competencias. Además, en consideración al contexto en el cual están insertas las organizaciones –cada vez más cambiante–, se impone la innovación tecnológica, la mejora continua y el desarrollo del talento humano. Este taller entiende así el factor humano como activo fundamental y principal artífice de la eficacia y eficiencia organizacional, y se considera imprescindible una gestión altamente profesional. En suma, el objetivo principal fue el contribuir a desarrollar y fortalecer en los participantes competencias y habilidades relacionadas con el rol de coach para la Gestión Humana y el Cambio Organizacional en las Organizaciones Públicas.</p>
	Aspectos técnicos
	<p>Está dirigido a todos los funcionarios de la administración pública. La metodología es tipo taller, con un total de 15 horas/aula, distribuidas en 5 sesiones de 3 horas.</p>
Relaciones Humanas, Discriminación y Acoso Laboral	Descripción
	<p>Este taller se hace cargo de los cambios en la sociedad y sus costumbres que hacen que las organizaciones deban adaptarse rápidamente. Los funcionarios igual son parte de este cambio, por tanto, las acciones encaminadas a “cuidar” de los trabajadores son cada vez más necesarias. Las condiciones bajo las que se desempeñan las tareas son fundamentales para el logro de los objetivos de la organización. Las relaciones interpersonales, la discriminación y el acoso pueden afectar muy negativamente a las personas, por lo que se deben fomentar acciones encaminadas a la formación y prevención de situaciones de conflicto laboral. En esta línea, la formación sobre estos temas proporciona las herramientas adecuadas para la mejora de las relaciones interpersonales y la prevención de situaciones de este tipo, logrando un clima laboral recomendable y el incremento de la satisfacción de los trabajadores.</p>
	Aspectos técnicos
	<p>El taller está dirigido a funcionarios públicos en general, sobre todo los relacionados con la gestión de personas. Tiene una duración de 12 horas, vale decir, 3 jornadas de 4 horas/aula.</p>

Curso de Formación de Formadores	Descripción
	El curso de formación de formadores está dirigido a funcionarios con competencias para la docencia, de aquellos organismos que requieran una eficaz y eficiente transferencia de conocimientos y prácticas. La capacitación en la organización se ha convertido en una actividad cotidiana.. La experiencia puede tener resultados adecuados más es necesaria cierta didáctica para lograr la eficacia de esta actividad.
	Aspectos técnicos
	Se desarrolla a través de trabajos grupales. Tiene una duración total de 24 horas aula, distribuidas en 8 sesiones de 3 horas.
Taller de Atención al Ciudadano	Descripción
	El taller busca mejorar las habilidades de trato con el ciudadano. Busca crear un ambiente de reflexión e intercambio de experiencias que revalorice la atención al ciudadano.
	Aspectos técnicos
	Dirigido a funcionarios que tengan relación directa con los ciudadanos. Tiene una duración de 15 horas/aula, distribuidas en 5 sesiones de 3 horas.
Taller de Creatividad	Descripción
	Se aborda el tema de la creatividad a través de una breve exposición teórica y el trabajo vivencial a partir de dinámicas que permitan fortalecer habilidades y actitudes personales para su desarrollo tanto a nivel individual como grupal.
	Aspectos técnicos
	Orientado a todos los funcionarios. Duración 15 horas/aula.
Herramientas para el Trabajo en Equipo	Descripción
	Este taller se realiza bajo el entendimiento de que la capacitación y formación de los funcionarios en el desarrollo de competencias para el trabajo en equipo aparece como una respuesta pertinente a los entornos cambiantes y de transformación en los que están insertas las Organizaciones. El mejoramiento de las prácticas de trabajo en equipo trae, por tanto, mejores resultados para la función pública y también para las metas personales.
	Aspectos técnicos
	Se imparte en metodología de taller, con un total de 18 horas aulas.
Taller de comunicación interpersonal	Descripción
	El taller busca mejorar las habilidades de comunicación de los funcionarios públicos, en el entendimiento que la comunicación está presente en todo proceso de trabajo en las organizaciones: en lo personal, en el liderazgo, en el trabajo en equipo, en las negociaciones y en la atención al ciudadano.
	Aspectos técnicos
	Está dirigido a funcionarios de la administración pública uruguaya. Tiene una duración de 15 horas aula, distribuidas en 5 sesiones de 3 horas de extensión.

Enfoque de Derechos Humanos en las Políticas Públicas	Descripción
	El curso "Enfoque de Derechos Humanos en las Políticas Públicas" tiene como objetivo brindar un espacio de formación sobre Derechos Humanos y sobre cómo se vinculan y desarrollan en la política pública a actores relevantes del Estado.
	Aspectos técnicos
	Está dirigido a funcionarios públicos que tengan alguna relación con el proceso de políticas públicas. Se realiza en acuerdo de cooperación con la Secretaría de Derechos Humanos de Presidencia de la República quien tiene la responsabilidad en el diseño del curso, selección de los docentes y ejecución del mismo. Cuenta con el apoyo técnico del Instituto de Políticas Públicas en Derechos Humanos del Mercosur.

5.2. Asia

a. China — Academia China de Gobernanza

Probablemente China sea el país con mayor tradición en cuanto a gestión de personas se refiere (Lafuente, 2015). Ya desde los tiempos de la China Imperial se aplica lo que hoy se conoce como sistema de examen imperial chino, el cual permitía la selección del personal público. De este modo, representa un modelo meritocrático que en la práctica permitía un ascenso social hacia la élite china.

La actual administración pública china tiene como principios la participación ciudadana, la eficiencia y el gobernar conforme a las leyes. En esta línea se creó la Academia China de Gobernanza en el año 1994, la cual es una institución de nivel ministerial que se preocupa de la formación de funcionarios, especialmente de los directivos. Desarrolla además servicios de asesoramiento para el Partido Comunista Chino (PCCh). La Academia China considera la innovación como fuerza motriz de sus labores, teniendo como ejes principales la formación docente, la investigación científica y la consulta de políticas. La Academia pone acento en carreras relativas a la gestión pública, a la construcción académica de la administración pública, al derecho administrativo, a los estudios de política, a la ciencia del liderazgo, a la gestión de emergencias, entre otros.

A la fecha, la academia tiene alianzas de cooperación con 221 instituciones de 88 países, 19 organizaciones internacionales. En base a estas alianzas, ha recibido a funcionarios públicos extranjeros de 158 países.

La Academia ofrece clases para distintos niveles jerárquicos de la administración pública, entre los que consideran simposios para altos directivos, cursos para funcionarios “a nivel de la oficina”, cursos de perfeccionamiento, seminarios especiales y cursos especializados en formación empresarial, cursos de formación para funcionarios jóvenes, una Maestría en Administración Pública –en alianza con la Universidad de Beijing– y clases de formación de la administración pública para los funcionarios extranjeros. Además de recibir funcionarios extranjeros, la Academia realiza cursos “hechos a la medida” para los funcionarios, vale decir, diseñados especialmente para delegaciones extranjeras.

Con 300 cursos, tiene un impacto de más de 15.000 funcionarios capacitados. Desde el año 2012 la Academia está habilitada para licenciar y doctorar a funcionarios para la Administración Pública. Del mismo modo, la Academia se ha posicionado como el principal centro chino de investigación sobre la reforma del sistema administrativo y la innovación.

Lamentablemente, la Academia China de Gobernanza no publica su oferta de cursos, lo cual se suma a la dificultad idiomática ya existente. Sin perjuicio de estas barreras, resulta relevante el incluir esta academia ya que muestra las tendencias formativas chinas y

también de la región asiática, siendo además una institución de alto impacto a nivel local e internacional como es posible ver en las cifras que entrega.

b. Corea del Sur — Central Officials Training Institute (COTI) 🇰🇷

El Instituto de Capacitación de Funcionarios Centrales es un agencia interinstitucional que funciona bajo tres premisas: 1) Desarrollar funcionarios destacados mediante la entrega de conocimientos generales y específicos; 2) Servir como centro de apoyo para otros institutos de capacitación del sector público de todo el país, al tiempo que se promueven actividades de cooperación e intercambio con los centros de desarrollo de recursos humanos del sector privado; 3) Ampliar la red mundial de Corea mediante actividades internacionales de capacitación e intercambio con instituciones reconocidas internacionalmente.

Los principales focos de la COTI van en la línea de gobierno electrónico y móvil, gestión del conocimiento en el gobierno y gobernanza de internet.

COTI tiene una oferta de cursos específicos para funcionarios locales, pero también considera la formación de funcionarios extranjeros. A continuación, se destacan los más relevantes.

Programas de formación para funcionarios coreanos

Programas de formación	
Programa	Descripción
Public Service Values	El curso de Valores en el Servicio Público, busca entender y poner en práctica los valores de la administración pública, tales como la prevalencia de los intereses públicos, el servicio público y la ética. Del mismo modo, busca compartir la actual filosofía de la administración y las tendencias de las políticas.
	Aspectos técnicos
	Está dirigido tanto a funcionarios públicos como también a los Altos Directivos Públicos.
Leadership	Descripción
	El curso de Liderazgo busca definir el rol de cada grado en la administración pública e incrementar el núcleo común de competencias. Esto requiere mejorar el conocimiento necesarios para la labor pública.
	Aspectos técnicos
	Está dirigido tanto a funcionarios públicos (incluyendo los part-time) como también a los Altos Directivos Públicos.

Programas de formación para funcionarios extranjeros

Los cursos de educación para funcionarios gubernamentales extranjeros buscan apoyar el desarrollo de las naciones en desarrollo compartiendo las experiencias de Corea en el desarrollo nacional y estableciendo sistemas de cooperación mutua a través de intercambios entre funcionarios gubernamentales de muchas naciones.

La COTI no presenta una oferta curricular permanente para extranjeros, sino que más bien crea cursos a medida para cada país. Sus participantes en su mayoría corresponden a países asiáticos. Dentro de las temáticas, se incluye información de la gestión pública coreana y la economía del país.

c. Singapur — Civil Service College (CSC)

El Servicio Civil de Singapur nace el año 2001, teniendo como misión principal el desarrollo de los funcionarios más altos de las instituciones públicas, por lo que se basa en los méritos para el ingreso, además de la imparcialidad e incorruptibilidad a la hora de elegirlos.

El CSC trabaja en construir capacidades estratégicas en gobernanza, liderazgo, administración pública y *managment* para un gobierno interconectado. De este modo, ofrece un amplio rango de programas de entrenamiento y de servicios relevantes para la administración pública y la gobernanza.

El Servicio Civil de Singapur visualiza la capacitación como un elemento que permite generar sentido de pertenencia y aumentar la mayor satisfacción laboral en los funcionarios públicos, como también una necesidad que les permite preparar a los funcionarios para los cambios tecnológicos, previendo los nuevos desafíos, sin dejar de lado el hecho de que da pie para mejorar la lista de prioridades de lo que la ciudadanía espera. Con todo, el CSC se preocupar de desarrollar las habilidades blandas, mejorando las relaciones interpersonales, haciéndose cargo también de los requerimientos de los funcionarios en caso de tener otra carrera o trabajar en otro lugar luego del retiro.

El interés por la formación de liderazgo, se da en el entendimiento de que son ellos los que deben trabajar estrechamente con los políticos para llevar a buen puerto las políticas públicas, de este modo, la alta dirección pública es trascendental para alcanzar las metas en los servicios públicos. El CSC tiene una política de búsqueda de talentos y formación de potenciales líderes, así como de atraer y retener talentos y entregar oportunidades laborales de carrera al interior del CSC.

Civil Service College International (CSCI)

CSCI es el brazo internacional de CSC que ayuda a construir asociaciones estratégicas más amplia en la comunidad global. CSCI forja redes y colaboraciones con gobiernos e instituciones internacionales en todo el mundo a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas del sector público de Singapur. CSCI también diseña intervenciones de aprendizaje y desarrollo personalizados a través de programas de capacitación y visitas de estudio, y ofrece servicios de consultoría y asesoría para líderes y agencias del sector público.

Programas de formación¹⁰

Respecto a la oferta programática para liderazgo, resulta importante mencionar que si bien estos cursos son dirigidos a los directivos, no son necesariamente excluyentes de otros funcionarios necesariamente. Como se verá a continuación, los cursos destacados abarcan tanto temáticas técnicas, como también de la vida de los funcionarios, lo que apunta a un interés integral del Estado por sus funcionarios, haciéndose cargo de temas usualmente no considerados.

Programas de formación y/o capacitación de liderazgo¹¹	
Programa	Descripción
Creating Positive Bodies and Minds in Mid-Life and Beyond - For Women Only	Este taller se centra en los cambios que tienen lugar en las mujeres de mediana edad y más allá.
	Este taller altamente interactivo se centrará en ayudar a las mujeres mayores a entender sus riesgos de salud y problemas emocionales a través de una combinación de actividades y mini conferencias. También estará equipado con las herramientas para ayudarlo a manejar con éxito los cambios físicos y emocionales en la mediana edad y más allá.
	Aspectos técnicos
	Tiene una duración total de 16 horas. Las temáticas a abordar se central a los cambios de roles y relaciones, los cambios en el cuerpo, en los nuevos riesgos para la salud y el proceso de la menopausia, haciendo cargo de la salud física y emocional de la mujer funcionaria.
Championing Talent through Coaching (Advanced)	Descripción
	En este programa, se presentan demostraciones de coaching y práctica de coaching como parte de un taller altamente experiencial. El programa busca que el funcionario aprenda y gane confianza en cómo usar un modelo de coaching centrado en soluciones.
	Aspectos técnicos
	Tiene una duración total de 16 horas.

¹⁰ La información contenida la siguiente tabla puede ser encontrada en extenso en el sitio web CSC. (2017). Programmes: Senior Management. Recuperado el 20 de abril de 2017 desde <https://www.cscollege.gov.sg/programmes/Pages/Default.aspx?audience=ijjsf658ji2n8jjjft9g74pb55vhsi6s46m2uan1sb9l2f4ub711>

¹¹ Los cursos a detallar no necesariamente tienen un enfoque internacional. Se especificará en caso de ser así.

CSC-SMU Executive Programme in Public Sector Service Management	Descripción
	<p>Presentado en colaboración con Singapore Management University, este programa tiene como objetivo desarrollar sus capacidades en la planificación futura, la estrategia y la gestión del cambio, preparándolos para estos desafíos críticos y más.</p> <p>Este programa identifica al líder de un servicio público como auténtico, adaptable, inspirador y con visión de futuro. Hoy en día, se espera que el liderazgo genere impacto e influencia mientras se involucra con sus partes interesadas internas y externas.</p>
	Aspectos técnicos
	El curso tiene una duración total de 40 horas.
Building Change Agility: Leading and Managing Change	Descripción
	<p>A medida que el ambiente externo en el Servicio Público se vuelve cada vez más inestable, incierto, complejo y ambiguo existe una fuerte necesidad de que los líderes adopten una agilidad de cambio para ayudar a sus organizaciones a prosperar en un entorno cambiante.</p>
	Aspectos técnicos
	Este curso se encuentra abierto a delegaciones extranjeras.
10th Leaders in Governance Programme	Descripción
	<p>Este programa de gobernanza se desarrolla en el entendido de que la buena gobernanza es fundamental para el crecimiento y el desarrollo sostenible de un país. El Programa de Líderes en Gobernabilidad (LGP) busca que los altos funcionarios públicos de todo el mundo conversen e intercambien ideas prácticas a través del intercambio de la experiencia de desarrollo de Singapur, al mismo tiempo que estudia los temas en el contexto global y regional más amplio.</p> <p>Dentro del programa, se da la posibilidad de dialogar con Ministros, Secretarios Permanentes y otros líderes del sector público.</p>
	Aspectos técnicos
	Tiene una duración total de 80 horas y está dirigido a altos funcionarios de las delegaciones internacionales que asistan.

5.3. Europa

a. España — Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC)¹²

Fundada en 1912 es parte de la comunidad cataluña y su administración. Está encargada de la formación dirigida a todas aquellas personas que participan en el sistema de prestación de servicios públicos, y busca ser un referente internacional en la generación y la transferencia de conocimiento de todo lo que concierne al gobierno, la gobernanza, la administración, la gestión y la innovación de estos servicios públicos. Estos servicios se dirigen a todo el personal del sistema público catalán así como a todos los agentes implicados en el ámbito de la gestión pública, colaborando con el sistema universitario y con organizaciones homólogas de alcance internacional.

La EAPC tiene como oferta académica máster y posgrados, los cuales están contruidos en base a las exigencias que el nivel jerárquico del funcionario implica.

Formación Directiva

Como consigna el sitio de la EAPC, la formación para los altos cargos y directivos que realiza la EAPC está pensada para ser un instrumento fundamental de mejora e innovación en las administraciones catalanas, a través de la entrega de herramientas útiles y la creación de un espacio de intercambio de experiencias y conocimientos entre profesionales de la dirección pública (EAPC, s.f.).

A la hora de diseñar los programas, la EAPC tiene como eje la necesidad del personal de alta dirección de estar al día, tanto respecto al rol de mando como en su ámbito específico de actuación. Por otra parte, por su situación estratégica y de impulso de las políticas públicas, tiene que contrastar opiniones con personas suficientemente calificadas, pero no implicadas en la organización.

¹² La información contenida la siguiente tabla puede ser encontrada en extenso en el sitio web EAPC. (2017). Formació directiva. Recuperado el 2 de mayo de 2017 desde <http://eapc.gencat.cat/ca/Formacio/formacio-directiva/>

Programas de formación internacionales	
Programa	Descripción
Máster en Dirección Pública	El Máster está diseñado para ser un instrumento fundamental de mejora e innovación en las administraciones catalanas. Busca no sólo entregar conocimientos, sino que ser un espacio de intercambios de conocimientos entre directivos públicos, con el fin de mejorar las prácticas a través de estas experiencias. Para acceder a este máster se requiere estar en posesión de un título universitario oficial y estar ocupando un cargo directivo. Está concebido como un curso teórico-práctico y contempla diversas asignaturas, talleres, conferencias, diálogo sobre experiencias y visitas.
	Aspectos técnicos
	Los cursos se imparten por la Universitat Oberta de Catalunya. Dos alumnos pueden ser becados y estudiar en otra Escuela con la que se tenga convenio.

Además de este Máster, la EAPC tiene 5 programas más de estudios, de los cuales se destacan¹³:

Máster en gestión pública	Descripción
	El Máster Universitario de Gestión Pública (MGP) es un título interuniversitario. El Máster ofrece formación avanzada y especializada en gestión pública: proporciona instrumentos teóricos y metodológicos necesarios para aquellos/as estudiantes que tengan interés o bien para generar conocimiento analítico sobre la gestión pública a través de actividad de investigación, o bien para ejercer profesionalmente en el ámbito de la gestión pública. A lo largo de estos años ha contado con el apoyo de la EAPC.
	Aspectos técnicos
Posgrado en gestión de documentos electrónicos	Descripción
	El posgrado se define como un programa totalmente renovado y que incorpora los últimos avances experimentados en el sector de la gestión de los documentos, las tecnologías de la información y la comunicación y en las políticas de transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas. Está dirigido funcionarios interesados en obtener experiencia para gestionar documentos electrónicos en su entorno profesional y también a los técnicos y cargos de mando que deben liderar o participar activamente en el desarrollo de procesos o proyectos de gestión marcadamente automatizados.
	Aspectos técnicos
	El posgrado facilita el estudio de los que no viven en la capital de España, por lo que es semipresencial, permitiendo el trabajo online de ciertos módulos.

¹³ Información disponible en http://eapc.gencat.cat/ca/Formacio/masters_postgraus/.

b. España — Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ¹⁴ 

El INAP tiene entre sus objetivos la vinculación de la formación con las necesidades reales de la Administración Pública fortaleciendo y mejorando las competencias de los empleados públicos para lograr una buena administración.

Formación internacional


Programas de formación	
Programa	Descripción
Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública	El programa está dirigido a la generalidad de los funcionarios públicos españoles y de iberoamérica. También se aceptan funcionarios privados. El objetivo del máster es formar empleados públicos de alto nivel para desarrollar habilidades directivas y analíticas, que les permitan abordar, de forma creativa e innovadora, el liderazgo y la gestión de los asuntos públicos para afrontar los retos requeridos por los nuevos estilos de gobierno relacional.
	Aspectos técnicos
	Título de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) verificado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Tiene una duración de alrededor de 20 meses.

Formación local

Programas de formación y/o capacitación locales	
Programa	Descripción
Formación Directiva	Buscar perfeccionar la capacitación de las personas que desempeñen puestos de responsabilidad en las diferentes administraciones. Tiene como finalidad el desarrollo de las competencias que se consideran indispensable en el contexto actual, las cuales requieren para impulsar la mejora continua de las administraciones públicas y su adaptación permanente a las necesidades del entorno. Este programa no está especialmente dirigidos a Directivos públicos.
	Aspectos técnicos
	Tiene una duración total de un semestre.
Curso de Liderazgo	Descripción

¹⁴ Para acceder a la información completa de los cursos impartidos por el INAP español, revisar: Instituto Nacional de Administración Pública. (2017). Aprendizaje. Recuperado el 26 de abril de 2017 desde <http://www.inap.es/aprendizaje>

Público	Está dirigido a cargos electos y funcionarios de la Alta Dirección Pública española, es un contexto de innovación y rigor y de mayor exigencia por parte de la ciudadanía, considerando que esta conexión es precisa para fortalecer la legitimidad de las instituciones públicas y de sus integrantes. Se trata, por tanto, de reforzar los principios de transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia y efectividad, con el fin de lograr una democracia de alta calidad.
	Aspectos técnicos
	Se organiza en colaboración con la Escuela de Guerra del Ejército. Es semipresencial.
Máster Universitario en Comunicación de la Administración Pública	Descripción
	Dirigido a funcionarios de la administración pública española. Se aceptan también actores privados. Busca que los funcionarios sea capaces de responder a la creciente necesidad de abordar la comunicación de forma integral, estratégica y relacional. Busca además de promover la creación de redes que fomenten el debate y el espíritu innovador de los directivos, entregando los conocimientos teóricos y prácticos para el diseño y la implementación de una comunicación eficiente y eficaz en la relación entre Administración y sociedad.
	Aspectos técnicos
	Tiene una duración de cuatro cuatrimestres.

c. Francia — École Nationale d'Administration (ÉNA)¹⁵ 

La École Nationale d'Administration fue creada en 1945 bajo los principios fundamentales de la democratización del acceso a altos cargos públicos y profesionalizar la formación de los funcionarios. En la práctica es la institución que forma a los altos directivos públicos y los prepara para el trabajo en la administración pública francesa.

Es una de las escuelas de administración pública más importantes del mundo y en la actualidad tiene un enfoque internacional muy bien desarrollado. Aunque algunos cursos se imparten en inglés, de todos modos para cada uno de ellos se exige un francés fluido tanto oral como escrito.

A continuación se sintetiza la información respecto a los tres programas de larga duración específicos para alumnos extranjeros. Cada uno de ellos está dirigido a perfiles distintos de funcionarios, pero son entendidos como una formación integral, lo que implica conocimiento internacional y local.

Programas de formación para estudiantes extranjeros

Programas de formación internacionales	
Programa	Descripción
Ciclo internacional de larga duración (CIL)	Es para servidores públicos jóvenes (30 años o menos) con poca experiencia profesional que estén buscando formación relativa a la administración. Es un programa de educación general inicial diseñado para la parte teórica y práctica de los conocimientos. El CIL prepara a los estudiantes para participar en uno de los tres programas de Máster organizados en cooperación con alguna universidad francesa (CELSA, Strasbourg, Panthéon-Sorbonne).
	Aspectos técnicos
	Los Master corresponden a: 1) Comunicación en las Instituciones Públicas; 2) Administración Pública General; y, 3) Acción Pública y Política Pública. Tiene una duración total de 14 meses.
Ciclo internacional de entrenamiento avanzado (CIP)	Descripción
	Este programa está dirigido a Directores que están en la mitad de su carrera y que desean mejorar sus habilidades directivas, actualizando habilidades en relación a la gestión de políticas públicas y conocimientos sobre los asuntos europeos, así como también compartir y comparar sus experiencias con sus pares de otros países.
	Aspectos técnicos

¹⁵ La información completa y en idioma original de estos cursos se encuentra disponible en École Nationale d'Administration. (2017). Cycles Internationaux et d'approfondissement. Recuperado el 26 de abril de 2017 desde <http://www.ena.fr/Formation-continue/Cycles-Internationaux-et-d-approfondissement>

	<p>El programa tiene dos ejes: administración y gestión pública y relaciones internacionales, por lo que los integrantes aprenden sobre aspectos de las administraciones públicas francesas y europea. Pueden optar a dos Máster igual, con dos universidades aliadas: Administración y asuntos internacionales o Administración y Finanzas Públicas (en la Universidad de Paris o Strasburg).</p> <p>Tiene duración total de 8 meses.</p>
Curso internacional IRA (CiIRA)	Descripción
	<p>Está destinado a altos mandos con responsabilidades a cargo de servicios civiles extranjeros. Las escuelas Regional Administration Institute (IRA) son escuelas con vocación interministerial, diseñados para entrenar administrativamente en diferentes departamentos del gobierno.</p>
	Aspectos técnicos
	<p>Entrega conocimientos básicos sobre las funciones de la administración, sobre habilidades personales, a través de la apropiación de la cultura organizacional, de las prácticas de la administración pública y el manejo de habilidades en un rol de gestor. Además contempla cursos de administración pública francesa.</p> <p>Tiene una duración total de 8 meses.</p>

Ciclos internacionales de administración pública (CISAP)

Además de estos programas de larga duración, la ÉNA tiene cursos de corta duración los cuales están dirigidos a Directores que desean mejorar su quehacer profesional. Los cursos intentan hacerse cargo del desarrollo de los debates actuales respecto a la administración y gestión pública y los principales asuntos de las políticas europeas. De este modo los estudiantes pueden actualizar sus conocimientos. Entre los temas destacados se encuentran:

Programa	Descripción
Mujeres ejecutivas: gestión de los recursos humanos y liderazgo	Es un programa destinado a personas que buscan identificar de mejor manera los desafíos asociados a la equidad de género dentro de las organizaciones y así incrementar sus liderazgos y habilidades de gestión. Se enmarca dentro de la política de equidad que enfatiza la idea de facilitar el acceso a mujer a posiciones de responsabilidad.
Luchando contra la corrupción	Está destinado a Directores (altos funcionarios) de todos los cuerpos de supervisión y tomadores de decisión de varios ministerios. Se respalda en la reciente declaración mundial contra la corrupción lo que da cuenta del rol de la globalización en el desarrollo de la corrupción. Este programa, por tanto, se hace cargo de la lucha contra la corrupción en un contexto internacional.

Cambios en la gestión administrativa	Dirigido a Directores y altos cargos del servicio civil y autoridades locales tanto públicas como privadas, es decir, personas con responsabilidad en la gestión y que deben liderar proyectos de transformación. En un contexto de cambios, se hace necesaria una estrategia para tener la capacidad de transformación. En el curso se destacan las diferentes posibles estrategias de cambio y se identifican los principales escenarios, es decir, se hace un diagnóstico, un diseño y una evaluación. El curso enfatiza los aspectos humanos del cambio en la gestión, mostrando el rol clave que el jefe de proyecto asume en la motivación, comunicación, manejo de conflictos y negociación.
Protección de DD.HH.	Se aceptan participantes franceses e internacionales, representantes de la Comisión Consultiva Nacional de Derechos Humanos, diplomáticos, o funcionarios relativos a los derechos humanos. El programa ofrece una reflexión de la extensión y límites de los derechos humanos, de manera teórica y práctica.
Comunicación en contextos diplomáticos	Destinado a diplomáticos, personal militar, servidores públicos con experiencia que se desempeñan en el ámbito de la comunicación y difusión de la información. El curso tiene como objetivo explorar en profundidad los aspectos básicos de la comunicación, aprovechando el potencial diplomáticos de los nuevos medios, instaurando técnicas y habilidades para una nueva comunicación.
La nueva relación ciudadano gobierno	Dirigido a Magistrados, funcionarios electos, funcionarios de alto rango que tienen relación con la ciudadanía. Este curso busca entregar en un contexto de cambio y de digitalización, herramientas que contribuyan a la modernización y transparencia de la acción administrativa, en niveles centrales y locales de gobierno.

d. Letonia — Latvian School of Public Administration (LSPA) 

La Escuela de Administración Pública de Letonia es el mayor centro de formación para funcionarios y empleados de la administración pública. Ofrece cursos de desarrollo profesional y servicios de consulta de acuerdo con las prioridades establecidas por la República de Letonia como también por requerimientos de clientes (LSPA, 2016).

Para la LSPA, la capacitación se implementa en dos áreas:

- Se aborda cómo apoyar a las pequeñas y medianas empresas en temas de legislación, reducción de la carga administrativa, servicios públicos, emprendimiento sostenible, facilitación de la competitividad, supervisión y control de las empresas.
- Prevención de la corrupción y la reducción de la crisis económica.

Programas de formación internacional¹⁶	
Programa	Descripción
Programa GIMI	El programa tiene varios objetivos, entre ellos: dotar a los participantes de técnicas avanzadas de gestión y conocimientos especializados; aumentar su capacidad de planificación y aplicación innovadoras de la política en respuesta a las realidades socioeconómicas cambiantes; y mejorar sus habilidades de pensamiento estratégico, resolución de problemas y toma de decisiones. Además considera la enseñanza de elementos presupuestarios y principios básicos internacionalmente reconocidos de transparencia y rendición de cuentas.
	Aspectos técnicos
	Tiene una duración total de 24 días. Se imparten en inglés, aunque existe la posibilidad de que sea en ruso.

¹⁶ Para la revisión completa de este programa visitar: LSPA. (2016). *Contemporary Public Administration Management: a two phases joint training programme*. Riga. Recuperado desde [https://www.dropbox.com/s/o2zjq23l51glssu/PA GIMI-LSPA- brochure.docx?dl=0](https://www.dropbox.com/s/o2zjq23l51glssu/PA%20GIMI-LSPA-brochure.docx?dl=0)

e. Países Bajos—Bureau Algemene Bestuursdienst (BABD) 

El BABD es una institución que administra el sistema de alta dirección pública en los Países Bajos, conocido como Algemene Bestuursdienst (ABD) dependiente del Ministerio del Interior. Entre sus labores, se encuentra la selección de los tres primeros niveles de la ABD se les denomina Grupo de Alta Dirección (GAD), que se desarrolla mediante concurso abierto con postulación online. De este modo, el BABD desempeña un rol clave en el desarrollo de carrera, formación y movilidad para promoción del grupo ABD.

EL BABD cuenta con una variedad de programas orientados al desarrollo de los distintos niveles de la administración pública, sin embargo, los programas no tienen un enfoque internacional.

Programas de formación y/o capacitación	
Programa	Descripción
Leiderschapsontwikkeling (Desarrollo de Liderazgo)	<p>El programa está dirigido a fortalecer el desarrollo de liderazgo, considerando como ejes fundamentales el 1) conocerse a sí mismo, 2) conocer la profesión, y 3) conocer el mundo. Se trata de un programa que incluye a otros tres en él:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>ABD Candidate Program</i>. Busca desarrollar el liderazgo en el día a día en el nivel ABD, entendiendo que la formación de los más altos niveles es una inversión para el Estado. Este programa se desarrolla varias veces al año, siendo los candidatos seleccionados y nominados por su departamento. • <i>DG'abeling program</i>. Programa enfocado en los Directores Generales de los Países Bajos. Al igual que el programa ABD los participantes son propuestos por sus departamentos. Los funcionarios son evaluados respecto a sus habilidades de manejo de redes y entendimiento del escenario político. Además, busca que los funcionarios trabajen interdepartamentalmente. • <i>ABD LGA (Leadership in a Globalized Arena) program</i>. Es un programa destinado a los aspirantes a ABD que busca entregar una visión de los principales acontecimientos mundiales y su importancia para el liderazgo público, enfocándose al mismo tiempo en la visión y el desarrollo del liderazgo, bajo el entendimiento de que el mundo contemporáneo globalizado establece nuevas demandas en el gobierno y el liderazgo público. Se realiza en conjunto con directivos públicos de Estados Unidos y la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard

	<p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p> <p>Los funcionarios electos son propuestos por sus departamentos. Están destinados a distintos niveles de la jerarquía administrativas holandesa.</p>
<p>ABD Interim (ABD interino)</p>	<p style="text-align: center;">Descripción</p>
	<p>Está dirigido a altos funcionarios altamente calificados y se considera como herramienta de desarrollo directivo porque permite a los gestores públicos obtener un impulso en su carrera y currículum vitae, a través de la obtención de perspectivas profesionales más amplias y del desarrollo de competencias específicas. Se en mejorar las capacidades de los funcionarios a través de una oferta integral de desarrollo y capacitación y supervisando a los gerentes interinos en la asignación, para que se obtenga una experiencia de aprendizaje máxima.</p>
	<p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p> <p>Tiene una duración de 8 semanas a un máximo de 2 años e implica que los funcionarios cambien de organización de manera interina, manteniendo el puesto original.</p>
<p>ABD Intercollegiale Consultatie (Consulta intercolegial ABD)</p>	<p style="text-align: center;">Descripción</p>
	<p>Este programa está dirigido a la alta dirección de pública, como también a los municipios, las provincias, la policía y los órganos de gobierno independientes. Se plantea como un método para lograr un crecimiento profesional y personal. Existe una metodología de diálogo y reconocimiento en los otros participantes.</p>
	<p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p> <p>Se trabaja de manera que los grupos (5 ó 6 integrantes) se junten al menos unas 12 veces. Luego los grupos son disueltos, lo que no implica que estos funcionarios puedan sumarse a otros grupos y seguir participando en el programa.</p>

El Servicio Civil del Reino Unido comprende a los funcionarios del gobierno central y no considera a los funcionarios públicos del Parlamento y de los gobiernos locales. Es un organismo centralizado que forma parte del Gabinete del Primer Ministro, fue creado en 1996 con un set único de regulaciones, sin perjuicio de que cada ministerio cuenta con un área de gestión de personas.

En materia de capacitación: el entrenamiento se basa en las competencias requeridas para trabajar en el gobierno: i) liderazgo, dirección, capacidad, resultados e integridad; ii) gestión de personas; iii) gestión financiera; iv) gestión de planificación y proyectos, y v) análisis y uso de la evidencia.

La gestión de talento directivo en la ADP (SCS) es liderada por el Senior Leadership Committee y por la Talent Review Board, con el apoyo del Cabinet Office.

El Servicio Civil posee además una plataforma online de aprendizaje llamada Civil Service Learning. Sus programas de formación son locales.

Programas de formación	
Programa	Descripción
Fast Stream	Es el programa de desarrollo acelerado de carrera del Civil Service para graduados, diseñado para producir futuros líderes del sector público. Su objetivo es generar la experiencia y capacidades necesarias para los futuros cuadros de Alta Dirección. Los participantes tienen reuniones mensuales con un coach de talentos. Al cabo de los dos primeros años se efectúa una evaluación siendo el resultado el que determina el destino que tendrá en los dos años siguientes. Al concluir el programa se realiza una evaluación similar que define a qué departamento será asignado el evaluado y con qué grado y paga. El programa ofrece la posibilidad de postular a una promoción dentro de 4 años. Los participantes generalmente llegan a cargos de Alta Dirección dentro de 10 años, 4 antes que el resto.
	<p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p> <p>Se seleccionan sólo 700, entre postulantes nuevos y funcionarios públicos en ejercicio. El primer filtro es un test online, donde los mejores 5.000 evaluados pasan a la fase de test presenciales y luego los 2.000 mejores de ese grupo son convocados a un assesment center del Civil Service donde son entrevistados y sometidos a pruebas grupales. Tras concluir el proceso se selecciona a los 700 mejores postulantes.</p> <p>El programa dura 4 años: se estructura en 4 estadias de 6 meses, incluyendo una comisión de servicios fuera del SC y 2 estadias de 12 meses en departamentos de la Administración.</p>

¹⁷ La información contenida en este apartado se encuentra en informe desarrollado por el Servicio Civil. (2014). Proyecto de fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Santiago de Chile.

Futuros Líderes	<p style="text-align: center;">Descripción</p> <p>Es un programa estándar introducido en abril de 2013 que busca desarrollar habilidades de liderazgo corporativo para funcionarios del nivel G6/7 con el potencial para ser promovidos a Subdirector y a niveles de Alta Dirección y para crear un flujo de futuros líderes en el Civil Service. Se estructura en torno a talleres de liderazgo y de habilidades comerciales.</p> <p>Los objetivos de aprendizaje son demostrar las competencias y conductas necesarias para asumir un cargo directivo; continuar avanzando en su propio desarrollo a través de una variedad de oportunidades, experiencias y destinaciones; incorporarse a una red de pares destinada a generar apoyo entre sus miembros en la construcción de las habilidades necesarias para alcanzar el nivel de Subdirector.</p>
Líderes senior	<p style="text-align: center;">Descripción</p> <p>El propósito del programa es desarrollar un grupo de futuros líderes capaces de ocupar cargos directivos clave, con el fin de generar sólidos planes de sucesión. El programa habilita a sus participantes para desarrollar las competencias, habilidades y conductas necesarias en el nivel de Director. Se estructura en torno a talleres de liderazgo corporativo, alianzas estratégicas y construcción de redes y visión comercial; actividades de mentoring, y desafíos corporativos.</p> <p>Los objetivos de aprendizaje son el desarrollo de habilidades y conductas requeridas para asumir cargos de liderazgo senior; trabajar colaborativamente más allá de las fronteras de los propios departamentos para aportar a las prioridades gubernamentales; construir una red de pares para apoyar su desarrollo y efectividad durante y después del programa; avanzar en su propio desarrollo y actuar para alcanzar las propias aspiraciones de progreso profesional, y reforzar sus capacidades para hacer frente a nuevas y desafiantes responsabilidades a través de una acabada comprensión de sí mismo y de sus capacidades</p>
High potential development scheme (HPDS)	<p style="text-align: center;">Descripción</p> <p>Programa altamente competitivo, fue instaurado hace 10 años y otorga a sus participantes amplias posibilidades de promoción. Su objetivo es acelerar el desarrollo de potenciales Directores, habilitándolos para incrementar competencias, habilidades y conductas necesarias en el nivel de Director General a fin de dirigir el cambio organizacional a través de Departamentos y Agencias. Permite generar planes de sucesión más sólidos y flujo de talento hacia roles de Director General. Se estructura en torno a talleres; sesiones de líderes senior que enseñan a nuevos líderes o comunidades de liderazgo; mentoring general y mentoring de pares.</p> <p>Los objetivos de aprendizaje son explorar en detalle con sus colegas las actuales mejores prácticas de liderazgo; ser apoyados en el uso de estos nuevos conocimientos para hacer frente a verdaderos desafíos y para integrar la teoría y la práctica en su propio liderazgo; mejorar su propia presencia e impacto personal con el fin de hacerse visibles; extender y desarrollar su red a través del SC, y hacer sentido a su participación en el programa usándola para impulsar su propio desarrollo y sus ambiciones profesionales.</p>

Programas para Directores Generales

Para este grupo de ADPs existen las siguientes posibilidades, caracterizadas por ser más específicas:

Programa	Descripción
Programa Individual de Desarrollo	Dura un año y prioriza el desarrollo de Directores Generales que estén en condiciones de competir para puestos de Secretario Permanente dentro del año siguiente, preparándolos para ser promovidos y para desempeñar el nuevo rol a cabalidad.
Programa de Intercambio	Dura un año y considera la participación de un grupo de Directores Generales y de igual número de ejecutivos del sector privado, de un rango similar, quienes aprenden unos de otros. El objetivo es aumentar su conocimiento de los mayores desafíos de los líderes del futuro.
Clases magistrales	Abiertas a todos los Directores Generales y versan sobre temas vinculados a sus desafíos, son actividades de dos horas y media de duración y son dictadas por Secretarios Permanentes o por académicos o ejecutivos destacados. Permiten aumentar sus habilidades y capacidades.

5.4. Oceanía

a. Nueva Zelanda — Leadership Development Centre (LDC)¹⁸

El Leadership Development Centre (Centro de Desarrollo de Liderazgo) es el servicio público neozelandés a cargo del desarrollo de liderazgo en los funcionarios públicos. Está dirigido por algunos de los líderes experimentados y conocedores de los servicios del Estado. Considera relevante el ejercicio de que los líderes existentes ayuden a identificar a la próxima generación de líderes dentro del Servicio Público. Los programas no tienen un enfoque internacional.

Programas de formación	
Programa	Descripción
Chief Executive Development	El Chief Executive Development (Programa de Desarrollo de Jefe Ejecutivo) de LDC es un programa de servicios adaptados a las necesidades de los principales ejecutivos. La gama de servicios disponibles para los directores ejecutivos incluye temas tales como la planificación de la carrera individual y el desarrollo de liderazgo, asesoramiento y apoyo para identificar, evaluar y desarrollar a otros líderes, espacios para compartir experiencias y reflexiones sobre el liderazgo del sector público, asesoramiento en la creación de redes, entre otros.
	Aspectos técnicos
	No se entrega mayor información.
Leadership Development Programme	Descripción
	El Leadership Development Programme (Programa de Desarrollo de Liderazgo) se basa en la importancia que posee el liderazgo para el logro de objetivos en una institución. Está dirigido a un segundo nivel jerárquico que busquen mejorar su liderazgo ampliando su perspectiva y experiencia en el sector público. Son seleccionados por sus jefes en vista de la proyección que se visualiza en ellos.
	Aspectos técnicos
	Mantiene un enfoque de aprendizaje experiencial y colectivo. Tiene una duración total de 18 meses.
Leadership in	Descripción

¹⁸ La información completa de los programas se encuentra en el sitio web del LDC. Leadership Development Center. (2017). Programmes and events. Recuperado el 26 de abril de 2017 desde <https://www.ldc.govt.nz/programmes-and-events/>

Practice	<p>Está destinado a líderes que ya poseen experiencia en el manejo de equipos y que se encuentran preparados para ampliar su impacto de liderazgo e influencia estratégica.</p> <p>Son funcionarios identificados por sus Directores para desarrollar habilidades de autoconocimiento y habilidades de liderazgo general.</p> <p>El programa considera la participación de Directores ejecutivos y altos directivos como oradores invitados, espacios de intercambio de opiniones y puntos de vista, facilitadores, entre otros elementos que van en pro de mejorar las habilidades directivas de los funcionarios.</p> <p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p> <p>Tiene una duración total de 9 meses.</p>
Management in Action	<p style="text-align: center;">Descripción</p> <p>El programa Management in Action (Gestión en Acción) está orientado para desarrollar las habilidades y conocimientos de liderazgo, para lo cual considera temas tales como: cómo delegar, técnicas de coaching, cómo construir un ambiente de trabajo inclusivo y cómo inspirar una visión compartida.</p> <p>Metodológicamente, utiliza una mezcla de teoría, de investigación, conocimiento práctico de participantes y de otros líderes. Es un programa interinstitucional, por lo que los participantes podrán colaborar con funcionarios de todo el sector público y aprender acerca de los roles y retos de otros ámbitos.</p> <p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p> <p>Está orientado a directores de segundo orden con apoyo de sus Directores generales.</p> <p>Tiene una duración de 6 meses.</p>

5.5. Organismos internacionales formadores

a. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)¹⁹

Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas (EIAPP)

Esta escuela fue formada el año 2005 y es gestionada por el CLAD, teniendo como misión articular y coordinar el intercambio de información y de experiencias, promover la creación de sinergias y realizar acciones de cooperación internacional para la formación de directivos y funcionarios públicos. Todo esto siguiendo los lineamientos de la "Carta Iberoamericana de la Función Pública" y del "Código Iberoamericano de Buen Gobierno", buscando fortalecer la institucionalidad democrática, la mejora de la capacidad de la gestión del Estado y la consolidación de sistemas de función pública profesionales en Iberoamérica.


La EIAPP ha establecido un Programa Académico Regional para los años 2017-2018 identificando diferentes Áreas Temáticas Estratégicas. En este marco, entrega cursos presenciales y virtuales.

La EIAPP a medida que anuncia las fechas y condiciones de los cursos libera la información respecto a ellos, vale decir, contenidos y profesores. De este modo, actualmente no es posible acceder de lleno a la información de todos los cursos. Debido a esto, a continuación sólo se describirán los cursos de la oferta académica de los cuales es posible obtener información concreta.

Programas de formación y/o capacitación internacionales	
Programa	Descripción
Ética en la función pública: ¿una cuestión de moda o actualidad?	El curso busca hacerse cargo de los últimos sucesos concernientes a la administración pública y los problemas relativos a la crisis moral que acontecen debido a problemas de corrupción que afectan la legitimidad de las instituciones y vulneran los derechos de los ciudadanos. En torno a esta temática, se debate acerca de la vigencia de la ética pública como tema de discusión.
	Aspectos técnicos El curso es entregado en formato virtual. Se imparte con apoyo del Banco de Desarrollo de América Latina. El curso se imparte por la ENA peruana. Actualmente la inscripción al curso se encuentra cerrada.

¹⁹ La información completa de los programas se encuentra en el sitio web del CLAD. Convocatorias de actividades (2017). Recuperado el 2 de mayo de 2017 desde <http://www.clad.org/escuela-iberoamericana/convocatorias>

Curso Internacional sobre Resolución y Manejo de Conflictos en la Administración Pública	Descripción
	El curso trabaja con los lineamientos del Código Iberoamericano de Buen Gobierno, bajo el entendimiento de que hay poco conocimiento respecto de las características, funciones, consecuencias, fuentes y causas de los diferentes tipos de conflictos, por lo que resulta imprescindible la resolución y manejo de conflictos en la Administración Pública, lo que permite a la larga el fortalecimiento de los servicios públicos mediante una gestión efectiva y armoniosa.
	Aspectos técnicos
	Se imparte en conjunto con el INAP de Guatemala. La modalidad del curso es virtual.
Curso Internacional sobre Ética y Administración Pública en América Latina	Descripción
	Este curso mantiene el enfoque de anteriormente descrito, es decir, trabaja los lineamientos del Código Iberoamericano de Buen Gobierno, pero más que discutir la vigencia de la ética, intenta promover su práctica.
	Aspectos técnicos
	Tiene una modalidad virtual. Es impartido por la ENAP brasilera.

b. Organización de Estados Americanos (OEA)²⁰ 

Campus Virtual OEA

La OEA tiene un línea de trabajo respecto a lo que se conoce como gobierno electrónico o e-Gobierno, refiriéndose a él como la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público con el objetivo de incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana.

De esta forma, reconoce que el Estado es el único actor capaz de conducir y liderar un proceso de desarrollo con equidad en las sociedades, por lo que debe capitalizar las oportunidades profesionales, educativas y de desarrollo en general que en el contexto de la sociedad del conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ofrecen en beneficio de la gestión de gobierno. El Campus Virtual OEA intenta promover el entrenamiento y la capacitación del personal técnico-administrativo para que esté mejor preparado para enfrentar la complejidad actual de la administración pública y para dar respuesta a las demandas de las sociedades.

A la fecha, el Campus Virtual de la OEA tiene más de 11 años de trabajo, desarrollando cursos de Gobierno Abierto, Catastro y Gestión Pública, con metodología comprobada para capacitar especialmente a funcionarios públicos, con un impacto de más de 14.000 funcionarios públicos en los países miembros, en más de 250 ediciones. Se enfoca tanto en cursos dirigidos a fortalecer el nivel directivo y técnico de gobierno. Para esto posee un sistema de becas de capacitación que a la fecha supera los US\$3,000,000.

La oferta de cursos del Campus Virtual trabaja con tres ejes: Gobierno abierto, Gestión Pública y Catastro. A continuación se presentan los cursos que trabajan en los ejes que este estudio ha determinado como relevantes.

²⁰ La información completa de los programas se encuentra en el sitio web <http://portal.oas.org/Portal/Sector/SAP/DepartamentoparalaGestiónPúblicaEfectiva/NPA/Cursos/CapaciNet/tabid/1823/Default.aspx>

Ejes y cursos	
Eje	Curso
Gobierno Abierto	Estrategias para el Gobierno Abierto en las Américas
	El curso releva la importancia de los gobiernos colaborativos en cuanto compromiso e implica a los ciudadanos y agentes sociales para la solución de problemas. De esta forma, este curso aborda manera inductiva el gobierno abierto, entregando además datos de su aplicación y casos de éxito.
	El Gobierno en la Era de las Redes Sociales
	El curso estudia la importancia del fenómenos de las Redes Sociales en el marco del Gobierno Abierto, enseñando el uso adecuado de sus herramientas con el fin de generar acercamiento entre las instituciones y la ciudadanía.
	Gobierno Abierto Municipal
	El curso nace del análisis respecto al papel crucial que los municipios juegan en la gobernanza colaborativa. De este modo, se busca sensibilizar al participante sobre la importancia del gobierno abierto y dar a conocer las herramientas disponibles para la implementación del mismo a nivel municipal.
Gestión Pública	El Derecho a la Identidad, Registro Civil y Estadísticas Vitales
	El objetivo de este curso es integrar a las comunidades excluidas el beneficio de registrarse como ciudadanos ante el Estado para mejorar el nivel de vida de la comunidad en general. De este modo, el curso contempla desde las nociones básicas, la organización, funcionamiento y perfiles generales de los sistemas de Registro Civil, análisis de casos, Sistemas de Gestión de Calidad y experiencias de éxitos.

CAF es un banco de desarrollo creado en 1970 y conformado por 19 países —17 de América Latina y el Caribe, España y Portugal— y 13 bancos privados de la región. Busca promover un modelo de desarrollo sostenible, mediante operaciones de crédito, recursos no reembolsables y apoyo en la estructuración técnica y financiera de proyectos de los sectores público y privado de América Latina (CAF, 2017). El programa de capacitación nace ante la detección de la necesidad de profesionalizar del servicio civil. La CAF desarrolla cursos de capacitación que entregue solidez técnica y competencias para construir viabilidad y sustentabilidad en las políticas públicas. Los cursos se trabajan en alianza con la ENA francesa, la OEA, la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), entre otros. CAF presenta algunos programas de formación, de los cuales se destacan los siguientes:

Programas de formación	
Programa	Descripción
Programa de Capacitación Ejecutiva en Liderazgo y Gestión del Cambio para la Alta Gerencia Pública en América Latina	Junto con la Escuela Nacional de Administración de Francia (ENA) y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), CAF desarrolla el Programa Liderazgo y Gestión del Cambio, con el propósito de diseminar las tendencias actuales en materia de política pública.
	Aspectos técnicos
	Este Programa está dirigido a la alta gerencia pública de los países miembros de CAF. Combina un componente teórico con simulaciones y visitas técnicas que permiten conocer experiencias exitosas.
Programa Interamericano de Estudios Avanzados en Innovación y Gestión de Políticas Públicas	El programa está enfocado en funcionarios de alto nivel del sector público, investigadores de la academia, líderes del sector privado y de la prensa vinculados al proceso de toma de decisiones de política pública, que provengan de los Estados miembros de la OEA.
	Aspectos técnicos
	Con el apoyo la OEA y la McCourt School of Public Policy de Georgetown University (MSPP/GU), CAF impulsa la edición del Programa Interamericano de Estudios Avanzados en Innovación y Gestión de Políticas Públicas (AIPIM).
Programa de Liderazgo Público Iberoamericano	Busca contribuir al fortalecimiento institucional de los gobiernos de la región, haciendo hincapié en las últimas tendencias en alta gerencia. Este Programa se dirige a líderes públicos y personal

²¹ La información contenida en este apartado se encuentra en el sitio web completa en <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2016/03/Folleto-Programas-Capacitacion.pdf>

	<p>cualificado en labores ejecutivas, pertenecientes a oficinas de presidencia y gobernación, y a secretarías de la función pública, cuadros del poder legislativo y judicial, procedentes de los países socios de CAF.</p>
	<p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p>
	<p>Se realiza en alianza en alianza con la Fundación Carolina.</p>

d. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)²² I L P E S

El ILPES es uno de los organismos que integra la CEPAL y tiene como función principal el brindar apoyo a los gobiernos de la región en áreas de gestión pública, administración e investigación orientadas al desarrollo regional. Ofrece actualmente una gama de 15 cursos dirigidos a funcionarios públicos, en su mayoría *e-learning*, sin embargo, se hacen cargo de cuestiones más bien técnicas-operativas de la administración.

Programas de formación	
Programa	Descripción
Gobierno Digital en la era de la revolución de los datos y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	El curso tiene por objetivo central entregar un panorama global de los conceptos, herramientas e impactos que la disciplina del gobierno electrónico y del gobierno abierto han tenido en los procesos de modernización de la gestión pública y a sus beneficiarios directos que son los ciudadanos, las empresas y el propio sector público en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus desafíos en la agenda 2030.
	<p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p> <p>El curso es de carácter semi-presencial. Con el objetivo de nivelar conocimientos y aspectos conceptuales básicos, los participantes cursarán los módulos conceptuales del curso a través del Campus Virtual de la OEA/DGPE. El componente presencial se desarrollará en la Sede de la CEPAL México. Por lo tanto, el curso tiene una duración equivalente a 60 horas didácticas, 20 horas virtuales y 40 horas presenciales.</p>
Estrategias para el Gobierno Abierto en las Américas	<p style="text-align: center;">Descripción</p> <p>El objetivo central del Curso es promover el fortalecimiento de la gestión pública para la formulación e implementación de estrategias de Gobierno Abierto, una mayor transparencia y colaboración en el ejercicio del gobierno, y una mayor participación de los ciudadanos en los asuntos públicos.</p>
	<p style="text-align: center;">Aspectos técnicos</p> <p>El curso es de carácter semi-presencial. Con el objetivo de nivelar conocimientos y aspectos conceptuales básicos, los participantes cursarán los módulos conceptuales del curso a través del Campus Virtual de la OEA/DGPE. El componente presencial se desarrollará en la Sede de la CEPAL en Santiago de Chile.</p>
Planificación del Desarrollo con Perspectiva de Género	<p style="text-align: center;">Descripción</p> <p>El curso tiene como objetivos el 1) Desarrollar un marco conceptual pertinente respecto a los procesos de planificación del desarrollo y la relevancia de la perspectiva de género; 2)</p>

²² La información contenida en este apartado ha sido rescatada del sitio web oficial del ILPES <http://www.cepal.org/es/areas-de-trabajo/planificacion-para-el-desarrollo>.

	<p>Analizar la estructura institucional gubernamental con que cuenta la región en el tema y la relevancia del uso de las estadísticas de género en los procesos de planificación; 3) Introducir al público objetivo, en una dinámica de simulación de una planificación con perspectiva de género.</p>
	<p>Aspectos técnicos</p>
	<p>El curso se realiza de manera presencial en la sede de la CEPAL en Santiago de Chile.</p>

5.6. Organismos internacionales conectores

En el panorama mundial de formación de funcionarios, los organismos internacionales también han actuado como entes conectores de escuelas de administración pública. Estas redes en la práctica crean un espacio de colaboración permanente, que permite no sólo la interacción y la articulación de las Escuelas de Administración Pública, sino que también permite la consolidación de ellas a través de las experiencias y técnicas compartidas.

a. Organización de las Naciones Unidas (ONU)

*United Nations Public Administration Network (UNPAN)*²³

La División de Administración Pública y Gestión (Division for Public Administration and Development Management) del Desarrollo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (Department of Economic and Social Affairs) de las Naciones Unidas fue creada en 1999 y se encargó de desarrollar la "Red de Administración Pública de las Naciones Unidas (UNPAN)".

La UNPAN está diseñada para ayudar a los países, especialmente a los países en desarrollo y los países en transición económica, a responder a los desafíos que enfrentan los gobiernos para reducir la brecha digital que impide alcanzar sus metas de desarrollo.

El objetivo inmediato de UNPAN es establecer una red basada en Internet que vincule las instituciones regionales y nacionales dedicadas a la administración pública, facilitando así el intercambio de información, el intercambio de experiencias y la capacitación en el área de políticas y gestión del sector público. El objetivo final de la UNPAN es fortalecer la capacidad de las instituciones regionales y nacionales para que puedan acceder, procesar y difundir información pertinente a través de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) actualizadas para la promoción de mejores administración Pública.

La misión de UNPAN es promover el intercambio de conocimientos, experiencias y mejores prácticas de los países, políticas públicas sólidas, administración pública eficaz y servicios públicos eficientes, y mediante el fomento de la capacidad y la cooperación entre los Estados Miembros de la ONU.

²³ La información contenida en este apartado se encuentra disponible en el sitio web de la UNPAN <http://www.unpan.org/ELearning/OnlineTrainingCentre/tabid/1456/language/en-US/Default.aspx>

La UPAN oferta una serie de cursos gratuitos online para cualquier persona que quiera acceder, teniendo sólo como requisito un registro previo. Las temáticas de los cursos corresponden a Participación Ciudadana y Gestión del Desarrollo, Gobierno móvil y electrónico, Institución y Gestión de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento en el Gobierno.

*OECD Network of Schools of Government*²⁴

La Red de Escuelas de Gobierno de la OCDE es una red mundial de escuelas, instituciones de investigación y capacitación y que funciona como órgano consultivo y difusor del conocimiento para el trabajo de la Dirección de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial de la OCDE (OECD Public Governance and Territorial Development Directorate).

Esta Red de la OCDE busca ser un apoyo para los países, asegurando la sustentabilidad a largo plazo de las reformas en el sector público. De este modo, intenta fortalecer la relación internacional de las políticas de diálogo y los esfuerzos de construcción conjuntos. La Red permite también ser un espacio en donde se informen las buenas prácticas que se están desarrollando y al mismo tiempo apoyar los intercambios entre escuelas de sus actuales prioridades, su capacidad, las políticas a implementar y necesidades de investigación.

De esta forma, la principales actividades de la Red, incluyen:

1. Creación de una comunidad profesional a través del establecimiento de una plataforma online, que permita compartir fácilmente la información de temas tales como los estándares internacionales, políticas, *benchmarking* en entrega de servicios, entrega de datos para la comparación entre miembros de la OECD. Del mismo modo, permite a los países compartir los esfuerzos actuales en creación de capacidades y sus necesidades en áreas prioritarias. La plataforma entrega acceso gratuito a material de políticas y de *benchmarking*. Los miembros reciben copias gratuitas de todas las publicaciones del área de gobernanza y *management*, del mismo modo que los países son invitados a cooperar con su material.
2. Facilitar las políticas de diálogo, vinculado la OCDE y a los expertos de las escuelas de gobierno, permitiendo que compartan sus experiencias. De esta forma, se pueden encontrar soluciones a problemas comunes. Al poner en diálogo a la OCDE; a los hacedores internacionales de políticas y a las mismas escuelas con otras escuelas, se crea la posibilidad de focalizar políticas en áreas prioritarias identificadas por diferentes actores. El rol de la OCDE corresponde a entrega evidencia comparativa internacional y *benchmark* a la discusión.
3. Continuo monitoreo y evaluación de la actual capacidad de construcción y desarrollo de habilidades de parte de las propias escuelas de gobierno en áreas prioritarias de difusión basadas en hallazgos compartidos que faciliten el diálogo y el intercambio de buenas prácticas.

²⁴ La información contenida en este apartado corresponde a una traducción del documento OECD Network of Schools of Government, disponible en OCDE. (s.f.). OECD Global Network of Schools of Government <http://www.oecd.org/gov/OECD-Schools-of-Government.pdf>

4. Asociaciones en investigaciones y en actividades específicas de cada país, lo cual incluye actividades específicas de fomento de la capacidad impulsadas por la demanda y herramientas prácticas tanto para los instructores como para los funcionarios públicos para apoyar la aplicación de las reformas del sector público (seminarios, viajes de estudio, e-learning, cursos certificados por la OCDE, entre otros). Esto puede incluir a *stakeholders*, incluyendo a los mismos alumnos de las escuelas.

Se consideran miembros de la red a las instituciones involucradas en la construcción de capacidades e investigación en el sector público, lo cual puede incluir a escuelas nacionales, academias de gobierno, institutos de administración públicas, asociaciones de escuelas de administración públicas y también asociaciones internacionales/regionales.

Los gobiernos de la OCDE han identificado como áreas prioritarias de acción la incorporación de la innovación; el fortalecimiento del compromiso y liderazgo de los empleados; gobierno abiertos, inclusivos y transparentes que permitan restaurar la confianza; el impacto de la tecnología en la gobernanza, toma de decisiones del sector público y competencias claves en los servidores públicos; estrategias para incrementar la productividad y efectividad del servicio público; evaluación y medición del actuar de los gobiernos.

c. Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) 

*Red Suramericana de Escuelas de Gobierno y Administración Pública*²⁵

Es una iniciativa surgida en el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) de Ecuador. Nació a través de la percepción de falta de un espacio colaborativo permanente de interacción y articulación, que consolide a nivel regional las iniciativas que a nivel nacional se vienen desarrollando en materia de formación y capacitación de decisores y servidores públicos de las administraciones gubernamentales de Suramérica.

La Red Suramericana tiene como objetivos principales:

- Crear un espacio de articulación y convergencia para la formación y capacitación de servidores públicos, sobre la base de nuevos paradigmas de planificación y desarrollo.
- Conocer y compartir experiencias académicas y profesionales exitosas, que permitan intercambios positivos de conocimientos y prácticas entre los países integrantes de la UNASUR.
- Apuntar a la formación de una nueva generación de dirigentes y decisores técnico-políticos en correspondencia con las necesidades actuales de la región.
- Promover la creación del Instituto Suramericano de Gobierno y Administración Pública.

Los miembros principalmente son las Escuelas e Institutos de Gobierno y Administración Pública de Suramérica, es decir, las instituciones que se hacen cargo de la formación y capacitación de las administraciones de sus países, por lo que también se encuentra como miembro de esta alianza el Servicio Civil de Chile.

La Red Suramericana de Escuelas de Gobierno y Administración Pública se relaciona además con otros organismos internacionales tales como la UNASUR, CEPAL, ILPES, BID, CAF, EIAPP y el CLAD, además de escuelas de administración como la ENA francesa.

Entre las áreas temáticas que la Red considera, se encuentran: fortalecimiento del Alto Gobierno; democracia y participación social en la gestión de lo público; modelos de gestión de lo público en la América Latina contemporánea; gestión del talento humano – Servicio Civil en lo público; y, capacidades estatales y modernización institucional.

²⁵ La información de este apartado se encuentra disponible en Red Suramericana de Escuelas de Gobierno y Administración Pública. (s.f.). ¿Qué es la red? Recuperado el 17 de mayo, desde <http://redescuelasgobierno.businesscatalyst.com/¿qué-es-la-red.html>

NovaGob es una red social de administración pública con proyección iberoamericana. Nace de la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (FUAM) y su principal foco es la innovación en el sector público.

Actualmente, NovaGob se define como un ecosistema de innovación formado por los siguientes ejes:

- novagob.org: Red Social Iberoamericana de la Administración Pública. Plataforma web que intenta unir el talento para innovar y modernizar la administración. Es el primer proyecto de NovaGob, y a la fecha es el principal punto de encuentro, intercambio y colaboración de los funcionarios públicos a nivel iberoamericano.
- novagob.com: Congreso Iberoamericano de Innovación Pública, es un encuentro anual que reúne a profesionales de la innovación pública en Iberoamérica. Un foro que incluye talleres, diálogos, debates y reconocimiento sobre las mayores tendencias para la modernización de la administración pública.
- novagob.lab: Laboratorio de Gobierno para la innovación pública en Iberoamérica. El objetivo es crear un espacio de encuentro entre especialistas del ámbito académico, profesionales del sector público y del sector privado para trabajar juntos en la elaboración de prototipos innovadores para generar valor público.
- novagob.edu: Aún no se implemente, pero pretende ser la Escuela Iberoamericana de Gobierno para la Innovación Pública, es decir, una plataforma digital de formación social enfocada al sector público. Para su desarrollo se trabaja en conjunto con otras 11 instituciones asociadas de España, Reino Unido, Italia, México y Argentina y con el apoyo del CLAD (Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo).

En definitiva, NovaGob busca ser un espacio abierto y autónomo, conectando a funcionarios de toda Iberoamérica permitiendo, por ejemplo, compartir casos, problemas, soluciones, innovaciones y otras experiencias que vayan en pos de mejorar la Administración Pública. La membresía no es exclusiva para funcionarios públicos, ya que pueden ser parte de la red profesionales del sector privado y académicos, entendiendo su importancia actual para el desarrollo e implementación de muchas políticas del Estado y el valioso conocimiento que han adquirido a través de los años.

e. Korea-LAC Scholarship Program (KLSP)²⁶ 

El KLSP es un programa de becas financiado por el Fondo Coreano para la Reducción de la Pobreza y gestionado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Su público objetivo son exclusivamente funcionarios públicos de países de América Latina y el Caribe.

El programa nace de la idea de que una gestión pública de calidad es una poderosa herramienta para generar mayor desarrollo, lo cual requiere de funcionarios con las competencias necesarias para diseñar, implementar y evaluar las políticas públicas necesarias.

El principal objetivo de este programa de becas es fortalecer al sector público de los países latinoamericanos y del caribe mejorando las capacidades de los funcionarios públicos para el diseño, la implementación y la evaluación de políticas públicas.

Lógicamente, el programa requiere de una postulación en la cual quedarán seleccionados por criterios descritos en el sitio web un grupo de funcionarios, los cuales obtendrán una beca completa para poder estudiar una maestría en gestión pública en Corea, impartida en inglés y con una duración de 18 meses. La beca es completa, vale decir, incluye: transporte aéreo ida y vuelta a Corea, matrícula completa, hospedaje, asignación para gastos cotidianos, materiales educativos y seguro médico. El programa además permite que los estudiantes realicen pasantías en diversas instituciones coreanas de manera paralela, lo que permite incrementar sus experiencias y conocimientos.

Las universidades coreanas asociadas al programa son la Korea Development Institute: School of Public Policy and Management (KDI School) y la Sungkyunkwan University (SKKU): Graduate School of Governance (GSG), las cuales entregan distintos beneficios extras al programa.

²⁶ La información relativa a esta beca de estudio, así como su proceso de postulación se encuentra disponible en el sitio web <http://klsprogram.org/es/programa/>