

FORMACIÓN PARA EL TRABAJO EN CHILE
**SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA
CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA**
FASE 3



AUTORÍAS

Documento elaborado por Contalento Spa

Editores

Carlos Fernández López y Andrea Orellana López

Expertos

Andrea Detmer, Gonzalo Donoso, Francisco Carillo y Margarita Guarello

Contraparte Técnica Sence

Olivia Costa Albertini, Rodrigo Avello, Leticia Quezada, Camilo Montoya, Felipe Mcrostie, Giancarlo Tranchino, Cecilia Castañeda, Margarita Cifuentes, Américo Carrillo, Walter Bugueño, Lucía Jere, Gaynor Fuentealba, Paula Vizcarra, Valentina Peralta, Nicole Astorga, Bárbara Morales y Ricardo Correa

Diseño

Clarke Diseño

Se agradece participación y aportes

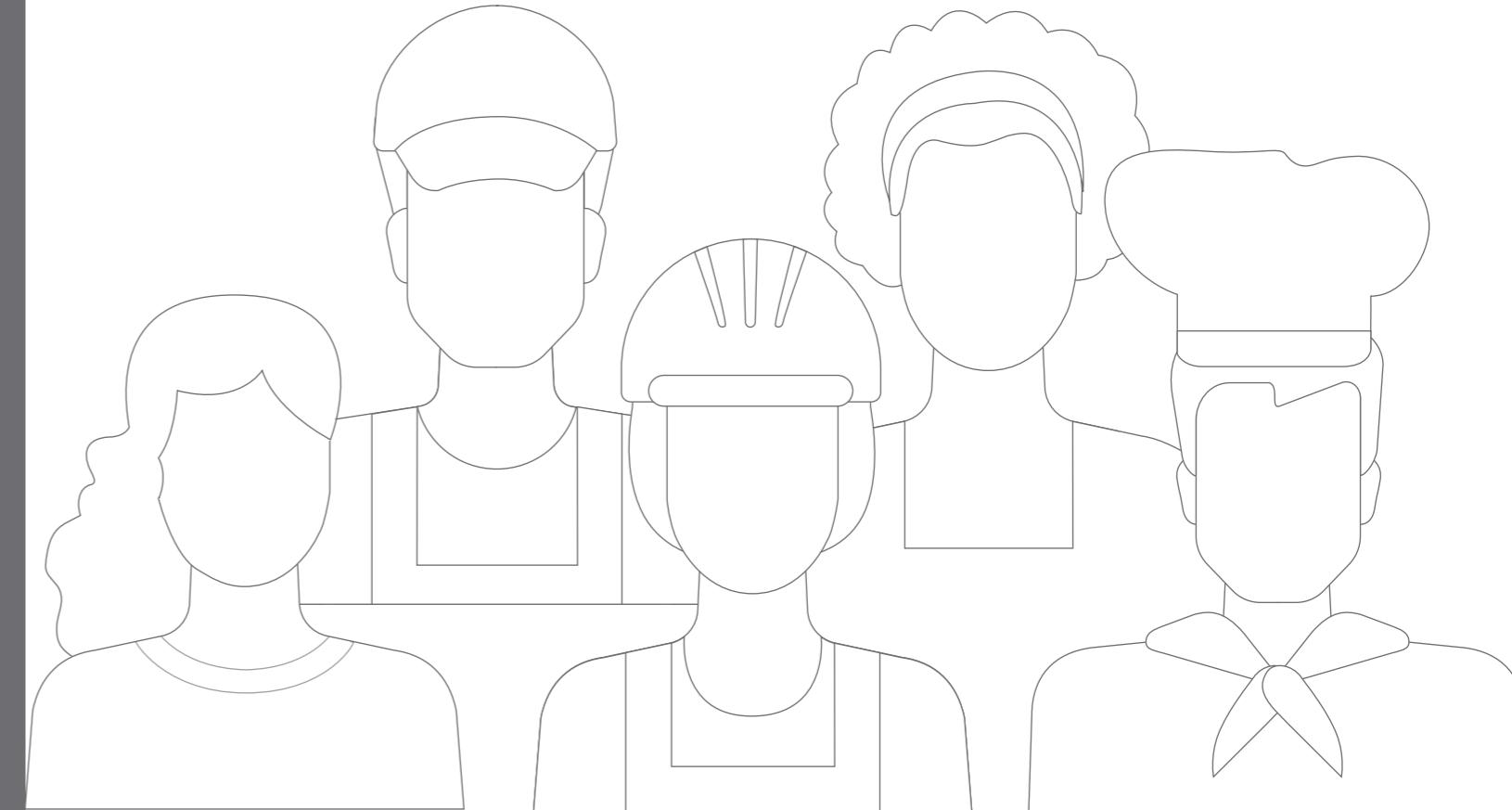
Romanina Morales, Rodrigo Valdivia, Milo Rojas, María Francisca Mora, Cristian Cortés, Orlando Mancilla, Felipe Candia, Sofía Cereceda, César Rivero, Tomás Vega, Emilio Villalobos, Dalma Olivares, Andrea Cárdenas, María Pilar Montoya, Lorena Flores, Pedro Goic, Andrea Butelmann, María Soledad Moreno, Rodrigo Krell, Andrés Toro, Soledad Moreno, Ramón Castillo, Paula Agurto, Felipe Riquelme, Catalina Estevez, Gonzalo Torres y Óscar Escobar

Se agradece el apoyo de

BANOTIC en especial a Camila Sánchez y Orlando Toledo
Otic Sofofa en especial a Natalia Lldijover, Claudia Picero y Sebastián Estenssoro

Informe entregado en Noviembre 2023

El presente estudio se enmarca en la Re.Ex. N° 3313
de 7 de octubre de 2022 respecto del financiamiento de estudios
del 5% de los Organismo Técnicos Intermedios para Capacitación



ACRÓNIMOS

AC	Aseguramiento de la Calidad
ACE	Agencia de la Calidad de la Educación
AC-FC	Agencia de la Calidad de la Formación Continua
BID	Banco Interamericano del Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAIGG	Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno
CAMV	Comité de Acreditación de Conocimientos del Mercado de Valores
CECCL	Centro de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales
CMF	Comisión para el Mercado Financiero
CNA	Comisión Nacional de Acreditación
FTP	Formación Técnico Profesional
KPI	Key Performance Indicator (Indicadores Clave de Desempeño)
MINEDUC	Ministerio de Educación de Chile
MINTRAB	Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile
MPC	Matriz de Progresión de Calidad
NCG	Norma de Carácter General
NCh	Norma Chilena
OFC	Organismos de Formación Continua
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
OSCL	Organismo Sectorial de Competencias Laborales
OTEC	Organismos Técnicos de Capacitación
PMG	Programa de Mejoramiento de Gestión
RAP	Reconocimiento de Aprendizajes Previos
RRHH	Recursos Humanos
SAC-FC	Sistema de Aseguramiento de la Calidad (para la Formación Continua)
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SNAC	Sistema Nacional de Calidad
TP	Técnico Profesional
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura)

ÍNDICE

PALABRAS INICIALES

1. Romanina Morales Baltra, Directora Nacional Sence	7
2. Orlando Toledo, Gerente General Banotic	9
3. Natalia Lidijover, Gerente de Desarrollo de Capital Humano Corporación Sofofa	11

RESUMEN EJECUTIVO

CAPÍTULO 1: SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA (SAC-FC)	12
	15

1.1. PRESENTACIÓN	16
1.2. IMPORTANCIA DE SENCE COMO ENTE RECTOR	18
1.3. IMPACTO EN LA CALIDAD	18

CAPÍTULO 2 : VISIÓN DE FUTURO	21
--------------------------------------	----

2.1. PRESENTACIÓN	22
2.2. FACTORES DE DESARROLLO PARA EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA (SAC-FC)	22
Institucionalidad	22
Participación	22
Cultura de calidad	23
Sistema de información	23
Incentivos	23

CAPÍTULO 3: SENCE IMPULSANDO LA AGENDA DE CALIDAD	25
--	----

3.1. PRESENTACIÓN	26
3.2. INSTALACIÓN Y HOJA DE RUTA	26
Hitos	26
Entidad autónoma de Calidad (Institución (AC-FC))	26
Instalación de la MPC (Matriz de Progresión de Calidad)	26
Hoja de ruta	26
Estrategia de difusión	27
Desarrollo territorial	27
Coordinación entre los SAC (Sistemas de Aseguramiento de la Calidad)	27

ÍNDICE

CAPÍTULO 4: AGENDA DE CALIDAD

4.1. PRESENTACIÓN	30
4.2. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	30
1. Estrategia	30
2. Desarrollo de Sence en el rol de ente rector	31
3. Sistemas en su conjunto	31
4. Incentivos de desarrollo	32
5. Desarrollo de la oferta formativa	32
4.3. AGENDA DE CALIDAD	36
Dimensión estrategia	36
Dimensión institucionalidad y gobernanza	37
Dimensión desarrollo Sence como ente rector	39
Dimensión componentes transversales	39
4.4. MEDIDAS PROPUESTAS	40

CAPÍTULO 5: PANORAMA DE CALIDAD

5.1. PRESENTACIÓN	60
5.2. PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PILOTO OTEC	60
5.3. CONSIDERACIONES A LA MUESTRA	62
1. Territorialidad	62
2. Clasificación de la muestra en nuevas categorías	63
5.4. PANORAMA DE CALIDAD	63

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y DESAFÍOS FUTUROS

Una mirada al rol de Sence	74
La importancia del rol activo y participativo de los actores del Sistema	74
Sistemas de información	74
Desarrollo territorial	75
Aprendizaje permanente	76

ANEXOS

1. Resultados generales consolidados del piloto MPC	78
2. Experiencias internacionales de transformación	79

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

29

30

30

30

31

31

32

32

32

36

36

37

39

39

39

40

59

60

60

62

62

63

63

73

74

74

74

75

76

77

78

79

86

**SENCE**

Al mirar el mundo del trabajo, debemos aceptar su constante dinamismo y adaptabilidad a las nuevas tecnologías. Por lo que la formación continua acontece como una consecuencia de la masificación de la educación superior y de la constante necesidad de impulsar nuevas estrategias de formación, que apunten al desarrollo de los países y de las personas. Lo cual supone que la capacitación para el trabajo debe evolucionar juntamente con los cambios que la economía experimenta.

En este contexto el Sence se enfrenta hoy con desafíos en cuanto a la transición de la capacitación a la formación continua, por lo que ha impulsado un proceso de modernización, que considera, dentro de sus ejes principales, el fortalecimiento de las trayectorias formativo-laborales, con una oferta pertinente y flexible, y un sistema de intermediación laboral que permita alcanzar mejores estándares de calidad de vida.

El proyecto “**Sistema de Aseguramiento de la Calidad para la Formación Continua**”, ha definido la necesidad de establecer un marco de calidad bajo el cual funcione el mercado de la capacitación. Hoy este proyecto, en su **Fase 3**, ha establecido la necesidad que Sence se fortalezca en el rol de ente rector del sistema, procurando la necesaria articulación con todos los actores y otros subsistemas que impactan el desarrollo de los y las personas, territorios y sectores productivos.

Es así como los resultados de este proyecto, traducidos en la creación de una **Agenda de Calidad para el Sence**, lo conducen a liderar la transformación de nuestro sistema de capacitación para abordar los desafíos de un sistema de formación para la vida. Esto requiere otorgar una continuidad a las políticas públicas de formación para el país, siendo fundamental el compromiso de las autoridades con la generación de un plan integrado y coordinado que involucre al nivel central, como a las regiones, y, sobre todo, que tenga en cuenta la complejidad e importancia de la integración del trabajo y formación continua de calidad.

La realización de este proyecto ha sido posible gracias a la colaboración tanto con Banotic, como del Otic de la Sofofa. Es en este marco que se presenta el informe de la tercera fase del proyecto Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación Continua, que entrega un plan piloto del sistema de calidad con los Otec, y una Agenda de Calidad para el Servicio.

Romanina Morales Baltra

Directora Nacional Servicio Nacional de Capacitación y Empleo Sence



BANOTIC

La calidad suele ser un tema que está en boca de todos, pero que, al buscar acciones concretas en esta materia, se encuentra poco y nada. Por esta razón, es muy grato tener un proyecto que busca implementar un modelo de calidad para la formación continua, que no sólo reconoce a la calidad como un eje estratégico de cualquier tipo de organización, sino que, adicionalmente, se hace cargo de concretar un viejo anhelo que es promover que los proveedores de servicios de la industria de la capacitación eleven su nivel, a través de una metodología que les queda disponible y les guíe paso a paso en pro de este objetivo.

Por eso mismo, en Banotic hemos apoyado esta iniciativa desde sus comienzos, convencidos de que la formación continua es fundamental, y que alianzas como ésta, público-privada, son una excelente forma de encontrar soluciones, entre todos los actores involucrados, a los desafíos que se nos presentan como sociedad.

El escenario mundial y nacional está en constante cambio, exigiendo a las empresas y a las personas la reconversión e incorporación de nuevas competencias, por lo que todos los actores del sistema, estamos llamados a hacer más, a contribuir en innovación y buscar soluciones colaborativas, que permitan avanzar hacia un sistema de formación continua que se adapte a las necesidades actuales y de futuro.

Creemos en la importancia de entregar **un Marco de Calidad para los Organismos de Capacitación** que promueva el desarrollo de estos, permitiendo que se acrediten en función del modelo definido y fortaleciendo la oferta de capacitación, la que se potencia aún más si son capaces de responder al nivel de calidad que los tiempos actuales ameritan, siendo pertinentes a la diversidad y al nivel formativo que nuestro país requiere, para impactar en la productividad y la calidad de vida de los trabajadores, y de todas las personas que se verán beneficiadas de este estratégico proyecto.

Desde Banotic, seguiremos trabajando día a día en el cumplimiento de nuestra misión, asesorando a nuestros clientes, fomentando la capacitación con calidad, como medio para lograr una mayor productividad, empleabilidad y movilidad social de las personas.

Orlando Toledo Argomedo

Gerente General Banotic

**OTIC SOFOFA**

Actualmente, el mercado laboral vive una profunda transformación. Esta es quizá una de las pocas certezas que nos acompañan en un amplio panorama de cambio e incertidumbre.

La reciente pandemia que vivió el mundo; procesos sociales que generan alta inestabilidad; la continua disrupción tecnológica o los aún imprevisibles efectos de la inteligencia artificial en el mundo productivo son sólo algunos de los fenómenos que definen un entorno complejo, para las personas y las empresas.

Y no es extraño que los temores que generan estos fenómenos tiendan a extenderse. En Chile, por ejemplo, un 27% de los trabajadores se siente en un alto riesgo de ser desplazados por la automatización, según datos del Observatorio del Contexto Económico de la UDP de junio de 2023.

Ese temor también alcanza a las empresas, que encuentran crecientes dificultades para atraer, retener y desarrollar el talento que necesitan para adaptarse y mantener su competitividad.

En contrapartida a estos miedos, existe coincidencia en que la creación de nuevas ocupaciones, a partir de la misma disrupción tecnológica, será tan importante como los procesos de obsolescencia de ocupaciones. Según el Foro Económico Mundial, en relación a la fuerza laboral actual se crearán 10,2% de nuevos empleos en los siguientes 5 años, lo que marca un enorme oportunidad para las empresas y países capaces de generar el capital humano necesario.

Es evidente que la interpretación del impacto -negativo o positivo- de estos fenómenos, depende en gran medida de las capacidades que podamos desarrollar para navegar una realidad líquida, que requiere de nuevos registros, capacidades y mayor flexibilidad.

Por estas razones hoy es crucial contar **con nuevas capacidades para innovar y generar soluciones oportunas a partir de sistemas robustos, provistos de estructuras adecuadas** a las necesidades existentes y cuya implementación requiere de altos grados de calidad, para asegurar procesos de implementación ágil y eficiente.

Esto es especialmente importante respecto de los procesos de aprendizaje organizacional y las acciones de capacitación que buscan aportar a la empleabilidad de las personas y la productividad de las empresas. Sin modalidades de formación y reconversión laboral efectivos es imposible mirar el vaso medio lleno de un entorno productivo líquido.

Adicionalmente, la confianza y el diálogo hoy se revelan pilares que fundan la capacidad personal y organizacional de enfrentar la incertidumbre, aprender de los errores y aciertos y, en definitiva, generar capacidad adaptativa a partir del aprendizaje. Allí está el gran desafío: encontrar una nueva mirada, capaz de aprender para adaptarse a través de soluciones efectivas y de alta calidad, gestadas desde la confianza y el diálogo, para enfrentar un mundo que hoy nos entrega retos de gigante.

Natalia Lidijover

Gerente de Desarrollo de Capital Humano Corporación Sofofa

PRESENTACIÓN

Chile requiere, de manera imperiosa, contar con un **Modelo de Calidad** orientado a desarrollar el segmento de la educación no formal y que permita instalar las bases para su modernización, de manera que toda la oferta formativa generada desde este subsistema, sea factible de integrar en términos de la calidad con la oferta de los segmentos de la educación formal (parvularia, escolar y superior), certificación de competencias instalando así un sistema de formación a lo largo de la vida.

El sistema de capacitación comienza el tránsito hacia un **Sistema de Formación Continua** o formación a lo largo de la vida, el cual, a partir de la instalación de sus principios: **persona como centro, cultura de calidad y mejora continua**, permite al país contar con una herramienta estratégica para generar un plan de desarrollo formativo ágil, flexible y sostenible a nivel nacional.

Se torna relevante entonces que la formación continua o formación a lo largo de la vida genere **resultados e impactos**, tanto en **productividad**, por medio de las transferencias efectivas de competencias a los puestos de trabajo; como también en **calidad de vida** al brindar oportunidades para acceder a formación vinculada a las necesidades personales y motivaciones intrínsecas de las personas durante todo su ciclo vital.

Cuando el Sistema de Formación Continua ubica a la **persona como centro**, los proyectos, propuestas, iniciativas, medidas y decisiones, se basan en las necesidades de sus usuarios finales: las personas. Esto permite crear un sistema que incentiva la formulación de trayectorias formativas-laborales alineadas con los planes de vida en todas las etapas del ciclo de vida de los usuarios.

La instalación de un **Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC-FC)** impulsa a todo el entorno del sistema de capacitación actual y motiva el desarrollo de capacidades y procesos de manera continua en los organismos que conforman el sistema.

El **foco en calidad como eje transformador** permite a los proveedores de formación continua en el país, mejorar sus propuestas y moviliza el sistema desde el incremento de la calidad de la oferta formativa agregada. Dichos organismos se transforman en partners estratégicos de los diferentes actores y los usuarios (empresas y personas), quienes acceden a propuestas formativas actualizadas y alineadas con las necesidades de los diferentes sectores productivos.

La construcción de un Sistema de Formación Continua requiere de una visión sistémica que genere una propuesta para la **articulación del ecosistema formativo en su totalidad**, contemplando las necesidades de los sectores productivos, las necesidades de las personas, pertinencia territorial y la identificación certera de las competencias requeridas para impulsar la economía nacional.

Es por ello que la motivación actual se orienta hacia el **fortalecimiento de la educación no formal**, al instalar un **Sistema de Aseguramiento de la Calidad** para el sistema de capacitación, que nos permita dar celeridad al **tránsito hacia un Sistema de Formación Continua** ágil, flexible, capaz de adaptarse a las megatendencias globales y así podamos contar con una herramienta estratégica para el desarrollo productivo y mejora de la calidad de vida en Chile.

IMPULSO DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN CHILE

El proyecto presenta la creación de un sistema de formación continua (SAC-FC) para Chile operando bajo los principios de cultura de calidad y mejora continua, capaz de adaptarse a los cambios sociales, culturales y económicos, tanto locales como globales, mediante un espíritu de excelencia que impacte positivamente en el desarrollo de las personas, de las regiones y de los diferentes sectores productivos, contribuyendo al desarrollo de nuestro país y al bienestar de sus ciudadanos.

FASES DEL PROYECTO

El **Proyecto Formación Continua de Calidad (SAC-FC)** busca instalar las bases conceptuales requeridas para la modernización del sistema. El proyecto se basa en la generación de un cambio de paradigma que posiciona a la persona como centro, a la cultura de calidad y la mejora continua como pilares trascendentales y a la gestión de calidad como el eje estratégico de transformación.

Dicho proyecto se ha desarrollado en **3 Fases**, que se describen a continuación:

FASE 1:**Diseño de un Modelo de Calidad para Chile, la Matriz de Progresión de Calidad (MPC)**

En la **Fase 1** se diseña la MPC como Modelo de Calidad, el cual se define como un referente estructurado en criterios de calidad, organizados en tres dimensiones conceptuales: (1) Gestión Institucional, (2) Gestión de Procesos Formativos y (3) Gestión de Resultados y Articulación, resultando una matriz multivariante, que evidencia los cinco niveles de progresión de calidad de los organismos que imparten formación continua en el país (OTEC u otras instituciones).

FASE 2:**Diseño Institucional, Institución de Calidad para la Formación Continua (IC-FC)**

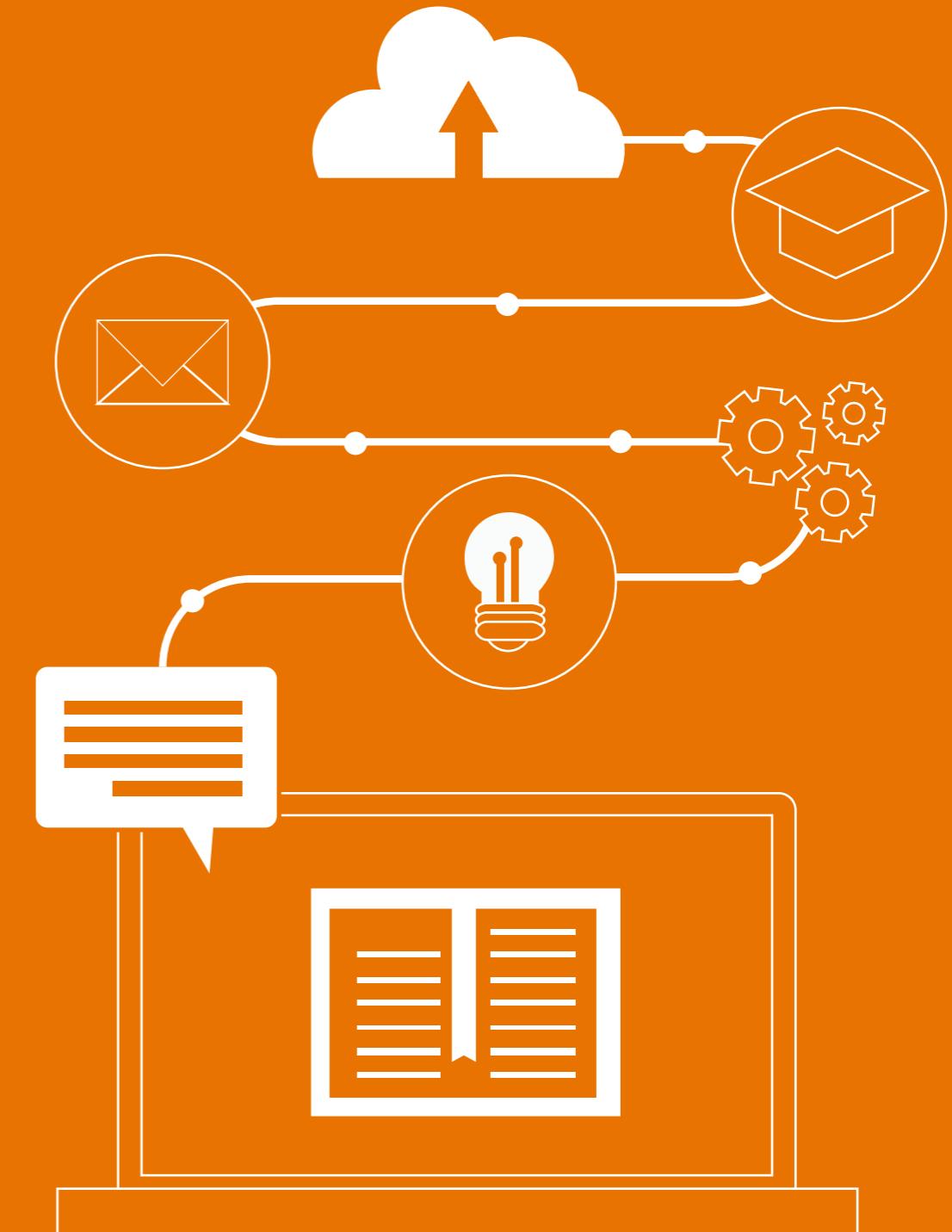
En la **Fase 2** se diseña una estructura institucional capaz de albergar e implementar la MPC por medio de la dirección y ejecución de un proceso de evaluación de calidad de los organismos que imparten formación en el país. El diseño propone la creación de una entidad autónoma e independiente, encargada de liderar el proceso de evaluación de calidad y generar información oportuna para la toma de decisiones de todos los actores y al Sence como organismo rector del SAC-FC.

FASE 3:**Desarrollo de Capacidades para la implementación de una Agenda de Calidad**

En la **Fase 3** se diseña una estrategia de calidad para la implementación del SAC-FC y la transformación del sistema mediante la estructuración de una Agenda de Calidad, el desarrollo de capacidades en el Sence y la consolidación de la Matriz de Progresión de Calidad (MPC) permitiendo instalar así las bases para la transición.

CAPÍTULO 1

SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA (SAC-FC)



1.1. PRESENTACIÓN

La creación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación Continua (SAC-FC) permitirá desarrollar un sistema formativo que resguarda el principio de aprendizajes a lo largo de la vida que avance en integrar los sistemas de aseguramiento de la calidad en la educación formal y no formal. En este nuevo escenario, se vuelve prioritario contar con una nueva institución que impulse la mejora de los organismos que imparten formación continua en nuestro país (OFC)¹, aportando parámetros que les permitan reconocer su estado actual, sus posibilidades de mejora en materias de (1) gestión institucional para lograr un desarrollo sostenible, (2) gestión de procesos formativos para la consecución de objetivos de aprendizaje y (3) gestión de resultados para buscar mejoras en términos de pertinencia formativa y vínculo con los sectores productivos.

Para un adecuado funcionamiento del SAC-FC se considera la creación de nuevas instituciones: Institución de Calidad (AC-FC) y Consejo SAC-FC de tal forma de propiciar la sinergia y facilitar la interrelación de sus respectivas funciones.

El SAC-FC tendrá por objetivo generar las condiciones necesarias para asegurar la calidad y equidad de la formación continua en Chile a través de la instauración de una cultura de calidad y mejora continua, la que se puede lograr por medio de: la acreditación de calidad de los Organismos de Formación Continua (OFC) que imparten capacitación; la ejecución de estrategias de apoyo para la progresión de calidad de los mismos; una estrategia de incentivos que promuevan la progresión de calidad de los OFC y la fiscalización del cumplimiento de la normativa del sistema.

La existencia de una institución de la calidad como la Agencia de la Calidad de la Formación Continua (AC-FC) debe comprenderse como entidad autónoma y de patrimonio propio formando parte del SAC-FC.

El Sistema incentiva la participación de las empresas, trabajadores y otros actores relevantes del mundo de la Formación Continua, como los OTIC, los OTEC, las fundaciones y organizaciones de la sociedad civil.

TABLA: FUNCIONES DE LAS ENTIDADES INTEGRANTES DEL SAC-FC

INSTITUCIÓN DE LA CALIDAD AGENCIA DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA (AC-FC)	SENCE (ÓRGANO RECTOR)	CONSEJO SAC-FC
<ul style="list-style-type: none"> • Acreditar los niveles de progresión de la calidad de los OFC • Difundir los resultados de acreditación a los diferentes actores del Sistema • Aportar los parámetros necesarios para mejorar la eficiencia de los procesos de asignación de recursos • Proporcionar información fidedigna y actualizada de la calidad de la capacitación disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar la formación continua • Generar políticas y estrategias de apoyo para impulsar los niveles de progresión de calidad de los OFC • Financiar la operación de los OFC a través de la franquicia y programas existentes de financiamiento directo del Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los integrantes del SAC-FC • Validar el modelo de calidad de formación continua, los instrumentos y procesos propuestos por la AC-FC • Validar las políticas y estrategias de apoyo para la progresión de calidad de los OFC propuestas por el Sence • Dar consistencia de largo plazo al sistema y participar de la articulación a largo plazo del SAC-FC con los SAC de la educación formal
CHILEVALORA	MINTRAB	MINEDUC
<ul style="list-style-type: none"> • Certificar las competencias laborales validadas por los sectores productivos y alineadas con un marco común de cualificaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinear las políticas públicas del Gobierno central con las necesidades del Sistema • Participar en la proyección de articulación a largo plazo entre la formación y el mundo del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y coordinar el marco de cualificaciones con la certificación de competencias laborales • Participar de la proyección de articulación a largo plazo del SAC-FC con los SAC de la educación formal

¹ La propuesta contempla la denominación de OFC a todos aquellos organismos que, a través de sus servicios de formación o capacitación, impactan en la formación continua en Chile, pudiendo ser instituciones de educación superior, los mismos OTEC, corporaciones sin fines de lucro, municipalidades, instituciones internacionales que imparten acciones de capacitación en Chile, entre otras.

1.2. IMPORTANCIA DE SENCE COMO ENTE RECTOR

Sence asume un rol fundamental para el funcionamiento del sistema, al ser el organismo rector de este, constituyendo su accionar un elemento fundamental de fortalecimiento del aseguramiento de la calidad al liderar el apoyo a la progresión de los OFC en sus niveles de calidad, definir incentivos como asimismo en el rol que debe cumplir respecto de la fiscalización de la formación continua y principalmente, de los OFC.

En esta nueva mirada es relevante el fortalecimiento del Sence como institución y que pueda contar con equipos orientados a la formulación de estrategias de apoyo con foco en la calidad para los OFC por medio de la generación de incentivos necesarios para una eficiente y estratégica asignación de los recursos que fomente el desarrollo sostenible de los proveedores en el Sistema junto con su adecuada fiscalización.

1.3. IMPACTO DE LA CALIDAD

La importancia de garantizar la calidad de la formación continua crece en magnitud cuando se analiza su impacto sobre los actores involucrados en el sistema. En especial, sobre las personas, quienes reciben finalmente el servicio de formación, impactando en su desarrollo y productividad, aumentando oportunidades y mejorando su calidad de vida. Con respecto a los OFC, los cuales requieren de parámetros para identificar su nivel de calidad y avanzar en el desarrollo y fortalecimiento de dichos parámetros, para generar un aporte efectivo al sistema a través de la calidad de su oferta. Las empresas, que impulsan la actividad económica y los procesos transformadores del país y requieren actualización y renovación permanente de las competencias de su personal. Y el Estado que, a través de sus servicios, requiere de mecanismos que garanticen la fluidez y transparencia, tanto en sus procesos administrativos como en la asignación de recursos.

CAPÍTULO 2

VISIÓN DE FUTURO



2.1. PRESENTACIÓN

La facilidad para actualizar y adquirir nuevas competencias de futuro será clave para reducir los costos sociales y económicos de transición y para aprovechar nuevas oportunidades que surjan de estos cambios. Incluso más, en un mundo competitivo, la capacidad de reaccionar rápido frente a los cambios se transforma en una ventaja competitiva para las naciones.

2.2. FACTORES DE DESARROLLO

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC-FC) considera una serie de instrumentos para fomentar la mejora continua de la calidad de la formación continua. El modelo de calidad se centra en la matriz de progresión de calidad (MPC) como instrumento central para el desarrollo del sistema. Sin embargo, se deben considerar otros elementos, los cuales describimos a continuación.

Institucionalidad

El sistema debe ser liderado desde el Sence, como ente rector, siguiendo la lógica del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación formal, donde resulta clave que existan acciones coordinadas entre los distintos actores -un plan estratégico- que organice y unifique las acciones hacia un mismo objetivo.

El sistema de aseguramiento de la calidad (SAC-FC) requiere una institucionalidad robusta, para esto es relevante que Sence fortalezca como institución y pueda tener equipos orientados a la coordinación del sistema de calidad (con mirada estratégica), que puedan apoyar a las Instituciones de Formación Continua en su mejora de calidad y que se orienten a la asignación de los recursos. El fortalecimiento incluye el desarrollo de capacidades internas en los componentes que forman parte del sistema de aseguramiento de la calidad.

Participación

La participación de los actores públicos, privados y representantes de la sociedad civil es clave para el desarrollo del sistema de aseguramiento de la calidad.

La presencia activa y comprometida de las empresas, no solo desde la posición de contratante de capacitaciones, sino también en la búsqueda de estrategias para el mejoramiento de la formación continua y en especial como generador de espacios de aprendizaje para sus colaboradores, convirtiéndose en actores proactivos que requieren una oferta formativa de calidad y pertinencia para su desarrollo institucional sostenible y aporte al crecimiento de su sector productivo.

La visión de los mismos trabajadores en cuanto a la definición del levantamiento de necesidades de formación como en la evaluación de los cursos en que participan, es relevante para impulsar un cambio de paradigma que ubique a la persona como centro. Se busca que el sistema aporte información oportuna y de calidad para la formulación de trayectorias formativas laborales pertinentes y que respondan a las necesidades tanto de las personas como de las organizaciones.

Cultura de calidad

Otro aspecto central es la instalación de una cultura de calidad capaz de impregnar todas las acciones del sistema de formación continua. La idea es que esta visión sea intrínseca o propia en los distintos actores y que todas las acciones estén orientadas desde su diseño al mejoramiento de la calidad. Es importante que sean las mismas organizaciones quienes asuman la instalación de esta cultura.

Sistema de información

Se debe contar con sistemas robustos de levantamiento, análisis y gestión de la información y del conocimiento. La información es clave y permite llevar un mejor control de los procesos y resultados relacionados a la formación continua. Permite diagnosticar y detectar nuevas dimensiones de mejoramiento para que los distintos actores, incluidas las autoridades, tomen mejores decisiones, como también para difundir innovación y nuevas tecnologías.

Incentivos

El sistema considera una serie de incentivos que pueden ser considerados para promover la progresión de las Instituciones de formación continua a través de los niveles de madurez. En la medida que se esté implementado el modelo de calidad con la Matriz de Progresión de Calidad (MPC) se deben incorporar los incentivos dentro de la política pública para que las instituciones de formación puedan mejorar su desarrollo institucional utilizando las herramientas de acompañamiento.

La transferencia de nuevo conocimiento y tecnologías deben formar parte de un ecosistema de mejora continua, incorporando a instituciones de educación superior, empresas y otras organizaciones que fomenten un flujo de información y gestión del conocimiento orientado a la construcción de un sistema de formación continua, generación de evidencia y gestión que aporte al país una visión estratégica, herramientas para el desarrollo y el incremento de la calidad de vida a nivel nacional.

CAPÍTULO 3

SENCE IMPULSANDO LA AGENDA DE CALIDAD



3.1. PRESENTACIÓN

El Sence como ente rector del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC-FC) cumple un rol estratégico para el funcionamiento del sistema y constituye en su accionar un elemento fundamental para el fortalecimiento del aseguramiento de la calidad al liderar el apoyo a la progresión de la oferta formativa en sus niveles de calidad, definir incentivos, como asimismo desenvolverse en el rol que debe cumplir respecto de la fiscalización de la formación continua.

3.2. INSTALACIÓN Y HOJA DE RUTA

Hitos

Para el proceso de instalación y hoja de ruta se han propuesto tres ejes estratégicos (1) La creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación Continua (SAC-FC) y (2) el diseño de una nueva institución: el Instituto de la Calidad o Agencia de la Calidad de la Formación Continua (AC-FC).

Entidad autónoma de calidad (Agencia de la Calidad)

Con el objeto de asegurar una sana distancia entre la identificación de los niveles de madurez de los OFC y la entrega de recursos y oportunidades asociadas a dichos niveles, se propone la creación de una entidad autónoma y de patrimonio propio, distinta a Sence, que permita al sistema contar con una mayor especialización técnica de las instituciones y una mayor transparencia de los procedimientos.

Instalación de la MPC (Matriz de Progresión de Calidad)

La fase de instalación del modelo de calidad es de suma importancia para permitir a todos los actores realizar los ajustes necesarios y así fortalecer su operación en el sistema. Las fases de implementación deben considerar acciones de gestión del cambio y los ajustes necesarios como parte de un proceso de mejora continua.

Hoja de ruta

La generación de un plan integrado y coordinado que involucre tanto a las autoridades centrales como regionales y, sobre todo, que tenga en cuenta la complejidad pero también la importancia que significa la integración de trabajo y educación.

En la **Fase 2** del proyecto se realizó el estudio de factibilidad para llevar a cabo la instalación que considera: un análisis jurídico, la estimación de costos y la definición de detalles del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC-FC) respecto de la institución autónoma y del sistema:

- La preparación normativa.
- La adecuación y creación organizacional de la Institución de calidad autónoma (Instituto/Agencia).
- La Instalación del modelo (MPC).
- La articulación de los diversos sistemas de aseguramiento de la educación formal y no formal.

Estrategia de difusión

La elaboración o implementación de una estrategia tanto del sistema como de los resultados de acreditación, que considere las culturas y especificidades locales y de rubros.

Desarrollo territorial

Una estrategia de cuidado y desarrollo territorial, en especial de sectores con menor provisión de servicios de capacitación.

Coordinación entre los SAC (Sistemas de Aseguramiento de la Calidad)

La generación de un plan de articulación y evaluación de los sistemas de aseguramiento de la calidad existente que permita la generación de sinergias entre el mundo del trabajo y el mundo de la educación formal en todos sus niveles.

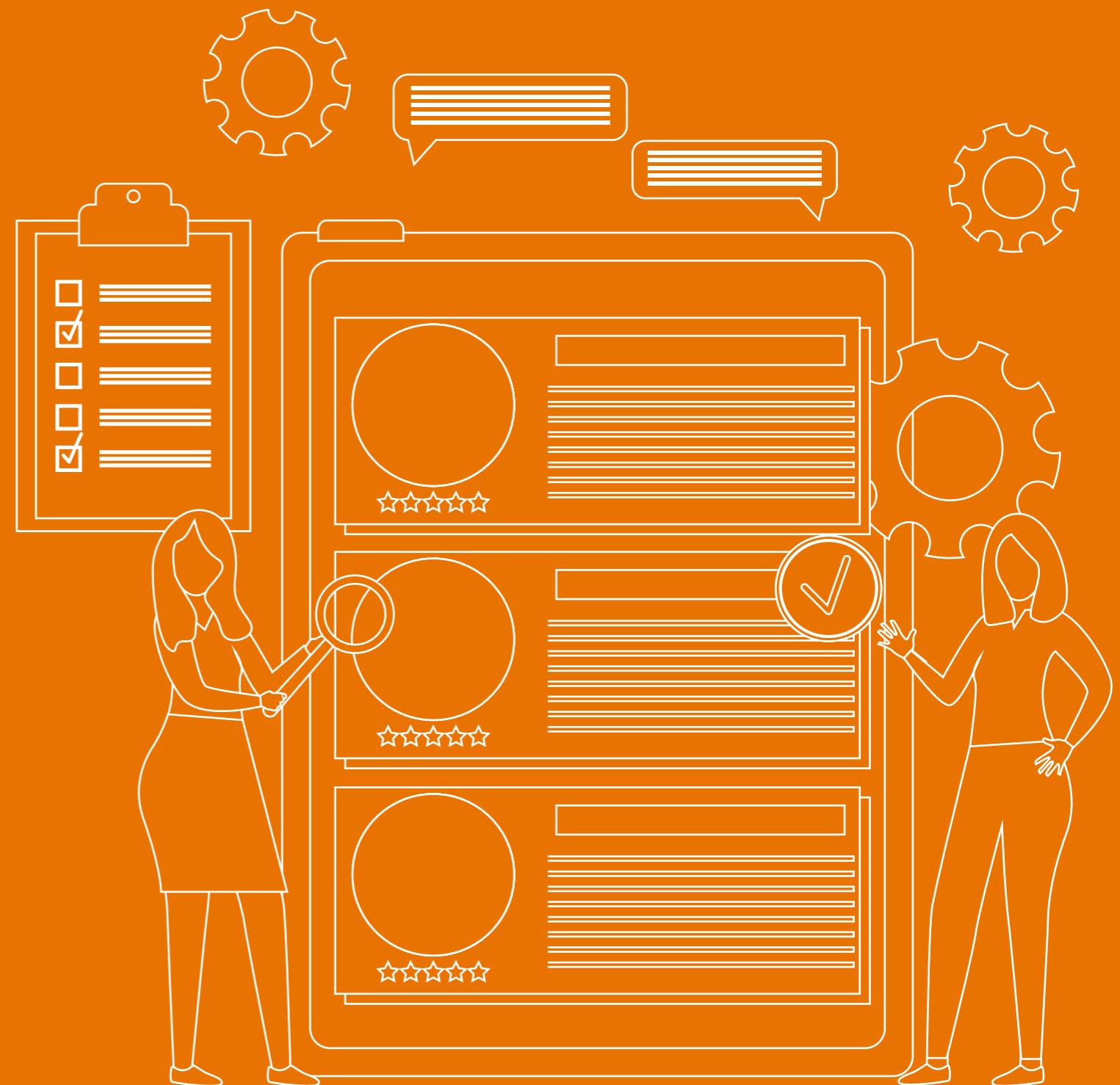
GANTT HITOS HOJA DE RUTA

GANTT HITOS HOJA DE RUTA CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA

1 AGENDA DE CALIDAD MEDIDAS DE CORTO PLAZO	2 CREACIÓN DEL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	3 INSTALACIÓN DE LA AGENCIA DE LA CALIDAD (AC-FC) Y CONSEJO SAC-FC	4 COORDINACIÓN SAC EXISTENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de las medidas de corto plazo propuestas en la Agenda de Calidad. • El principal objetivo es generar las capacidades internas en Sence para ejercer como organismo Rector del Sistema de Formación Continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Sistema (SAC-FC) estará integrado por el Sence, como ente Rector, responsable del apoyo a la progresión de calidad, asignación de recursos y fiscalización del sistema. • El Consejo de Capacitación en conjunto con el Sence guiarán el proceso desde el punto de vista estratégico. • En esta etapa se instala la Matriz de Progresión de Calidad (MPC) como Modelo de Calidad del Sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación e instalación de la Agencia de la Calidad como institución acreditadora de los Organismos que imparten Formación Continua (OFC). • Ejecución del primer proceso de acreditación. • El Consejo de Capacitación migra hacia el Consejo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación Continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo entre los tres SAC (Básico, Superior y Formación Continua), con foco en la formulación de trayectorias formativas a lo largo de la vida y construcción de una gobernanza que facilite la coordinación entre el SAC, SINACES y SAC-FC.
DESDE AÑO 1 A 3	DESDE AÑO 4 A 6	DESDE AÑO 7 A 9	

CAPÍTULO 4

AGENDA DE CALIDAD



4.1. PRESENTACIÓN

En el diseño del SAC-FC, Sence se instala como la institución rectora que impulsará la transformación del sistema actual hacia un sistema con mirada estratégica en base a las siguientes dimensiones estratégicas.

Sence debe avanzar en una estrategia de calidad integral para lo cual en esta fase del proyecto se ha desarrollado una Agenda de Calidad que considera las siguientes dimensiones estratégicas como ejes movilizadores.

4.2. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

Las dimensiones estratégicas corresponden a los ejes movilizadores de la agenda de calidad. Cada una de estas dimensiones, en conjunto con sus respectivos componentes, representan las áreas de transformación subyacentes definidas para el desarrollo y modernización del Sence.

Definiciones

1. Estrategia

Dimensión enfocada en categorizar elementos estratégicos necesarios para cumplir el objetivo de desarrollar un sistema de formación continua sostenible para el país. A continuación se detallan sus componentes.

Componentes

1.1. Institucionalidad y gobernanza

Componente enfocado en la agrupación de acciones que permitan establecer la estructura de institucionalidad y gobernanza requerida.

1.2. Foco en aprendizaje a lo largo de la vida

Componente enfocado en la agrupación de acciones que permitan visibilizar el cambio de paradigma que requiere el sistema de capacitación actual y posicionar a la persona como centro del Sistema de Formación Continua (SFC).

1.3. Vinculación con el sector productivo

Componente enfocado en la agrupación de acciones que permitan evidenciar y vincular las necesidades, requerimientos y propuestas de los sectores productivos para dar cumplimiento a la estrategia del Sistema de Formación Continua (SFC).

2. Desarrollo de Sence en el rol de ente rector

Dimensión enfocada en categorizar elementos para cumplir el objetivo de desarrollar el Sence como ente rector del sistema.

Componentes

2.1. Estrategia interna

Componente enfocado en la agrupación de iniciativas que permitan desarrollar una estrategia interna para el desarrollo del Sence como organismo rector del SFC.

2.2. Estructura Organizacional

Componente enfocado en la agrupación de acciones que permitan definir una estructura organizacional acorde con el desarrollo del Sence como organismo rector del SFC.

2.3. Capital Humano

Componente enfocado en la agrupación de acciones que permitan el fortalecimiento y desarrollo de capital humano al interior del Sence para ejecutar las medidas necesarias para el posicionamiento del Sence como ente rector.

3. Sistemas en su conjunto

Dimensión enfocada en categorizar recursos de investigación, desarrollo, evaluación y gestión del conocimiento para cumplir el objetivo de generar información oportuna para la toma de decisiones de los actores con un fuerte énfasis en tecnologías aplicadas para su desarrollo.

Componentes

3.1. Información

Componente enfocado en la agrupación de acciones en torno a la gestión y generación de información oportuna para facilitar las interacciones entre los distintos actores.

3.2. Estudios

Componente enfocado en la agrupación de acciones en torno a la investigación y generación de propuestas de desarrollo, innovación y detección de oportunidades e incidencias para los actores.

3.3. Evaluación, Monitoreo y Control

Componente enfocado en la agrupación de acciones en torno a la evaluación, monitoreo y control de los planes y procesos implementados.

4. Incentivos de Desarrollo

Dimensión enfocada en agrupar elementos necesarios para el desarrollo de propuestas de mejoras y apoyo al cumplimiento y consecución de objetivos estratégicos del Sistema de Formación Continua (SFC).

Componentes

4.1. Financiamiento

Componente enfocado en la agrupación de acciones en torno a la generación de propuestas de financiamiento para llevar a cabo la estrategia de desarrollo sostenible del Sistema de Formación Continua (SFC).

4.2. Normativos

Componente enfocado en la agrupación de acciones en torno a la identificación de necesidades y procedimientos normativos necesarios para la implementación del Sistema de Formación Continua (SFC).

5. Desarrollo de la Oferta Formativa

Dimensión enfocada en agrupar elementos necesarios para el diseño de propuestas formativas, para cumplir el objetivo de generar una oferta formativa de calidad agregada en el Sistema de Formación Continua (SFC).

Esta dimensión está conformada por dos componentes:

5.1. Proveedores

Componente enfocado en la agrupación de acciones en torno al fortalecimiento y desarrollo de los organismos que imparten formación continua en el país.

5.2. Facilitadores

Componente enfocado en la agrupación de acciones en torno al fortalecimiento y desarrollo de los facilitadores que participan en los procesos de formación continua en el país.

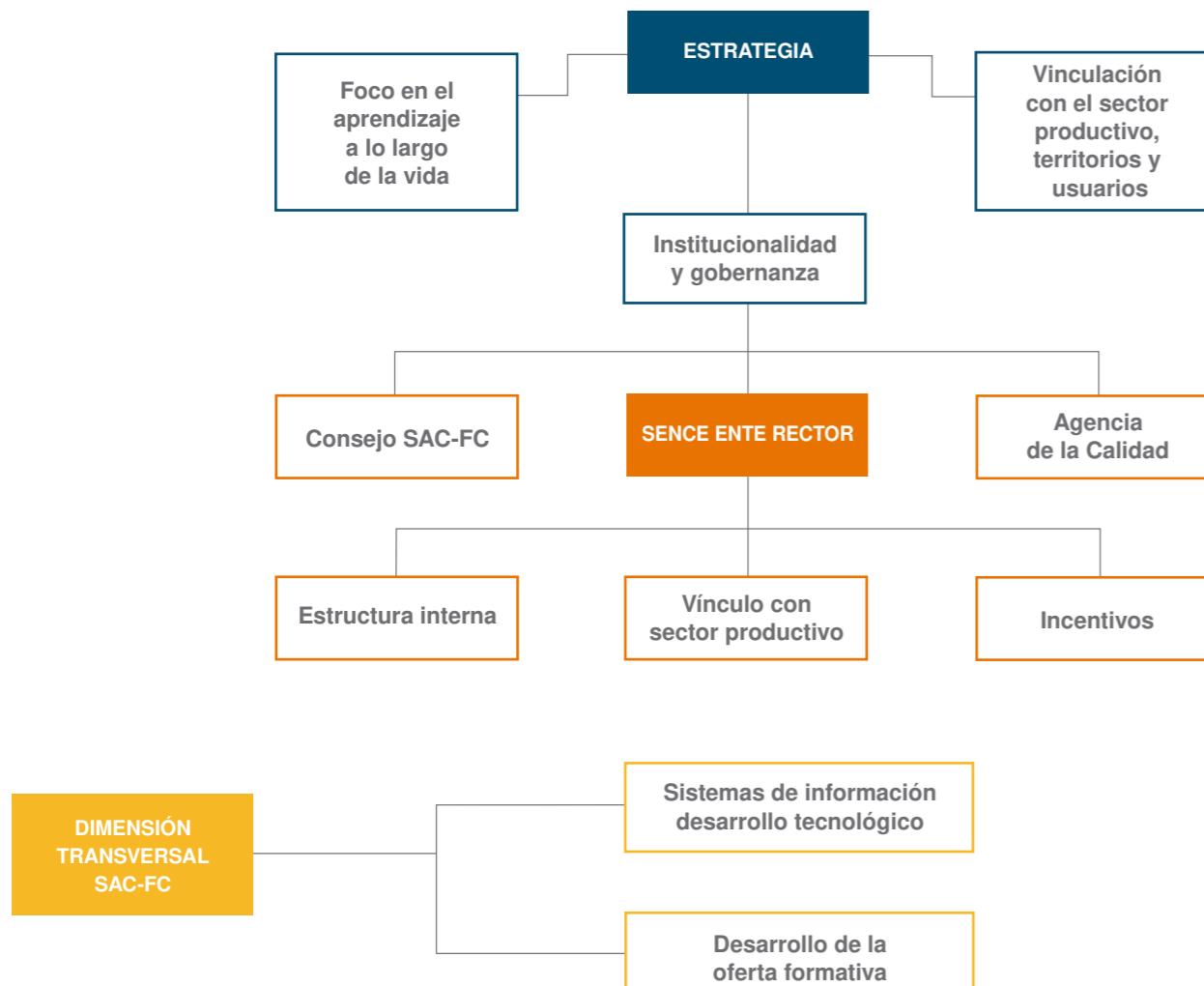
ESTRUCTURA DE DIMENSIONES Y COMPONENTES DE LA AGENDA DE CALIDAD

DIMENSIONES	ESTRATEGIA	DESARROLLO SENCE	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	INCENTIVOS	DESARROLLO DE LA OFERTA FORMATIVA
	OBJETIVO: Desarrollar un sistema de formación continua sostenible para el país	OBJETIVO: Desarrollar a Sence como ente rector del SAC-FC	OBJETIVO: Generar información para el SFC*	OBJETIVO: Implementar acciones para la consecución de objetivos estratégicos del SFC*	OBJETIVO: Generar oferta de calidad en el SFC*
COMPONENTES					
	Institucionalidad y gobernanza	Estrategia interna	Sistemas de información		
	Foco en aprendizaje a lo largo de la vida	Estructura organizacional			
	Vínculo con el entorno, sector productivo y territorios	Capital humano	Evaluación monitoreo y control		Programas

*(SFC) Sistema de Formación Continua

ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE LA AGENDA DE CALIDAD

A continuación, se presentan las dimensiones y componentes de la Agenda de Calidad en una estructura jerárquica con el objetivo de evidenciar la relevancia de la dimensión Estrategia y Desarrollo de Sence como ente rector en el diseño propuesto.



PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGENDA DE CALIDAD: LÍNEAS DE ACCIÓN

El plan estratégico diseñado en la Agenda de Calidad considera líneas de acción y medidas para instalar de manera gradual y coherente la transformación del sistema. Se ha buscado el desarrollo de un plan claro y estructurado para ser implementado con los recursos y capacidades existentes en el servicio.

Es importante destacar que para cada una de las dimensiones se proponen medidas agrupadas en su temporalidad corto plazo, mediano y largo plazo.

Para el corto plazo se definieron hitos y responsables para facilitar la implementación y resultados de la agenda, vinculando los avances a mediano y largo plazo.

Las dimensiones se interrelacionan entre sí como asimismo las medidas, lo que nos permite construir la arquitectura necesaria para la transformación del sistema.

AGENDA DE CALIDAD

(1) DIMENSIÓN ESTRATEGIA FORMACIÓN CONTINUA

PROPSITO 1:
La persona como centro,
aprendizaje a lo largo de la vida

PROPSITO 2:
Vinculación con el entorno,
sector productivo y territorios

(2) DIMENSIÓN INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA

Consejo SAC-FC

(3) Sub² Dimensión
Sence como ente rector

Agencia de la
Calidad de la (AC-FC)

Estructura interna
de Sence como
ente Rector

Vínculo con el entorno
(empresas y sectores
productivos, personas
y territorios)

Incentivos de desarrollo
para la formación continua

(4) DIMENSIONES TRANSVERSALES

Sistemas de información
y desarrollo tecnológico

Desarrollo de una oferta
formativa de calidad

4.3. AGENDA DE CALIDAD

La Agenda de Calidad corresponde a la hoja de ruta para la implementación del tránsito desde el sistema de capacitación hacia un sistema de formación continua.

A continuación se presentan:

- 1. Dimensión Estrategia**
- 2. Dimensión Institucionalidad y Gobernanza**
- 3. Dimensión Desarrollo Sence como Ente Rector**
- 4. Dimensión de Componentes Transversales: Sistemas de Información y Oferta Formativa**

DIMENSIÓN ESTRATEGIA

La estrategia tiene por objetivo impulsar la transformación del sistema de capacitación hacia un sistema de formación continua. Para el diseño de la estrategia se deben considerar las bases conceptuales propuestas para el sistema: **La persona como centro, mejora continua y cultura de calidad**. El Sistema de Formación Continua corresponde a un activo estratégico para el desarrollo productivo y el incremento de calidad de vida en el país, así como también un impulsor del ecosistema formativo en su conjunto, incluyendo a todos los actores de los subsistemas existentes que se relacionan entre sí, esto permite potenciar el desarrollo de una oferta formativa de calidad, disponibilizar información actualizada para la toma de decisiones de los actores representantes de la demanda formativa, a distintos niveles de usuarios (gobierno, empresas, personas), articulación con subsistemas de la educación formal y disponibilización de oportunidades para toda la población.

Propósitos

(1) Aprendizaje a lo largo de la vida:

El aprendizaje continuo a lo largo de la vida corresponde al indicador de funcionamiento un sistema de formación continua con foco el desarrollo de trayectorias formativas laborales. Para ello, la intermediación laboral, teniendo en cuenta la diversidad y el desarrollo territorial del país, corresponde a un facilitador para el desarrollo operativo del sistema de formación continua, ya que permite generar el vínculo entre la oferta formativa (organismos de formación) y la demanda formativa (empresas), teniendo a la persona en el centro.

Por otra parte focos de diversidad y territorios, corresponden a dos elementos de necesidad actual. La diversidad de las personas, de los organismos de formación y de las empresas toma relevancia en el desarrollo de este componente, puesto que a partir de su considera-

ción en el diseño de propuestas e iniciativas, es posible generar la pertinencia de estas, la aceptación de los participantes y el fortalecimiento de los intereses y motivaciones para la generación de sinergia. El foco territorial apunta al desarrollo del país, haciendo énfasis en la identificación de necesidades regionales y/o zonales para la descentralización y la mejora de la calidad de vida.

(2) Vínculo con el sector productivo, usuarios y necesidades de los territorios:

El vínculo entre las empresas, usuarios, territorios y el Sence es fundamental para alinear las propuestas formativas con las necesidades efectivas de los sectores productivos. Luego de la implementación de propuestas formativas, también es necesario profundizar en los resultados de transferencias de competencias a los puestos de trabajo y medir impacto en el desempeño y en la productividad. La información generada es uno de los insumos más relevantes en esta índole, por lo que este componente debe considerar una gestión de la información para la toma de decisiones estratégicas.

DIMENSIÓN INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA

Para la puesta en marcha de la **Estrategia**, se diseña una propuesta de Institucionalidad y Gobernanza con Sence como ente rector, el Consejo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación Continua, para la validación de procesos, decisiones y desarrollo estratégico, y la Agencia de Calidad como ente independiente de patrimonio propio para la acreditación de los organismos que imparten formación continua en el país.

El **Consejo SAC-FC** efectúa un rol para el Sistema en su conjunto al efectuar funciones de agente externo a la Agencia de la Calidad (AC-FC) y otorgar validez a sus procesos de calidad e instalar una cultura de calidad en la formación continua con una mirada sistémica y de largo plazo.

El **Consejo** estará integrado por personas de reconocida trayectoria y experiencia en materia de formación continua, empleo y desarrollo de capital humano considerando la representación regional y paridad de género en la designación de sus miembros, de acuerdo a la siguiente estructura:

1. Un miembro designado por el Ministro del Trabajo y Previsión Social, quien lo presidirá
2. Un miembro designado por el Ministro de Economía, Fomento y Reconstrucción
3. Un miembro designado por el Ministro de Educación
4. Un miembro designado por las organizaciones de empleadores de mayor representatividad del país entre los representantes de los sectores productivos

5. Un miembro designado por las centrales de trabajadores de mayor representatividad del país
6. Un miembro designado por el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) o Centros de Formación Técnica (CFTs), representante del sector académico
7. Un miembro designado por las organizaciones nacionales más representativas de la sociedad civil vinculadas al fortalecimiento de la empleabilidad que actúe como representante de fundaciones y ONG

Para los perfiles de Consejeros SAC-FC se sugiere que cumplan con al menos uno de los siguientes perfiles para propiciar representatividad en la conformación:

1. Experto en educación, formación para adultos o formación para el trabajo
2. Experto en innovación, tecnologías o desarrollo empresarial de reconocido prestigio
3. Experto en economía, mercado laboral, sectores productivos o desarrollo territorial
4. Experto en capital humano, desarrollo de talentos, de personas o equipos de trabajo
5. Experto en organizaciones de trabajadores o sindicatos

La **Agencia de la Calidad de la Formación Continua (AC-FC)** debe comprenderse como un organismo autónomo y de patrimonio propio, que es parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Formación Continua (SAC-FC).

La AC-FC tendrá como misión impulsar el desarrollo de los Organismos de Formación Continua (OFC) mediante la aplicación de un instrumento de calidad en su proceso de acreditación, la Matriz de Progresión de Calidad (MPC). La MPC es un instrumento elaborado en base a criterios nacionales e internacionales, agrupados en subfactores y factores categorizados en tres pilares conceptuales: (Pilar 1) Gestión institucional, (Pilar 2) Gestión de procesos y (Pilar 3) Resultados.

La aplicación del instrumento permitirá la clara identificación de los niveles de progresión de calidad de los OFC que van desde el nivel 1 (mínimo) al nivel 5 (máximo).

La AC-FC será dirigida por su Consejo Directivo, órgano colegiado de carácter experto, plural y con paridad de género, que ejercerá funciones directivas y aprobatorias para la Agencia.

El **Sence como ente rector** cumple un rol estratégico para el funcionamiento del sistema y constituye en su accionar un elemento fundamental para el aseguramiento de la calidad al liderar el apoyo a la progresión de la oferta formativa en sus niveles de calidad, definir incentivos, como asimismo en el rol que debe cumplir respecto de la fiscalización de la formación continua.

DIMENSIÓN DESARROLLO SENCE COMO ENTE RECTOR

El desarrollo de Sence como ente rector es la dimensión con mayor énfasis en la Agenda de Calidad, compuesta por tres componentes: **Estructura Interna**, **Vínculo con Sector Productivo** e **Incentivos**.

(1) Estructura Interna:

En términos de estructura interna, existen prioridades para el fortalecimiento y modernización, que permitan al Sence generar las condiciones para su desarrollo. Unidades con objetivos específicos (vínculo con empresas, estudios de desarrollo, proveedores, calidad) permiten avanzar en el desarrollo del organismo rector como asimismo trazar un esquema del personal crítico y diseñar un plan de desarrollo que permita el cumplimiento de las funciones del Sence en este rol.

(2) Vínculo con Sector Productivo:

Es un componente enfocado en definir lineamientos para el diseño de una estrategia de fortalecimiento del vínculo entre empresas y Sence para una Formación Continua de Calidad, con foco en el usuario y necesidades de los territorios.

(3) Incentivos:

Dimensión enfocada en el desarrollo de propuestas de mejoras y apoyo al cumplimiento de objetivos del ente rector en el Sistema de Formación Continua.

DIMENSIÓN COMPONENTES TRANSVERSALES

Como dimensiones de complemento transversal se proponen: **un sistema de información y desarrollo tecnológico** en SENCE como ente rector y el desarrollo de la oferta formativa de calidad. Ambas dimensiones están en concordancia con la definición estratégica para el sistema de formación continua y se conectan al largo plazo por medio de una estrategia de escalabilidad, en donde las capacidades instaladas en SENCE como ente rector se transforman en el punto de partida para el fortalecimiento de la formación continua con una mirada sistémica.

(1) Sistema de información y desarrollo tecnológico en Sence como ente rector:

Dimensión que agrupa la gestión de la información y el conocimiento, el empleo de estudios como activo estratégico de desarrollo y la incorporación de un sistema de evaluación, monitoreo y control en torno a los objetivos estratégicos del Sence Rector.

(2) Desarrollo de la oferta formativa de calidad:

Esta dimensión se enfoca en generar las propuestas necesarias para el desarrollo de la oferta formativa a nivel nacional, escalable a las necesidades futuras del sistema de formación continua.

Estrategia de Escalabilidad de componentes transversales: Al largo plazo se propone implementar una estrategia de escalabilidad desde las mejoras incorporadas al ente rector hacia el sistema de formación continua en su conjunto en los dos componentes transversales: (1) Sistemas de Información y (2) Desarrollo oferta formativa

En este sentido, los recursos utilizados, aprendizajes generados, capacidades instaladas y mejoras implementadas en Sence como ente rector corresponden a insumos para la estructuración de un sistema de formación continua ágil, flexible, estratégico y capaz de adaptarse a los cambios y tendencias globales.

4.4. MEDIDAS PROPUESTAS

En esta sección se han desarrollado las medidas por cada una de las dimensiones en un cuadro descriptivo ampliado. (1) **Estrategia** e (2) **Institucionalidad y Gobernanza**, corresponden a medidas de largo plazo, como resultado de la implementación de las medidas asociadas a las dimensiones (3) **Sence como ente rector** y (4) **Dimensiones Transversales: Sistemas de Información y Oferta Formativa**, que contienen medidas de corto, mediano y largo plazo.

AGENDA DE CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA

DIMENSIONES	COMPONENTES	CORTO PLAZO PROYECTOS APLICABLES CON LAS CAPACIDADES ACTUALES DE SENCE	HITO / INDICADOR	RESPONSABLE	MEDIANO PLAZO GENERAR CAPACIDADES PARA MOVILIZAR A SENCE HACIA SU TRANSFORMACIÓN COMO ORGANISMO RECTOR	LARGO PLAZO FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PAÍS EN TÉRMINOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA
DIMENSIÓN SENCE COMO ENTE RECTOR	ESTRUCTURA INTERNA Estrategia para el fortalecimiento y modernización del Sence para avanzar su constitución como organismo rector, trazando un esquema de estructura organizacional y personal crítico para el diseño de un plan de gestión del cambio y desarrollo hacia un Sistema de Formación Continua de carácter nacional	COMITÉ ESTRATÉGICO DE CALIDAD INTERNO (CECI) Creación del CECI para la implementación de la Agenda de Calidad conformado por la Dirección Nacional junto a 6 Jefaturas compuestas por: 1. Departamento Capacitación a Personas 2. Departamento Empleo y Capacitación a Empresas 3. Departamento Administración y Finanzas 4. Departamento de Desarrollo y Regulación de Mercado 5. Departamento Jurídico 6. Unidad de Planificación y Procesos 7. Unidad de Tecnologías de la Información	COMITÉ ESTRATÉGICO DE CALIDAD INTERNO (CECI) Creación del CECI para la implementación de la Agenda de Calidad Informe de planificación implementación medidas Agenda de Calidad Actualización de mapas de procesos para Sence con objetivos de departamentos interconectados y con indicadores de medición asociados Informe de resultados de la implementación de la agenda de calidad al corto plazo como insumo para el desarrollo del sistema de gestión de calidad para Sence rector	DIRECCIÓN NACIONAL	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SENCE RECTOR (SGC) Implementación de sistema de gestión de calidad interno Sence (SGC), que contemple la interrelación entre: 1. Dirección 2. Direcciones Regionales 3. Las principales unidades estratégicas para el desarrollo del Sistema de Formación Continua (unidades de negocio) 4. Tecnologías e Información 5. Unidad de Planificación y Procesos DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS DE SENCE COMO ENTE RECTOR Formulación y puesta en marcha de los objetivos estratégicos de Sence rector del Sistema de Formación Continua	SISTEMA DE EVALUACIÓN SENCE COMO ENTE RECTOR Evaluación del desempeño institucional y planteamiento de desafíos de desarrollo productivo territorial y calidad de vida, alojado en <i>plataforma tecnológica</i> , vinculado al sistema de información del ente rector y con reportería hacia alta dirección y líderes de procesos

AGENDA DE CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA

DIMENSIONES	COMPONENTES	CORTO PLAZO PROYECTOS APLICABLES CON LAS CAPACIDADES ACTUALES DE SENCE	HITO / INDICADOR	RESPONSABLE	MEDIANO PLAZO GENERAR CAPACIDADES PARA MOVILIZAR A SENCE HACIA SU TRANSFORMACIÓN COMO ORGANISMO RECTOR	LARGO PLAZO FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PAÍS EN TÉRMINOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA
DIMENSIÓN SENCE COMO ENTE RECTOR	<p>ESTRUCTURA INTERNA</p> <p>Estrategia para el fortalecimiento y modernización del Sence para avanzar en su constitución como organismo rector, trazando un esquema de estructura organizacional y personal crítico para el diseño de un plan de gestión del cambio y desarrollo hacia un Sistema de Formación Continua de carácter nacional</p>	<p>COMITÉS DE GOBERNANZA PARA LA FORMACIÓN CONTINUA (CG-FC)</p> <p>Instalación de comités de gobernanza y mejora continua para la gestión de proyectos y operaciones al interior de cada departamento con participación permanente del área de la unidad de tecnología de la información con el objetivo de dar cumplimiento a los siguientes objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilación y actualización de procedimientos y descriptores de cargo para cada departamento y unidades 2. Sistemas vigentes y levantamiento de necesidades de mejoras y actualización 3. Identificación y definición de fortalezas y áreas de oportunidad de cada departamento para el desarrollo de Sence como ente rector y el Sistema de Formación Continua <p>EXPLORACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SENCE ACORDE AL DESAFÍO DEL NUEVO ROL COMO ENTE RECTOR DEL SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA (ETAPA 1)</p> <p>Nuevo organigrama Sence ente rector y su ruta de implementación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de requerimientos normativos necesarios para el desarrollo de la nueva estructura interna de Sence 2. Revisión de estructuras organizacionales públicas para la agilización de procesos y la adaptación al cambio 3. Identificación de cargos críticos para el funcionamiento óptimo de Sence como ente rector y estructuras de departamentos y unidades requeridas 4. Desarrollo e instalación de capacidades en el departamento de RRHH como apoyo transversal a la gestión del cambio 	<p>Informes de situación actual por cada departamento, como insumo para el CECI respecto de los puntos indicados</p> <p>Levantamientos de Mapas de procesos por departamento con indicadores de medición asociados, como insumo para el CECI</p>	<p>Jefe de cada departamento y funcionario asignado por departamento para interactuar con la unidad de tecnologías de información</p>	<p>CREACIÓN DE LA ÁREA DE CULTURA DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA</p> <p>Creación del Área Calidad y Mejora Continua Sence, encargado de la administración del Sistema de Gestión de Calidad Sence como ente rector (SGC)</p> <p>Objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un trabajo en red por parte de los líderes de departamento orientado a: <ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos específicos y comunes entre departamentos - Establecer un trabajo coordinando interno de Sence como ente rector 2. Transferencia de cultura de calidad y mejora continua hacia las direcciones regionales <p>DIRECCIÓN NACIONAL</p> <p>Revisión de estructuras organizacionales públicas ágiles con foco en los usuarios y tecnología locales y globales junto con la revisión externa del mapa de procesos actualizados por el Comité Estratégico de Calidad Interno (CECI)</p> <p>Informe que contenga el desarrollo de los puntos asociados a la ruta de implementación</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO ENTE RECTOR DEL SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA (ETAPA 2)</p> <p>Nuevo Organigrama Sence como ente rector y su ruta de implementación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de la nueva estructura de funcionamiento flexible y ágil acorde al nuevo rol de Sence como ente rector 2. Revisión y actualización de mecanismos de desempeño institucional alineados a la nueva estructura <p>DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE SENCE COMO ENTE RECTOR</p> <p>Plan de gestión del cambio que considera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de desarrollo organizacional con: <ol style="list-style-type: none"> a. Actualización de perfiles para los cargos críticos b. Captación de talentos c. Movilidad interna para los funcionarios Sence 2. Plan estratégico de comunicaciones: <ol style="list-style-type: none"> a. Interno para la implementación del cambio y b. Externo para el posicionamiento como institución de alto prestigio a nivel nacional <p>MODELO DE VINCULACIÓN DE SENCE CON EL ENTE RECTOR CON EL ENTORNO</p> <p>Estructura de funcionamiento ágil, proactiva y flexible en interconexión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ministerial (política pública y desarrollo estratégico país) 2. Territorial (necesidades de los territorios, oferta y demanda de formación)

AGENDA DE CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA

DIMENSIONES	COMPONENTES	CORTO PLAZO PROYECTOS APLICABLES CON LAS CAPACIDADES ACTUALES DE SENCE	HITO / INDICADOR	RESPONSABLE	MEDIANO PLAZO GENERAR CAPACIDADES PARA MOVILIZAR A SENCE HACIA SU TRANSFORMACIÓN COMO ORGANISMO RECTOR	LARGO PLAZO FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PAÍS EN TÉRMINOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA
DIMENSIÓN SENCE COMO ENTE RECTOR	<p>VÍNCULO CON EL ENTORNO (TERRITORIOS, SECTOR PRODUCTIVO Y FOCO EN EL USUARIO)</p> <p>Estrategia para el fortalecimiento del vínculo entre Sence y su entorno, con foco en empresas y sectores productivos, necesidades de las personas y territorios para el desarrollo de un Sistema de Formación Continua</p> <p>DESARROLLO ESTRÁTÉGICO DIRECCIONES REGIONALES</p> <p>Desarrollo estratégico de las direcciones regionales por medio de la participación en los consejos de capacitación por territorio y fortalecimiento del desarrollo del ecosistema aplicado por el Observatorio Laboral:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identificación y definición de grupos de interés para el Sistema de Formación Continua (SFC) desde la perspectiva de Sence como ente rector con sus respectivas medidas de acción e indicadores asociados Informe de detección de necesidades formativas en territorios actualizadas, con la incorporación del trabajo en red comunal con las OMIL como insumo para la ejecución de un plan de capacitación a nivel nacional con foco territorial <p>MATRIZ DE ACCIONES PARA LAS PERSONAS COMO USUARIOS DEL SISTEMA</p> <p>Planificación programática unificada:</p> <ol style="list-style-type: none"> Beneficios universales: incorporación del libre acceso de las personas a los diversos programas administrados por Sence Creación de la matriz priorizada con características específicas por usuarios para la asignación de cupos y bonificaciones, con una mirada prioritaria y complementaria a la bonificación universal dada la asimetría de información existente en los diversos usuarios Definición de metas y asignaciones de cupos por territorios utilizando el proceso de DNC en cada territorio Ajustes en la plataforma tecnológica con foco en la experiencia del usuario/cuidadano que accede Generación de un listado único de productos Sence actualizado con sus requerimientos específicos y poblaciones objetivos de base Definición de indicadores de medición para el trabajo de Sence como partner estratégico de las personas, con foco en el desarrollo de sus trayectorias formativas laborales 	<p>Informe de desarrollo estratégico con la definición de lineamientos para la gobernanza de las direcciones regionales, planificación, definición de recursos, clientes internos, externos y proyecciones para cada uno de ellos, en un mapa de grupos de interés</p> <p>Diseño de un modelo de DNC consolidado para aplicar en todos los territorios como base para el informe de necesidades formativas territoriales a nivel nacional, segmentada por variables definidas como territorios, empleabilidad, brechas de competencias, etc.</p> <p>Matriz con acciones por categorías de usuarios, territorios en base a sus respectivos grados de prioridad (ej: vulnerabilidad, niveles educativos, oficios y territorios)</p>	<p>Comité Estratégico de Calidad Interno (CECI) Estudios</p> <p>Comité Estratégico de Calidad Interno (CECI) Departamento de Capacitación a Personas (DCAP)</p>	<p>MODELO DE GOBERNANZA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA FORMATIVA PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL Y PROUCTIVO DEL PAÍS CON LIBRE ACCESO A LOS CUIDADANOS</p> <p>Objetivo: creación de un modelo de gobernanza territorial con foco en la gestión de la información en base a la incorporación de tecnología, como insumo para la toma de decisiones de la dirección nacional y de los departamentos</p> <p>Set de programas de libre acceso con asignación según priorización de usuarios</p> <p>Enseñando a las personas a tomar sus decisiones de formación para sus trayectorias laborales</p> <p>Rol estratégico del área de estudios para las regiones con sus comités de gobernanza para la Formación Continua con foco en las comunidades (juntas de vecinos, asociaciones gremiales y etc.)</p> <p>EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE ACCIONES PARA USUARIOS Y PLAN DE ACCIÓN PARA LA INSTALACIÓN DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA CON FOCO EN LA PERSONA COMO CENTRO Y EL INCREMENTO DE SU CALIDAD DE VIDA</p> <ol style="list-style-type: none"> Evaluación en base a los indicadores de medición definidos Creación de instancias de innovación para el levantamiento de información respecto de las necesidades de las personas para el desarrollo de sus trayectorias formativas laborales a lo largo de la vida Creación de una red de trabajo territorial con foco en la persona como centro del sistema de formación continua (por ejemplo: instalación de un comité especializados al interior de los consejos de capacitación de los territorios) 	<p>MODELO DE VINCULACIÓN DE SENCE COMO ENTE RECTOR</p> <p>Evaluación del desempeño institucional y planteamiento de desafíos de desarrollo productivo territorial y calidad de vida, alojado en plataforma tecnológica, vinculado al sistema de información del ente rector y con reportería hacia alta dirección y líderes de proceso</p>	<p>DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> Periodicidad Sistematización y otros aspectos de relevancia

AGENDA DE CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA

DIMENSIONES	COMPONENTES	CORTO PLAZO PROYECTOS APLICABLES CON LAS CAPACIDADES ACTUALES DE SENCE	HITO / INDICADOR	RESPONSABLE	MEDIANO PLAZO GENERAR CAPACIDADES PARA MOVILIZAR A SENCE HACIA SU TRANSFORMACIÓN COMO ORGANISMO RECTOR	LARGO PLAZO FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PAÍS EN TÉRMINOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA
DIMENSIÓN SENCE COMO ENTE RECTOR	<p>INCENTIVOS DE DESARROLLO Estrategia para llevar a cabo la implementación de acciones para la consecución de objetivos estratégicos de Sence como ente rector del Sistema de Formación Continua</p>	<p>MODELO DE ATENCIÓN PYMES Y EMPLEADORES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de modelo de caracterización para PYMES con incorporación de tecnología y foco en el usuario empresas 2. Diseño e implementación de un modelo de acompañamiento para las empresas y su operación con Sence con sus respectivos indicadores de medición de resultados <p>AJUSTES NORMATIVOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SENCE Y AGENCIA DE LA CALIDAD FORMACIÓN CONTINUA Identificación de ajustes normativos para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización del organigrama institucional 2. Presentación normativa para la creación de la Agencia de la Calidad 3. Requerimientos de actualización respecto del desarrollo de los usuarios, programas y territorios <p>AJUSTES NORMATIVOS PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN SENCE Evaluación de requerimientos normativos para el diseño e implementación de un sistema de información unificado para Sence como ente rector</p>	<p>Piloto de plataforma de caracterización PYME en sitio web Sence</p> <p>Diseño de procedimiento para el vínculo entre empresas y Sence con espacio de flexibilidad en la aplicación por cada dirección regional dependiendo de la realidad territorial</p> <p>Informe de ajustes normativos, con plazos para la implementación</p> <p>Informe de viabilidad para la unificación de Sistemas de Información</p>	<p>Comité Estratégico de Calidad Interno (CECI)</p> <p>Unidad de Tecnología de la Información</p> <p>Departamento de Empleo y Capacitación en Empresas</p> <p>Dirección Nacional Departamento Jurídico</p> <p>Dirección Nacional Departamento Jurídico</p>	<p>CREACIÓN DE RED PYMES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL VÍNCULO DE SENCE CON EMPRESAS</p> <p>Creación de red PYMES conformada por PYMES, equipo Sence y ecosistema PYMES para el desarrollo de propuestas hacia Sence, en base a las necesidades territoriales y de los sectores productivos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentros Sence y Empresas PYMES 2. Gobernanza de datos 3. Plataforma virtual con evaluaciones de los programas formativos contratados <p>MATRIZ DE RIESGOS DEL SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA</p> <p>Matriz de mitigación de riesgos para la implementación de cambios institucionales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gobernanza del Sistema de Formación Continua 2. Tránsito del Consejo de Capacitación hacia el Consejo Sistema de Formación Continua (Consejo SAC-FC) 	<p>PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE EVALUACIÓN RESULTADOS FORMATIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL MUNDO DEMANDANTE DE CAPACITACIÓN</p> <p>Plataforma tecnológica de evaluación/satisfacción del impacto de la provisión de servicios de capacitación en PYMES con su respectiva gobernanza de datos</p> <p>INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRÁTÉGICAS EN BASE A RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS</p> <p>Componente de evaluación de resultados / impacto de las decisiones del servicio como componente del sistema de información y tecnología del servicio</p>

AGENDA DE CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA

DIMENSIONES	COMPONENTES	CORTO PLAZO PROYECTOS APLICABLES CON LAS CAPACIDADES ACTUALES DE SENCE	HITO / INDICADOR	RESPONSABLE	MEDIANO PLAZO GENERAR CAPACIDADES PARA MOVILIZAR A SENCE HACIA SU TRANSFORMACIÓN COMO ORGANISMO RECTOR	LARGO PLAZO FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PAÍS EN TÉRMINOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA
DIMENSIÓN SENCE COMO ENTE RECTOR	<p>INCENTIVOS DE DESARROLLO</p> <p>Estrategia para llevar a cabo la implementación de acciones para la consecución de objetivos estratégicos de Sence como ente rector del Sistema de Formación Continua</p>	<p>MATRIZ DE INCENTIVOS CATEGORIZADOS PARA EL TRÁNSITO HACIA SENCE COMO ENTE RECTOR</p> <p>Matriz de incentivos categorizados foco en el tránsito desde el sistema de capacitación actual hacia un nuevo sistema de formación continua</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Operacionales: administración diaria de gestión interna 2. Impacto en procesos: codificación, liquidación e inscripciones entre otros 3. Gestión: tiempos de respuesta y plazos 4. Financieros: para todos los grupos de interés (instituciones, empresas y personas) 5. Evaluación de incentivos: vigentes y creación de nuevos incentivos (ej: certificaciones, articulación-tránsito y reconocimiento del sector productivo) 6. Definición de base única: bonificaciones de programas vigentes 7. Beneficios internos: movilización de los equipos y gestión del cambio 8. Análisis de impacto de los incentivos por grupos de interés <p>SET DE INCENTIVOS PARA LA PROGRESIÓN DE CALIDAD PARA LOS ORGANISMOS DE FORMACIÓN CONTINUA A NIVEL NACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivos para la progresión de calidad de todos los organismos que imparten formación continua en el país 2. Incentivos iniciales con aplicación práctica en el piloto de evaluación de calidad a nivel nacional de acuerdo con los factores de la MPC 	<p>Set de incentivos Sence para actores internos y externos con sus respectivos indicadores. Se debe considerar la incorporación en los PMG (Programa de Mejoramiento de Gestión)* y hacer visible en el presupuesto anual</p>	<p>Comité Estratégico de Calidad Interno (CECI)</p>	<p>MODELO PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DE LA MATRIZ DE INCENTIVOS PARA EL TRÁNSITO HACIA EL SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de un modelo de medición de resultados de la aplicación de incentivos alineado con los objetivos estratégicos del ente rector 2. Evaluación de los incentivos implementados en base a los indicadores diseñados respecto de la matriz de grupos de interés 	

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en las instituciones y servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998 y asocian el cumplimiento de objetivos anuales de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios en general.

EJES TRANSVERSALES PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA
ESTA DIMENSIÓN SE ESTRUCTURA EN BASE A DOS COMPONENTES:
(1) SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (2) DESARROLLO DE LA OFERTA FORMATIVA

COMPONENTES TRANSVERSALES	CORTO PLAZO	HITO / INDICADOR	RESPONSABLE	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
SISTEMA DE INFORMACIÓN CON UN DESARROLLO TECNOLÓGICO COMO EJE ESTRÁTÉGICO Medidas orientadas al desarrollo de sistemas de información, generación de estudios con foco estratégico, evaluación de resultados, monitoreo y control con orientación a la gestión del conocimiento para la toma de decisiones	DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO DE SENCE Implementación de un nuevo sistema de información integrado para el servicio, acorde a los objetivos estratégicos de desarrollo del Sence como ente rector: 1. Diagnóstico de situación actual de los sistemas de información Sence 2. Definición de plan de desarrollo tecnológico escalable desde el Sence actual hacia Sence ente rector Sistema de Formación Continua 3. Manejo del flujo de información con direcciones regionales etapa inicial, levantamiento de requerimientos y necesidades	Informe de situación actual y desarrollo de los sistemas de información Plan de tránsito para el desarrollo de los sistemas de información, con identificación de situación actual y necesidades futuras	Comité Estratégico de Calidad Interno (CECI) Unidad de Tecnología de la Información	DESARROLLO TECNOLÓGICO SENCE Y SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO 1. Desarrollo de la Unidad de Tecnologías e Información del Servicio 2. Diseño de estructura de gobernanza de datos para el flujo de información requerido por los grupos de trabajo interdepartamentales en Sence 3. Sistema de información centralizado como organizador de flujo de información para toda la estructura organizacional con información integrada con las direcciones regionales 4. Impulso de la Unidad de Gestión del Conocimiento del Sistema de Formación Continua a partir del desarrollo estratégico de la Unidad de Estudios	ESTRATEGIA DE ESCALABILIDAD DE COMPONENTES TRANSVERSALES CON LA TECNOLOGÍA COMO EJE ESTRÁTÉGICO DE DESARROLLO Al largo plazo se propone implementar una estrategia de escalabilidad desde las mejoras incorporadas al ente rector hacia el Sistema de Formación Continua en su conjunto de los dos componentes transversales: 1. Sistemas de información 2. Desarrollo oferta formativa En este sentido los recursos utilizados, aprendizajes generados, capacidades instaladas y mejoras implementadas en Sence ente rector corresponden a insumos para la estructuración de un Sistema de Formación Continua ágil, flexible, estratégico y capaz de adaptarse a los cambios y tendencias globales

EJES TRANSVERSALES PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA
ESTA DIMENSIÓN SE ESTRUCTURA EN BASE A DOS COMPONENTES:
(1) SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (2) DESARROLLO DE LA OFERTA FORMATIVA

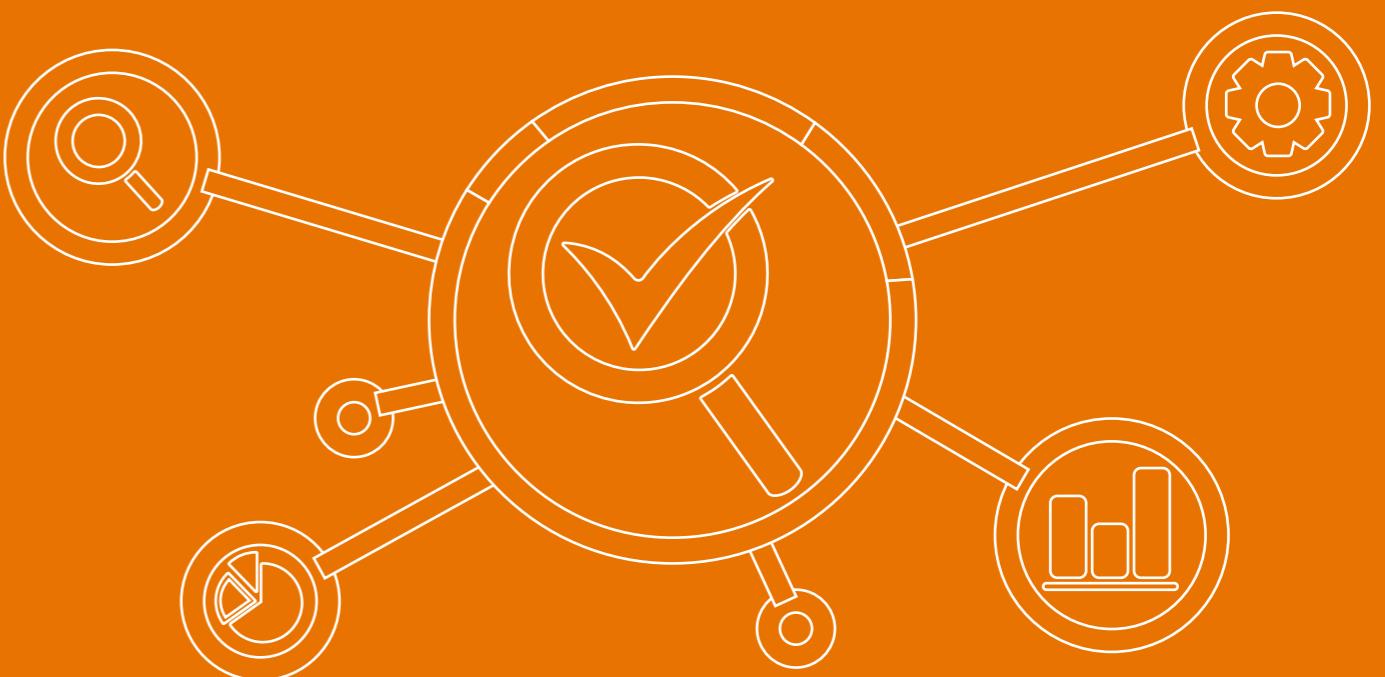
COMPONENTES TRANSVERSALES	CORTO PLAZO	HITO / INDICADOR	RESPONSABLE	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
DESARROLLO DE LA OFERTA FORMATIVA Medidas orientadas al desarrollo de la oferta formativa, con foco en la calidad como eje movilizador teniendo en cuenta la optimización de procesos actuales y la disponibilización de información oportuna para la toma de decisiones que permitan la profesionalización del sistema	PILOTO PANORAMA DE CALIDAD NACIONAL OTEC Piloto de aplicación de la MPC para la definición de panorama de calidad a nivel nacional como acción para el desarrollo de proveedores encargados de aplicar el plan nacional de capacitación con foco en el desarrollo territorial: 1. Instalar laboratorio de gestión de calidad y desarrollo de las instituciones de formación continua en los territorios 2. Diálogos con los diversos actores en los territorios en relación a los desafíos de la calidad y su impacto en la provisión de servicios 3. Desarrollar Instituciones de formación continua para los programas PYMES 4. Propuesta de un nuevo registro de OTEC con foco territorial actualización de la categorización y denominación 5. Definición de primer incentivo/reconocimiento para la progresión de calidad de los OTEC MAT 2.0 1. Actualización del MAT como programa de acompañamiento para las instituciones de formación continua para todo el ciclo de operación, es decir, desde el inicio de las operaciones, ejecución, evaluación y cierre 2. Diseño de la aplicación de los factores de optima gestión de recursos de la MPC 2.0 para la evaluación financiera de proveedores para definir adjudicaciones y modificaciones a las bases de licitación de los programas vigentes 3. Diseño de plataforma con recursos como cursos onlines, tutoriales, podcast respecto de procesos operacionales, metodológicos, y de gestión	Panorama de calidad OTEC por territorios para la toma de decisiones y plan de apoyo a la progresión de calidad Programa MAT en su versión 2.0 Set de instrumento de evaluación financiera para OTEC como insumo para la asignación de recursos	Comité Estratégico de Calidad Interno (CECI) Direcciones Regionales Unidad de Gestión de Proveedores	REGISTRO ÚNICO DE ORGANISMOS DE FORMACIÓN CONTINUA Crear el Registro de Proveedores (único) para la Formación Continua. Definir criterios de ingreso y salida, y modelo de actualización del mismo. Traspasable a la Agencia	COMITÉ ESTRÁTÉGICO PARA LA PROGRESIÓN DE CALIDAD DE LOS OTEC A NIVEL NACIONAL Y PROFESIONALIZACIÓN DEL SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA Comité estratégico para la progresión de la calidad de los Organismos de Formación Continua (OFC) a nivel nacional Transformación del segmento no formal de la formación en un ecosistema formativo en base a los principios: la persona como centro, cultura de calidad y mejora continua
				DESARROLLO DE PROCESOS DE APOYO A LA PROGRESIÓN DE CALIDAD Definición de proceso de apoyo a la progresión de calidad interdepartamental Sence, de acuerdo con niveles de calidad alcanzados por los Organismos de Formación Continua (OFC)	

EJES TRANSVERSALES PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA
ESTA DIMENSIÓN SE ESTRUCTURA EN BASE A DOS COMPONENTES:
(1) SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO Y (2) DESARROLLO DE LA OFERTA FORMATIVA

COMPONENTES TRANSVERSALES	CORTO PLAZO	HITO / INDICADOR	RESPONSABLE	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
DESARROLLO DE LA OFERTA FORMATIVA Medidas orientadas al desarrollo de la oferta formativa, con foco en calidad como eje movilizador, teniendo en cuenta la optimización de procesos actuales y la disponibilización de información oportuna para la toma de decisiones que permitan la profesionalización del sistema de formación continua formación	FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN RED PARA LA INTERMEDIACION LABORAL 1. Evaluación de iniciativas actuales de intermediación laboral con sus respectivos indicadores actuales de medición 2. Fortalecimiento del modelo de trabajo entre SENCE, las oficinas de intermediación laboral y los actores relevantes (empresas, personas y equipo interno)	Evaluación y diseño de iniciativas de intermediación laboral con sus respectivos indicadores de medición y evaluación de las acciones, actividades, procesos y programas que consideren intermediación laboral	Comité Estratégico de Calidad Interno (CECI) Departamento de Capacitación a Personas (DCAP) Departamento de Empleo y Capacitación en Empresas	DESARROLLO DE PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA INTERMEDIACIÓN LABORAL 1. Evaluación de plataforma tecnológica que incorpore información para la toma de decisiones de todos los actores del sistema respecto de la intermediación laboral 2. Fortalecimiento de la red con las OMIL y otros actores: desarrollo, actualización de los procesos con indicadores de resultados asociados 3. Generación de la red nacional de intermediación laboral con la participación de todos los grupos de interés	DESARROLLO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA El Sistema de Formación Continua cumple roles formativos con foco en productividad y calidad de vida, y se caracteriza por desarrollar propuestas en líneas no academicistas. Esta diferencia respecto de la educación formal corresponde a un límite estratégico, sobre todo en la línea de los procesos de articulación entre educación no formal y formal

CAPÍTULO 5

PANORAMA DE CALIDAD



5.1. PRESENTACIÓN

El objetivo de realizar un piloto de evaluación completo con 15 OTEC se diseñó para generar un escenario simulado que permitiera poner a prueba el instrumento de evaluación de la matriz de progresión de calidad (MPC) en su versión 1.0, obteniendo las primeras conclusiones en torno a: el instrumento de evaluación mismo y el funcionamiento del proceso de evaluación como insumo a la actualización de la matriz de progresión de calidad 2.0 y ajustes al proceso en la instalación desarrollado en las fases anteriores del proyecto SAC-FC.

Panorama de Calidad: Estructura matricial comparativa que refleja los niveles alcanzados por las instituciones en la Matriz de progresión de Calidad (MPC)

Desarrollo de la MPC: El resultado de Desarrollo de la MPC considera toda la evidencia lograda por la institución en cada uno de los pilares/ factores/ subfactores para los 5 niveles de la Matriz de Progresión de Calidad o niveles de madurez ampliado del modelo. Se obtiene a partir de la sumatoria de todos los porcentajes obtenidos en toda la MPC, independiente del cumplimiento de los niveles de madurez expresados en un porcentaje consolidado en un promedio.

Resultado MPC: El Resultado MPC (en Régimen) consiste en el resultado obtenido en el proceso de evaluación de calidad a partir de los niveles que presentan un 100% de cumplimiento y que se activan de manera consecutiva. Es decir, las instituciones deben consolidar los niveles iniciales al (100%) para avanzar a los niveles siguientes (conceptos de consolidación y progresión) que son los criterios definidos para la operación del modelo.

5.2. PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PILOTO OTEC

El proceso diseñado para llevar a cabo la ejecución del piloto considera las siguientes etapas.



1. Selección OTEC

El proceso de ejecución del piloto OTEC consideró la participación de un equipo técnico del Sence, conformado por funcionarios representantes de los departamentos DCAP, Empleo, DRDM y UDE, quienes propusieron una base de datos conformada por 58 OTEC seleccionados como candidatos para participar de este proceso.

2. Invitaciones OTEC

En esta etapa se realizaron envíos de correos electrónicos emitidos a las instituciones de formación para invitar a participar en el piloto OTEC del proyecto. Se efectuó contacto uno a uno a 42 OTEC seleccionados desde la muestra inicial, los cuales fueron distribuidos en tres categorías (titulares, reservas, adicionales).

3. Comunidades de aprendizaje

En esta etapa se realizó la socialización del modelo de calidad MPC 1.0. Vía reuniones virtuales en donde se efectuaron presentaciones del modelo de calidad en profundidad, revisando en detalle los pilares, factores y criterios que conforman el modelo.

4. Autoevaluación

Durante esta etapa las instituciones identificaron sus acciones y procesos de calidad instalados, al completar tres instrumentos de autoevaluación, uno por cada pilar del modelo. De esta forma, realizaron un ejercicio de autoanálisis en temas relacionados con la gestión institucional, de procesos formativos y de resultados y articulación.

5. Carpetas de evidencias

Durante esta etapa las instituciones generaron capacidades para identificar sus acciones y procesos de calidad a partir de la recolección de evidencia y documentación presente en la institución. Se comparte un instructivo para preparar la estructura de carpetas según la composición del modelo de calidad MPC y se asignan plazos para completar dicha actividad.

6. Revisión de evidencia

En esta etapa, las instituciones participaron de una instancia de revisión externa, liderada por un consultor experto en procesos de gestión de calidad, que les permitió clasificar sus acciones y procesos de calidad instalados, en un referente estructurado como es la MPC. Con esta información, se generan los niveles de progresión de calidad para cada institución participante.

7. Informe de resultados

En esta etapa se generó un informe de resultados para cada una de las instituciones participantes del piloto, en dónde se dió cuenta de la situación actual, de las brechas identificadas y los niveles de progresión de calidad o niveles de madurez alcanzados en el piloto. El objetivo del Informe de resultados o informe de brechas es proporcionar a la institución de formación un reporte con los resultados obtenidos en el proceso de evaluación de calidad.

8. Hojas de ruta

Para cada institución participante, se realizó una propuesta de progresión de calidad, aplicable al corto plazo, definida en 5 cosas por hacer para mejorar los procesos de gestión de calidad de los OTEC. El objetivo de presentar una hoja de ruta es proporcionar a la institución una guía de progresión de calidad para la instalación de acciones y procesos de calidad de acuerdo con sus capacidades actuales incorporadas.

5.3. CONSIDERACIONES A LA MUESTRA

Las instituciones participantes corresponden a un grupo de una muestra intencionada seleccionada por la comisión técnica de Sence.

1. Territorialidad

Participan instituciones categorizadas por **5 zonas** (norte, centro, centro sur, sur, extremo sur) y representantes de **9 regiones** del país (Iquique, Coquimbo, Valparaíso, RM, Maule, Bío Bío, Araucanía, Los Lagos, Magallanes).

REGIONES PARTICIPANTES DEL PILOTO DE EVALUACIÓN DE CALIDAD MPC								
Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	Metropolitana	O'Higgins	
Maule	Ñuble	Biobío	La Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aisén	Magallanes	

2. Clasificación de la muestra en nuevas categorías

Las instituciones participantes se clasifican en las siguientes nuevas categorías:

CATEGORÍAS OTEC PILOTO DE EVALUACIÓN DE CALIDAD MPC				
Programas tecnología	Programas sociales	Educación superior	Sector especializado	Formación general
Institución que imparte programas con foco digital y tecnología	Institución que se enfoca principalmente a generar oferta formativa en el segmento de programas sociales	Institución extensión de organismos de educación superior	Institución que enfoca su oferta formativa a un sector productivo específico o acotado	Institución que adopta una estrategia de multi segmento para dirigir su oferta formativa
1 Institución	4 Instituciones	3 Instituciones	5 Instituciones	2 Instituciones

5.4. PANORAMA DE CALIDAD

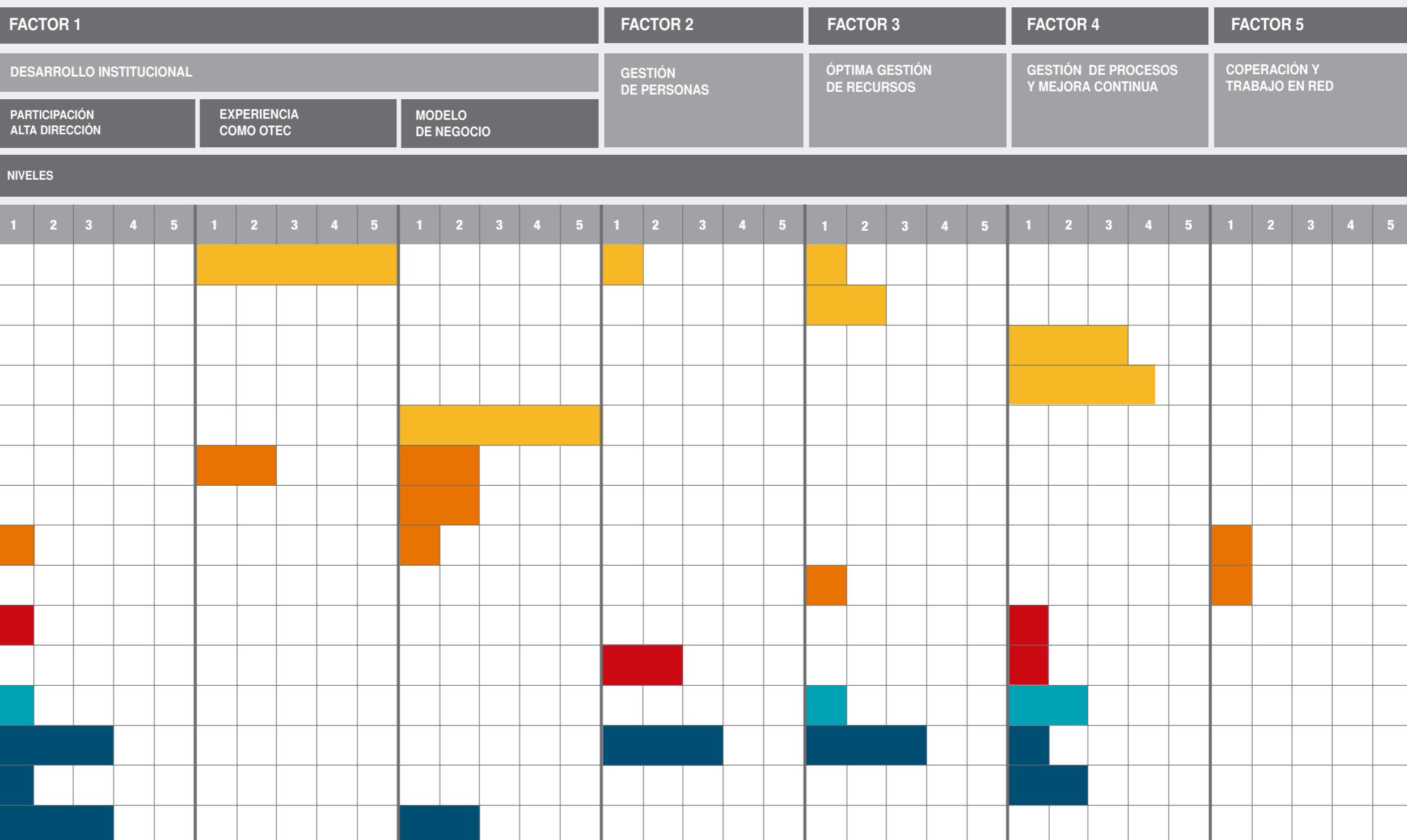
El resultado del proceso de evaluación para las **15 instituciones** se refleja en el panorama de calidad, el cual muestra los niveles alcanzados en cada uno de los Pilares, Factores y Subfactores de la MPC.

MATRIZ DE PROGRESIÓN DE CALIDAD	
PILARES	SUBFACTOR ASOCIADO
PILAR 1 GESTIÓN INSTITUCIONAL	FACTOR 1 Desarrollo institucional
	1.1. Participación de la alta dirección
	1.2. Modelo de negocio
	1.3. Experiencia personal clave
	1.4. Óptimas condiciones financieras
FACTOR 4 Gestión de procesos y mejora continua	1.5. Procedimientos escritos, estructurados
	1.6. Cooperación y trabajo en red

MATRIZ DE PROGRESIÓN DE CALIDAD	
PILARES	SUBFACTOR ASOCIADO
PILAR 3 RESULTADOS Y ARTICULACIÓN	FACTOR 1 Reconocimiento del programa por el factor productivo
	FACTOR 2 Nuevos usuarios / Foco en diversidad
	FACTOR 3 Impacto en la empleabilidad
	FACTOR 4 Articulación
3.1. Pertinencia del programa en relación al sector empresarial	
3.2. Mecanismos de convocatoria	
3.3. Intermediación laboral	
3.4. Resultados e impacto	
3.5. Articulación con Instituciones en los diversos sistemas formativos	

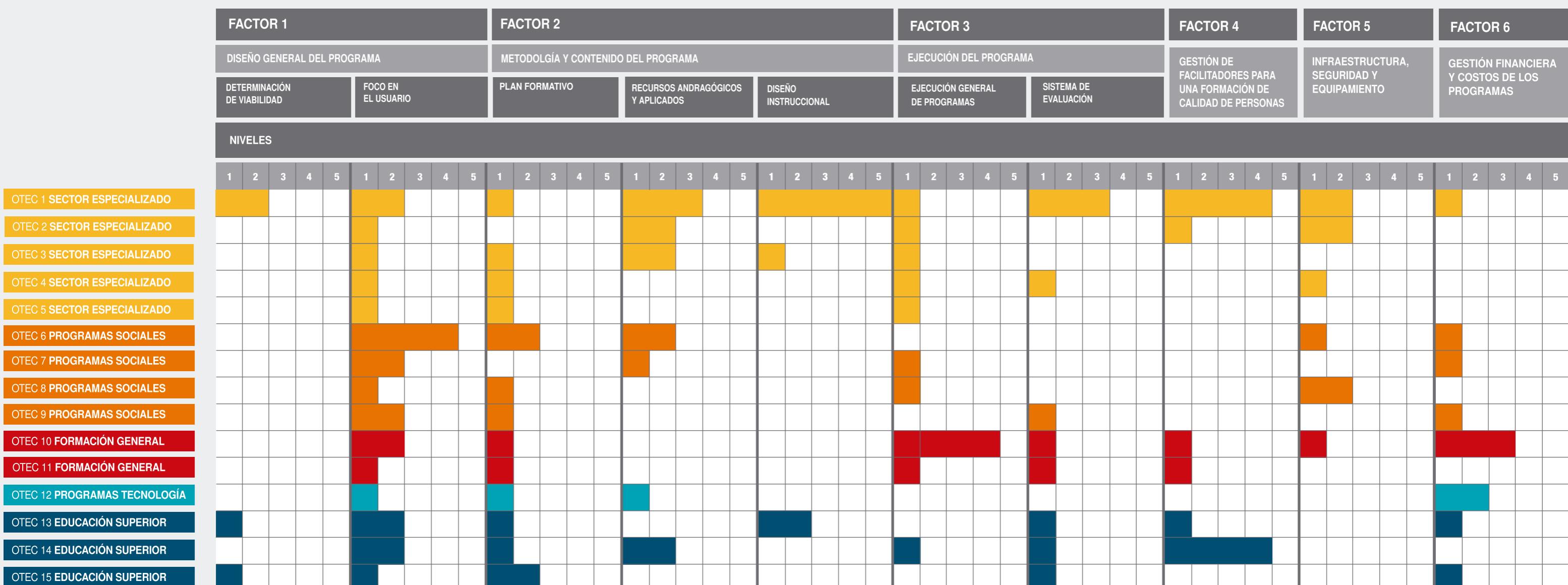
MATRIZ DE PROGRESIÓN DE CALIDAD	
PILARES	SUBFACTOR ASOCIADO
PILAR 2 GESTIÓN DE PROCESOS	FACTOR 1 Diseño general del programa
	2.1. Determinación de viabilidad
	2.2. Foco en el usuario
	2.3. Plan formativo y perfil de egreso
	2.4. Diseño instruccional
	2.5. Recursos andragógicos aplicados
FACTOR 3 Ejecución del programa	2.6. Ejecución general de programas
	2.7. Sistema de evaluación
FACTOR 4 Facilitadores	2.8. Gestión de facilitadores para una formación de calidad
	2.9. Infraestructura seguridad y equipamiento
FACTOR 5 Infraestructura y seguridad	2.10. Gestión financiera y costos de los programas
	2.11. Resultados
FACTOR 6 Estructura de costos de los programas	

PILAR 1
GESTIÓN INSTITUCIONAL



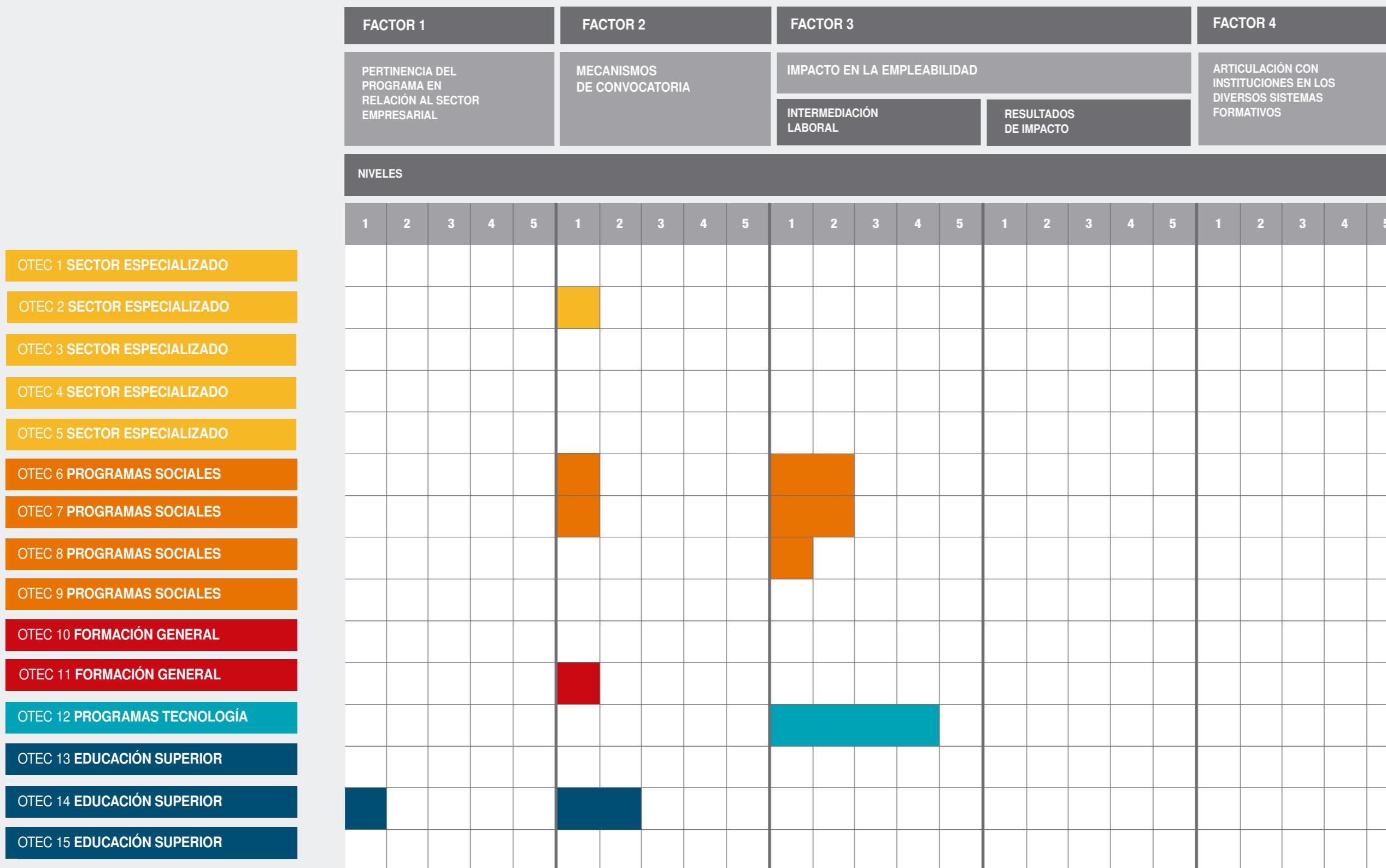
- █ SECTOR ESPECIALIZADO
- █ PROGRAMAS SOCIALES
- █ FORMACIÓN GENERAL
- █ PROGRAMAS TECNOLOGÍA
- █ EDUCACIÓN SUPERIOR

PILAR 2
GESTIÓN DE PROCESOS



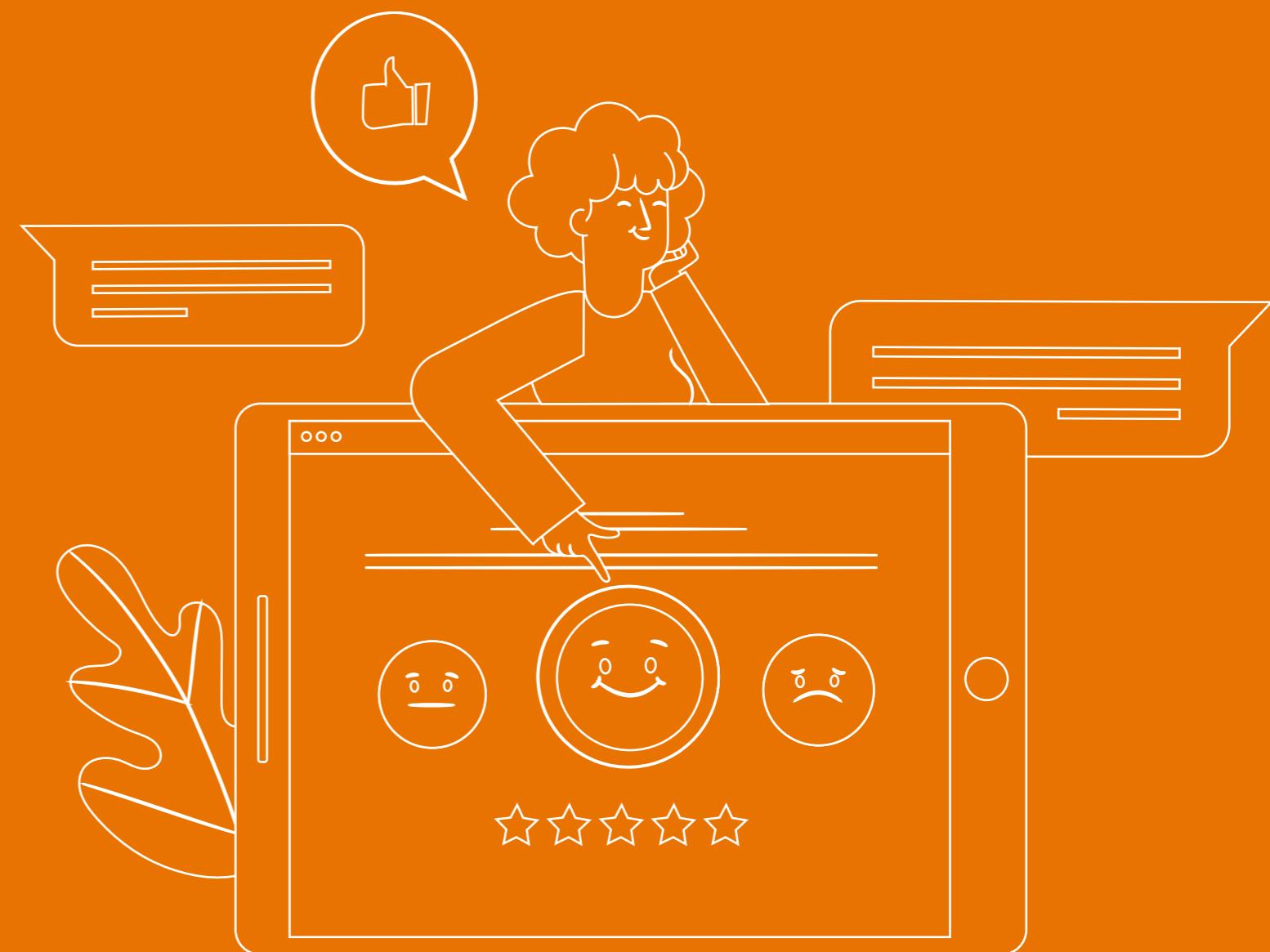
- █ SECTOR ESPECIALIZADO
- █ PROGRAMAS SOCIALES
- █ FORMACIÓN GENERAL
- █ PROGRAMAS TECNOLOGÍA
- █ EDUCACIÓN SUPERIOR

PILAR 3 RESULTADOS Y ARTICULACIÓN



CAPÍTULO 6

COMENTARIOS FINALES Y DESAFÍOS



COMENTARIOS FINALES Y DESAFÍOS

La creación de un **Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC-FC)** trae consigo cambios relevantes para el Sistema de Capacitación en el país. La instalación de una cultura de calidad y mejora continua requieren de mecanismos y procesos que impulsen el cumplimiento de dichos principios los que, a su vez, requieren de validación externa que les aporten objetividad y representatividad.

Una mirada al rol de Sence

El Sence como ente rector tendrá una función estratégica respecto de las acciones de apoyo para el desarrollo de los OFC para que estos reconozcan sus niveles de calidad y las hojas de ruta que les permitirán progresar en dichos niveles. De esta manera, el foco de SENCE estará para un desarrollo estratégico del nuevo sistema de formación continua.

La importancia del rol activo y participativo de los actores del Sistema

Los roles que deberán cumplir cada uno de los actores del sistema de capacitación serán fundamentales para la consecución de un sistema de formación continua acorde a las necesidades del país.

Se espera que los actores ejerzan un rol participativo y activo para la instalación de una cultura de calidad y mejora continua, contemplando las políticas públicas y las necesidades de formación del país, para que las medidas implementadas estén alineadas y orientadas hacia la consecución de un incremento productivo.

Sistemas de información

El escenario competitivo dentro de un sistema de formación redefinido en base a criterios de calidad podría aumentar y generar importantes modificaciones en los procesos internos de los oferentes; por su parte, el cambio de comportamiento de los demandantes también puede verse influenciado de acuerdo con la información difundida en fondo y forma.

Los OFC requerirán información focalizada en el correcto entendimiento de los criterios, de los factores y de los pilares de la MPC para una adecuada participación en la etapa de autoevaluación en el proceso de acreditación de la Agencia y, a su vez, comprender la lógica del instrumento para identificar la ruta de progresión de calidad que se adecúe a los proyectos institucionales de cada organismo.

La presentación adecuada de los resultados de acreditación servirá de insumo para la toma

de decisiones de los diferentes actores involucrados. Sence, por una parte parte, requerirá los resultados de acreditación en los criterios de calidad para la asignación de beneficios; los OFC requerirán los resultados para la progresión en sus niveles de calidad; las empresas requerirán los resultados de los niveles de calidad asociados a los OFC para optar por una oferta de calidad que cumpla con sus necesidades y expectativas; y las personas, como usuarios finales, se verán beneficiados con la información disponible respecto de la calidad de la oferta de capacitación.

Desarrollo territorial

El desarrollo de un sistema de aseguramiento de la calidad acorde a los territorios (que emponde a los territorios y sus vocaciones). El análisis acerca de las instituciones en el país resulta conveniente para identificar fortalezas y oportunidades y así aprovechar los recursos e instalaciones existentes para incrementar la cobertura de capacitación identificando las necesidades de formación continua de los territorios.

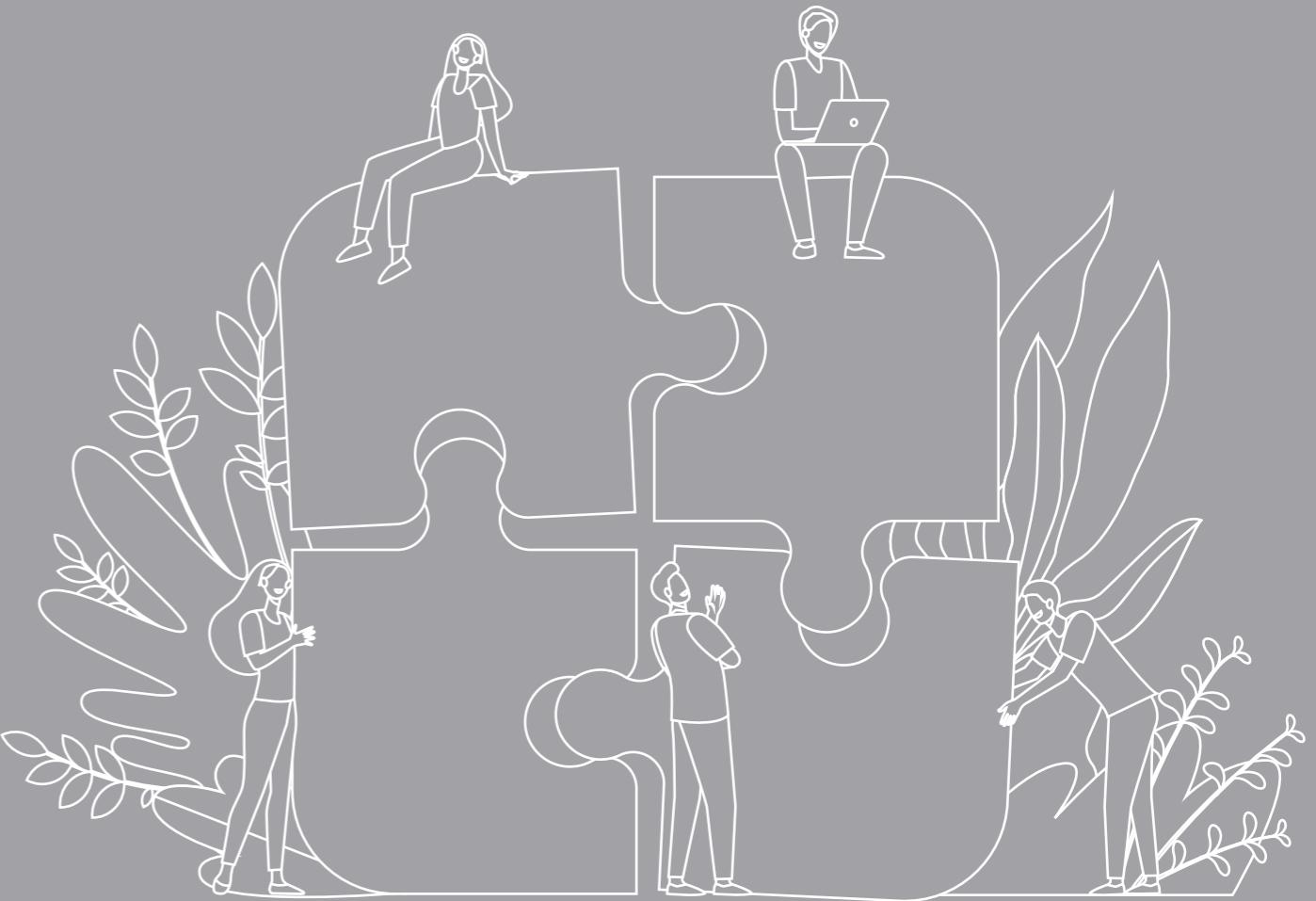
La formación de capacidades de acuerdo con una estrategia en común para el país podría propiciar el escenario para un desarrollo articulado, con visión de largo plazo y con acciones coordinadas, sobre todo pensando en las regiones que no cuentan con focos productivos específicos y que requieren de una estabilidad económica. Para ello, el vínculo entre las estrategias de desarrollo local con las estrategias de formación es fundamental.

Aprendizaje permanente

La necesidad de contar con un enfoque de aprendizaje permanente, garantizar oportunidades y resultados más equitativos y hacer mejor uso de la tecnología se hace imperativo hoy. El desarrollo de habilidades con una mirada de futuro sugiere aumentar las aspiraciones para la formación continua, construir una base sólida desde el aprendizaje temprano y vincular con la educación formal, fortalecer los mecanismos de financiación para el aprendizaje de adultos y así hacer la formación continua asequible y sostenible, fortalecer los sistemas de validación y certificación de habilidades para que la formación sea visible y gratificante y, finalmente, responder a las necesidades de las personas y de los empleadores para que la formación sea accesible y relevante.

ANEXOS

ANEXOS



1. RESULTADOS GENERALES CONSOLIDADOS DEL PILOTO MPC

En esta sección se presentarán los resultados obtenidos por las instituciones en forma general identificando resultados consolidados respecto de las categorías.

Asimismo se elaboraron dos tipos de resultado agregado por categoría: **Desarrollo de la MPC** y **Resultado MPC Real (denominado en régimen)**.

El **Resultado de Desarrollo de la MPC** considera toda la evidencia lograda por la institución en cada uno de los pilares/ factores/ subfactores para los 5 niveles de la Matriz de Progresión de Calidad o niveles de madurez ampliado del modelo. Se obtiene a partir de la sumatoria de todos los porcentajes obtenidos en toda la MPC independiente del cumplimiento (100%) del nivel de madurez expresados en un porcentaje obtenido del promedio.

El Resultado MPC Real (**en Régimen**) consiste en el resultado obtenido del proceso de evaluación de calidad a partir de los niveles que presentan un 100% de cumplimiento y que se activan de manera consecutiva. Es decir, las instituciones deben consolidar los niveles iniciales al 100% para avanzar a los niveles siguientes (conceptos de consolidación y progresión). El porcentaje expresado es el promedio de la sumatoria de todos los niveles logrados al 100% aplicando el criterio de activación mencionado en el párrafo anterior y sin considerar los niveles que no se logra el 100%.

TABLA COMPARATIVA DESARROLLO MPC

OTEC PARTICIPANTE POR CATEGORÍA	DESARROLLO MPC		
	RESULTADOS PILAR 1 GESTIÓN INSTITUCIONAL	RESULTADOS PILAR 2 GESTIÓN DE PROCESOS FORMATIVOS	RESULTADOS PILAR 3 GESTIÓN DE RESULTADOS Y ARTICULACIÓN
PROGRAMAS TECNOLOGÍA (1)	51%	54%	42%
PROGRAMAS SOCIALES (1)	43%	44%	40%
EDUCACIÓN SUPERIOR (1)	65%	50%	8%
SECTOR ESPECIALIZADO (1)	40%	72%	9%
SECTOR ESPECIALIZADO (2)	53%	46%	10%

OTEC PARTICIPANTE POR CATEGORÍA	DESARROLLO MPC		
	RESULTADOS PILAR 1 GESTIÓN INSTITUCIONAL	RESULTADOS PILAR 2 GESTIÓN DE PROCESOS FORMATIVOS	RESULTADOS PILAR 3 GESTIÓN DE RESULTADOS Y ARTICULACIÓN
FORMACIÓN GENERAL (1)	43%	58%	7%
EDUCACIÓN SUPERIOR (2)	32%	33%	31%
PROMEDIO	39%	35%	16%
PROGRAMAS SOCIALES (2)	26%	21%	35%
SECTOR ESPECIALIZADO (3)	34%	27%	17%
SECTOR ESPECIALIZADO (4)	34%	23%	19%
PROGRAMAS SOCIALES (3)	27%	31%	8%
FORMACIÓN GENERAL (2)	34%	23%	19%
PROGRAMAS SOCIALES (4)	34%	22%	0%
EDUCACIÓN SUPERIOR (3)	39%	12%	4%
PROGRAMAS SOCIALES (4)	24%	12%	7%

TABLA COMPARATIVA RESULTADO MPC (EN RÉGIMEN)

OTEC PARTICIPANTE POR CATEGORÍA (SECTOR)	DESARROLLO MPC		
	RESULTADOS PILAR 1 GESTIÓN INSTITUCIONAL	RESULTADOS PILAR 2 GESTIÓN DE PROCESOS FORMATIVOS	RESULTADOS PILAR 3 GESTIÓN DE RESULTADOS Y ARTICULACIÓN
SECTOR ESPECIALIZADO (1)	20%	50%	0%
EDUCACIÓN SUPERIOR (1)	40%	18%	0%
PROGRAMAS SOCIALES (1)	11%	22%	12%
PROGRAMAS TECNOLOGÍA (1)	11%	12%	20%
EDUCACIÓN SUPERIOR (2)	3%	23%	12%
FORMACIÓN GENERAL (1)	3%	30%	0%
PROMEDIO	10%	16%	5%
PROGRAMAS SOCIALES (2)	6%	12%	5%
FORMACIÓN GENERAL (2)	14%	8%	4%
EDUCACIÓN SUPERIOR (3)	14%	10%	0%
SECTOR ESPECIALIZADO (2)	3%	14%	4%
PROGRAMAS SOCIALES (3)	6%	10%	4%
SECTOR ESPECIALIZADO (3)	6%	12%	0%

OTEC PARTICIPANTE POR CATEGORÍA	DESARROLLO MPC		
	RESULTADOS PILAR 1 GESTIÓN INSTITUCIONAL	RESULTADOS PILAR 2 GESTIÓN DE PROCESOS FORMATIVOS	RESULTADOS PILAR 3 GESTIÓN DE RESULTADOS Y ARTICULACIÓN
PROGRAMAS SOCIALES (4)	6%	10%	0%
SECTOR ESPECIALIZADO (5)	3%	7%	4%
SECTOR ESPECIALIZADO (4)	3%	8%	0%

2. EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE TRANSFORMACIÓN

CASO PORTUGAL

Portugal ha experimentado una transformación significativa en su sistema educativo y de formación continua en las últimas décadas. Uno de los programas clave en este proceso ha sido el Programa Nacional de Reforma (PNR) implementado desde 2005, que incluye iniciativas para aumentar la participación en la educación y la formación, mejorar la calidad de la enseñanza y abordar el desempleo juvenil y la exclusión social.

Algunos aspectos destacados del enfoque de Portugal en formación continua y educación incluyen:

Aprendizaje a lo largo de la vida (ALV):

Portugal ha promovido el concepto de aprendizaje a lo largo de la vida, estableciendo una red de Centros para la Calificación y el Empleo (CQEP) en todo el país. Estos centros ofrecen información, orientación y reconocimiento de las competencias adquiridas a lo largo de la vida, tanto formales como informales, para adultos que buscan mejorar sus habilidades y empleabilidad.

Programa Qualifica:

Lanzado en 2017, el Programa Qualifica está dirigido a adultos con bajos niveles de educación y formación. Proporciona evaluación de habilidades, orientación profesional, formación y certificación para ayudar a los participantes a mejorar sus perspectivas laborales y contribuir al desarrollo económico y social del país.

Incentivos fiscales y financieros:

El gobierno portugués ha establecido incentivos fiscales para las empresas que invierten en la formación de sus empleados y ha implementado programas de financiamiento para fomentar la formación continua y el desarrollo de habilidades.

Nuevas oportunidades (Novas Oportunidades):

Este programa se centró en aumentar la participación en la educación y la formación de adultos y jóvenes que abandonaron la escuela temprano. Ofreció capacitación y certificación, así como la posibilidad de validar habilidades previamente adquiridas.

Enfoque en habilidades digitales:

Portugal ha priorizado el desarrollo de habilidades digitales en su fuerza laboral, lanzando programas como INCoDe.2030, que tiene como objetivo mejorar la competencia digital de la población y fomentar la innovación tecnológica.

El enfoque de Portugal en la formación continua y la educación a lo largo de la vida ha tenido un impacto positivo en la empleabilidad y el bienestar de sus ciudadanos. Las iniciativas implementadas han ayudado a reducir el abandono escolar temprano, mejorar las habilidades y la empleabilidad de la fuerza laboral, y abordar el desempleo juvenil y la exclusión social.

CASO ESPAÑA

El gobierno de España lanzó en 2020 su “Plan de modernización de la formación profesional” (Ministerio de Educación y Formación Profesional de España, 2020). Este se ve formalizado en el Boletín Oficial del Estado sobre el Plan Estratégico de Impulso a La Formación Profesional, 2021. Se plantea el propósito de “convertir la Formación Profesional en una palanca para la reconstrucción mediante tres pasos:

1. Reconocimiento y acreditación de las competencias profesionales.
2. Mejora de la accesibilidad a la Formación Profesional y a los servicios de orientación profesional.
3. Incorporación de la digitalización, la innovación y el emprendimiento en el sistema de Formación Profesional”.

INFORME EURYDICE

¹El informe (EURYDICE) “Educación y formación de personas adultas en Europa. Creación de vías de acceso inclusivas a las competencias y cualificaciones” (European Education and Culture Executive Agency, 2021) contempla una revisión de 42 sistemas de educación y formación en 37 países europeos. Entrega datos de contexto sobre la educación y formación de personas adultas (Capítulo 1), presentando indicadores que pueden robustecer los sistemas de evaluación y monitoreo de la FC en Chile. Por ejemplo, se caracteriza a la población sujeta de beneficiarse de la capacitación en cuanto a su nivel de estudios vinculado a tramo etario y sus niveles de alfabetización (incluyendo digital). También se consideran los efectos de la pandemia de COVID-19 en la proporción de la población que se capacitó. Este tipo de indicadores puede aportar a establecer la línea base en torno a la cual se diseñe la agenda.

El informe señala, además, para el conjunto de los 42 sistemas estudiados, tendencias que posiblemente se apliquen al caso chileno y que sean relevantes de enfatizar en el diagnóstico y los instrumentos que aborden los desafíos. Por ejemplo, el informe indica que “Las personas adultas con baja cualificación participan menos en la educación y la formación que aquellos con niveles más altos de logro educativo” (p. 13), lo cual indica un riesgo de mayor inequidad en la formación y posiblemente, la necesidad de diferenciar públicos objetivos, apoyos y oferta formativa.

1Informe

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/827fcd9c-1a8c-11ec-b4fe-01aa75ed71a1/language-es/format-PDF/source-232128473>

Marcos de gobernanza y políticas (Capítulo 2). Se consideran elementos respecto a la existencia de organismos intersectoriales, de metas nacionales para la formación de adultos y de políticas estratégicas, todo con foco en personas adultas con bajos niveles de competencias o cualificaciones básicas. Las referencias específicas a aspectos de los 42 sistemas estudiados pueden ser valiosas para desarrollar aspectos concretos de la agenda. También, el análisis global aporta miradas sobre posibles pilares de gobernanza y política de la agenda.

Oferta educativa (Capítulo 3), incluyendo oferta subvencionada por el sector público y también orientada a distintas necesidades, niveles formativos previos y tipos de competencias. Se distingue entre formación formal y no formal, y considera una gama de proveedores. Se discuten programas dirigidos a migrantes, y aspectos idiomáticos y de integración. También se analiza la integración con los marcos nacionales de cualificaciones. Todo esto puede aportar en la conceptualización de calidad de distintos aspectos de la oferta formativa en la agenda.

Apoyo financiero (Capítulo 4). Se discuten múltiples medidas de apoyo financiero y tipos de subsidios, incluyendo para cubrir gastos asociados a las actividades de aprendizaje en sí mismas y para compensar la pérdida o reducción de ingresos. También se distinguen instrumentos según el público objetivo, incluyendo grupos vulnerables, desempleados y empleados. Esto puede aportar al diseño de instrumentos Sence, considerando la base actual y las sugerencias de actores clave. Se puede hacer referencia a medidas específicas disponibles en ciertos países.

Aprendizaje flexible (Capítulo 5). Se valoran los itinerarios de aprendizaje flexible, la educación a distancia como una herramienta que aporta flexibilidad, las plataformas y proveedores, el riesgo de exclusión de personas con bajas habilidades digitales. Se discute la modularización, creditaje y vínculos con la educación formal. Este análisis también puede aportar ejemplos y argumentos a anclar en ciertos instrumentos de formación que pueden plantearse en la agenda.

Reconocimiento y validación de los resultados de aprendizaje (Capítulo 6). Este parece ser un desafío transversal en Europa y si distinguen los sistemas existentes en distintos países para varios tipos de formación y su funcionamiento práctico.

Actividades de sensibilización y divulgación (Capítulo 7). El informe aborda la cobertura de la formación continua, el interés de la población adulta por formarse y las necesidades comunicacionales diversas según grupo objetivo específico. Esto puede aportar al elemento comunicacional de la agenda.

Servicios de orientación (Capítulo 8). Se exploran los tipos de servicios disponibles, enfatizando la falta de apoyo pertinente para personas adultas con bajos niveles de competencias y destacando la importancia de los sistemas de información. Nuevamente, las referencias respecto a los servicios de orientación pueden nutrir este posible pilar de la agenda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIBB.(2018). VET Data Report Germany 2016/2017. Facts and analyses to accompany the Federal Government Report on Vocational Education and Training – Selected findings. Federal Institute for Vocational Education and Training. Bonn. <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/en/publication/show/9550>
- BIBB. (2017). Quality assurance of company-based training in the dual system in Germany. An overview for practitioners and VET experts. Federal Institute for Vocational Education and Training, Bonn.
- BMBF. (2015). Report on Vocational Education and Training 2015. https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2015_eng.pdf
- Carrillo, F., De Diego, M.E., Miranda, R.(2018). Caracterización del Funcionamiento de la Franquicia Tributaria. Comisión Nacional de Productividad. Nota Técnica N°4.
- CCM(2018). Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería para la Educación Media Técnico Profesional. <https://www.ccm.cl/wp-content/uploads/2019/08/Marco-de-Buenas-Pra%C3%ADcticas-para-la-Formaci%C3%B3n-en-Miner%C3%ADa-T%C3%A9cnica-Profesional-2018.pdf>
- CCM(2018).Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería IES. <https://www.ccm.cl/wp-content/uploads/2020/04/Marco-de-Buenas-Pr%C3%ADcticas-para-la-Formaci%C3%B3n-en-Miner%C3%ADa-T%C3%A9cnica-Profesional-2018.pdf>
- CCM(2018).Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería OTEC. <https://www.ccm.cl/wp-content/uploads/2020/04/Marco-de-Buenas-Pr%C3%ADcticas-para-la-Formaci%C3%B3n-en-Miner%C3%ADa-T%C3%A9cnica-Profesional-2018.pdf>
- CEDEFOP. (2017). Spotlight on VET. Germany. https://www.cedefop.europa.eu/files/8116_en.pdf
- CEDEFOP (2015). "Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture".
- CNA (—). Guía para la autoevaluación interna Acreditación Institucional. Universidades. <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Gui%CC%81a%20para%20la%2autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Universidades.pdf>
- CNA (—). Guía para la autoevaluación interna Acreditación Institucional. Institutos Profesionales. <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Gui%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Institutos%20Profesionales.pdf>
- CNA (—). Guía para la autoevaluación interna AcreditaAión Institucional. Centros de Formación Técnica. <https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Lists/Acreditacion%20Institucional/AllItems/Gui%20para%20la%20autoevaluacio%CC%81n%20interna%20Centros%20de%20Formaci%C3%B3n%20T%C3%A9cnica.pdf>
- Contalento.(2016).Informe Ejecutivo Modelo de Aseguramiento de la Calidad para Empresas de Formación Continua.
- Davidoff, S., & Lazarus, S. (1997). Organizing Framework for Understanding Schools, ch. 2. The Learning School: An Organisational Development Approach.
- Deming Prize (1996). Guide for Overseas Companies. Union of Japanese Scientists and Engineers. Tokyo, Japan.
- Deming Prize (2004). Guide for Deming Application Prize 2004.a
- DfE (2020). National Achievement Rate Tables. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/874731/NARTs_statistical_release_201819.pdf
- DIPRES. (2020). Ley de Presupuesto 2019. http://www.dipres.gob.cl/597/articles-183663_doc_pdf.pdf
- European Foundation for Quality Management (2020). EFQM Excellence Model, en www.efqm.org Recuperado en10.07.2020.
- ESFA (2019). Apprenticeship standards transparency plans for 2018 to 2019. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/856551/App%20standards%20transparency%20table%20delays_FINAL.pdf
- Feigenbaum, A. (2002).The power behind consumer buying and productivity. Quality Progress. Vol. 35 No.4, pp. 49- 50.
- Griffin, T. (2017). Are we all speaking the same language? Understanding 'quality' in the VET sector. National Centre for Vocational Education Research, Occasional Paper. NCVER, Adelaide
- Hanushek, E. y Woessmann, L. (2007). Calidad de la educación y crecimiento económico. Documento de trabajo N°39.Chile: PREAL
- Hanushek, E (2005). The Economics of School Quality. German Economic Review 6(3), 269-286.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Holloway, D. (1994). Total Quality Management, the Learning Organization and Post-compulsory Education, The Vocational Aspect of Education, 46:2, 117-130.
- International Standardization Organization (2007). International Workshop Agreement IWA-2. Quality management systems. Guidelines for the application of ISO9001:2000 in education. Recuperado de: http://www.ips.pt/ips_si/web_gessi_docs.download_file?p_name=F799130955/IWA_2_2007.pdf en 10.07.2020.
- International Standardization Organization (2018). ISO 21.001 Recuperado de www.iso.org en 10.07.2020.
- Juran, J.M. (1993). Made in USA: a renaissance in quality. Harvard Business Review.Vol. 71 No. 4, pp. 42-50
- Hackman, J.R., Wageman, R. (1995).Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues.Administrative Science Quarterly. Vol. 40, No. June, pp.309-42.
- Levin, 1998:131
- MINEDUC (2016). Política Nacional de Formación Técnico-Profesional. Decreto Ex. N°848/2016 del Ministerio de Educación, Chile.
- MINEDUC (2013). Fundamentos Estándares Indicativos de desempeño para los Establecimientos Educacionales y Sus Sostenedores. Unidad de Currículum y Evaluación. Santiago, Chile.
- MINEDUC (2013). Otros Indicadores de Calidad Educativa. Unidad de Currículum y Evaluación. Santiago, Chile. ISBN: 978-956-292-464-1. Recuperado de: http://www.curriculumlineameduc.cl/605/articles-34979_recurso_93.pdf
- Ministry of Education and Culture and Finnish National Agency for Education. (2019). Finnish VET in a Nutshell. VET In Finland Series. <https://www.oph.fi/en/statistics-and-publications/publications/finnish-vet-nutshell>
- Ofsted (2019) "The education Inspection framework". https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/801429/Education_inspection_framework.pdf
- Pfeffer, N. and Coote, A. (1991). Is Quality Good For You? Social Policy Paper No 5, Institute of Public Policy Research, London.
- Sallis, E. (2002). Total quality management in education. 3rd Edition. London: Cogan Page Limited.
- Sallis, E. (1992). Total quality management and further education', in T. Simkins, L Ellison and V Garrett (eds) Implementing Education Reform: The Early Lessons, Longman, Harlow.
- Sallis, E. & Hingley, P. (1992). College Quality Assurance Systems, Mendip Paper MP 020, The Staff College, Blagdon, Bristol
- SENCE. (2020). Minuta Estrategia e Iniciativas en el Marco de la Agenda de Calidad de SENCE. Manuscrito.
- UNESCO (2015). General Conference 38. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/en/general-conference-38th/> en 10.07.2020.
- UNESCO (2020). TVETipedia Glossary. Recuperado en 10.07.2020 de <https://unevoc.unesco.org/home/TVETipedia+Glossary/filter-all>

Referencias a páginas web

- ANFE. <https://www.oph.fi/en/education-and-qualifications/quality-management-finland>. Visitado el 26/05/2020
- BIBB. Instituto Federal para la EFT. <https://www.bibb.de/en/index.php>
- CEDEFOP. <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/quality-assurance> . Visitado el 23/08/2020.
- Consejo de Competencias Mineras. <https://www.ccm.cl/>. Visitado el 06/08/2020
- Deqa-vet. <https://www.deqa-vet.de/en/cornerstones-for-quality-assurance.php#>. Visitado el 31/05/2020
- EQAVET. <https://www.eqavet.eu/>. Visitado el 01/06/2020 y el 23/08/2020.
- European CAF Resource Centre. <https://www.eipa.eu/>. Visitado el 09/08/2020.
- Eurydice. Finland. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/finland_en. Visitado el 29/05/2020.
- Eurydice. Germany. <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/adult-education-and-training-31>. Visitado el 01/06/2020 y el 09/08/2020.
- Eurydice. United Kingdom- England. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/distribution-responsibilities-84_en. Visitado el 09/08/2020
- Eurydice. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/adult-education-and-training-25_en. Visitado el 25/05/2020
- KEB. <https://keb-deutschland.de/adult-education-in-germany/>. Visitado el 01/06/2020.
- Vipunen. Education statistics in Finland. <https://vipunen.fi/en-gb/vocational-education-and-training>. Visitado el 29/05/2020

