



DOCUMENTO DE TRABAJO

Síntesis:

Propuesta para la capacitación en herramientas teóricas y prácticas para el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas para la igualdad y equidad de género.

(ISONOMA Consultorías Sociales)

Santiago, diciembre del año 2017

**División de Estudios y Capacitación en Género
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género**

Equipo Isonoma Consultorías Sociales:

Carolina Muñoz
Patricia Varela

Contraparte técnica de la División de Estudios y Capacitación
Ministerio de la Mujer y Equidad de Género
Paulina Cid Vega (coordinadora)
Claudia Echeverría Turres

División de Estudios y Capacitación en Género (2017)
Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, <http://www.minmujeryeg.cl/>
Catedral 1401, 2° Piso, Santiago Centro | Santiago |

Contenido

1. Antecedentes	3
2. Resultados de los programas de capacitación analizados	4
3. Orientaciones para un plan de capacitación en género	7
1.1 ¿Por qué un plan de capacitación en género?: Marco internacional.....	8
1.2 ¿Qué tipo de capacitación?	9
1.3 ¿Con qué enfoque metodológico y didáctico?	10
1.4 ¿Qué tipos o niveles de capacitación?	10
1.5 ¿Por qué un ciclo de formación?.....	11
4. Orientaciones específicas	13
<i>Etapa 2: Diseño y planificación:</i>	15
Etapa 3: Desarrollo y ejecución	17
<i>Etapa 3.a: Desarrollo:</i>	17
<i>Etapa 3.b: Ejecución:</i>	17
Etapa 4: Evaluación.	18
5. Diseño instruccional global	21
6. REFERENCIAS	22

1. Antecedentes

Durante el 2017, el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, implementa y coordina una consultoría, con el objetivo de: Diseñar un plan de capacitación en herramientas teóricas y prácticas para el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas para la igualdad y equidad de género, para funcionarias y funcionarios públicos y otros actores relevantes.

Los objetivos específicos fueron cuatro:

- a) Sistematizar los procesos de capacitación en equidad e igualdad de género, llevados a cabo en los Ministerios que componen el comité interministerial de Género durante el periodo 2015-2016, en cuanto a: contenidos, personas o instituciones que realizan la relatoría y número y características de las personas capacitadas.
- b) Determinar brechas de contenidos teóricos y prácticos, sobre género y políticas públicas.
- c) Diseñar y ejecutar un plan piloto de capacitación, para testear el diseño y realizar ajustes necesarios
- d) Diseñar la propuesta de contenidos, metodologías, didácticas y diseño instruccional para la capacitación del funcionariado público y otros actores relevantes, teniendo en cuenta el avance de la teoría y la práctica del género en las políticas públicas y considerando distintos niveles de jerarquía y de formación en la materia de los grupos de personas a las que se espera capacitar.

La Consultora ISONOMA, elaboró tres informes que abordan las diferentes etapas del proceso de elaboración del Plan de capacitación

Un primer Informe diagnóstico, da cuenta sobre la situación de las capacitaciones de género que se están llevando a cabo en la administración central del Estado, determinando las brechas de contenidos en género. Un segundo Informe, genera una propuesta de plan con las distintas consideraciones teóricas y metodológicas requeridas y un tercer informe entrega los diseños modulares a partir de una trayectoria formativa requerida para avanzar en las capacidades técnicas de género de funcionarios y funcionarias públicas.

A partir de este proceso, en el que se incluye la implementación de tres pilotos diagnóstico con funcionarias y funcionarios del MMEG y contrapartes de género de los Ministerios prioritarios para avanzar en políticas de género, se organiza el documento de sistematización que se presenta a continuación.

Este documento, plasma un estrategia de formación, metodologías y contenidos, unidades temáticas, enmarcadas en dos referentes institucionales: el primero el Servicio Civil, con el objetivos de validar los distintos módulos formativos desde un encuadre dado por el organismo oficial del Estado a cargo de realizarlo, y por otra lado , por las diferentes

orientaciones de ONUMUJERES que configuran las formas que permiten que una capacitación cumpla con mínimos formativos para poder avanzar en la transformación requerida desde los y las individuos hacia su quehacer como referentes indispensables para incidir en políticas públicas de género transformativas.

2. Resultados de los programas de capacitación analizados

A partir de la información recogida en los (60) programas de capacitación 2015-2016, en género proporcionada por la institución y la información recopilada por medio de la encuesta diagnóstica a los participantes en los talleres de diseño del plan de capacitación, se ha podido realizar una identificación preliminar de las brechas y aspectos críticos para la capacitación en género. Estos aspectos requieren ser profundizados en las etapas posteriores de la consultoría, de manera preliminar y de acuerdo con la información disponible, es posible destacar:

a) Ausencia de enfoques pedagógicos específicos evidenciados en los programas.

Los programas revisados presentan escueta información al respecto, centrándose en los temas de la capacitación en términos de contenidos temáticos globales (temario) y la programación de actividades (horarios). Sin embargo, la capacitación en género no solo tiene que ver con los temas o contenidos que enseña, sino con la forma en que dichos contenidos se enseñan, cobrando especial importancia el enfoque pedagógico y didáctico que incorpora. Según ONU MUJERES (2017), “es necesario distinguir en la formación para la igualdad de género entre lo que se enseña y cómo se está enseñando”, por ello, “las pedagogías feministas pueden caracterizarse por cuatro aspectos o principios clave: aprendizaje participativo; la validación de la experiencia personal; fomento de la justicia social, el activismo y la rendición de cuentas; y el desarrollo del pensamiento crítico y lb) Predominio de capacitación de nivel básico e intermedio apertura de la mente” (UN WOMEN, 2017b).

La pedagogía feminista se entiende como un “conjunto de discursos, una práctica política, y es también una manera específica de educar; su especificidad consiste en echar una nueva mirada a propuestas político-pedagógicas emancipadoras y desde una postura ética, filosófica y política denunciar su parcialidad y su androcentrismo, posicionándose críticamente ante el poder y la dominación masculinos, y promoviendo la libertad y el fortalecimiento de las mujeres, para construir de manera colectiva una sociedad más libre y democrática” (Maceira Ochoa, 2007). Junto con ello, la pedagogía con enfoque de género implica “hablar de multidimensionalidad, de la inclusión de las diferencias y de la crítica social; siendo estas características un valor añadido ante otras formas pedagógicas cerradas y estáticas” así “el feminismo, asociado con la pedagogía, implica la superación de una educación entendida como transmisión y reproducción de desigualdades” (Martínez Martín, 2016). En el caso de los programas revisados, no se evidencia diseño pedagógico específico

ni la utilización de un enfoque o metodologías pedagógicas específicas para formación en temas de género.

b) Predominio de capacitación de nivel básico e intermedio

De acuerdo con ONU MUJERES se puede distinguir cinco tipos de capacitación en género de acuerdo al nivel de profundización y logros a alcanzar con la misma, (UN WOMEN, 2016):

- 1) Sensibilización: introduce a los participantes en cuestiones clave de la igualdad de género;
- 2) Mejora del conocimiento: proporciona mayor información y comprensión en profundidad sobre dichos temas así como sobre las estructuras de poder subyacentes a las desigualdades;
- 3) Habilidades y competencias: ofrece instrumentos, herramientas, técnicas y estrategias para aplicar los conocimientos en la práctica;
- 4) Cambio de actitudes, comportamientos y prácticas: promueve cambios positivos duraderos en la forma en que los participantes piensan y actúan, así como sus hábitos en el largo plazo;
- 5) Movilización para la transformación social, promueve la capacidad de los participantes para poner en práctica de manera colaborativa sus conocimientos, motivación y habilidades, con el fin de cambiar su trabajo, sus comunidades y su vida cotidiana en espacios más equitativos.

En análisis realizado sólo con la información disponible en los verificadores, permite señalar que la mayoría de los programas se encuentran principalmente entre el primer y segundo nivel, en menor medida en el tercer nivel y ninguno en el cuarto y quinto nivel.

c) Ausencia de diseño metodológico en los programas de formación

En los programas revisados, se observan escasos elementos que den cuenta del diseño metodológico de los programas, así como la inexistencia distinción de niveles y perfiles de participantes. Por otra parte, ONU MUJERES la capacitación para la igualdad de género debe ser

“una actividad planificada guiada por un objetivo vinculado a lograr un cambio” (UN WOMEN, 2017b).

Este tipo de programas, en particular, debe cumplir con algunas características fundamentales:

- Ser preparada y entregada por un equipo de facilitadores/as por medio de un proceso de aprendizaje horizontal en el que tanto los/las formadores/as como los aprendices aprenden unos de otros,
- Estar guiada por una metodología participativa y de género,
- Emplear diversos métodos y herramientas interactivas en diferentes entornos o modalidades.

Se observa ausencia de diseños instruccionales entre las fuentes de información revisadas. Cabe señalar que dentro de la capacitación para la igualdad de género, se identifican varias etapas de ciclo, que para ONU MUJERES son básicamente las siguientes (UN WOMEN, 2017b):

- a) Análisis: que consiste en la evaluación de la viabilidad de la formación e identificación de los objetivos de aprendizaje esperados
- b) Planificación: reclutamiento de participantes y facilitadores, organización de la logística y presupuestar la formación, y conceptualizar los aspectos técnicos y sustantivos formación;
- c) Diseño: construir la estructura de la formación, incluyendo un enfoque metodológico, la modalidad, calendarización, estrategias de seguimiento y evaluación, y adaptaciones a diferentes contextos;
- d) Desarrollo: del contenido de la formación y los métodos y herramientas a utilizar en respuesta a los objetivos de aprendizaje; e. Implementación: ejecutar la capacitación y resolver las resistencias; y f. Evaluación: evaluación y seguimiento de la formación

Solo en el caso del Ministerio de Salud, la Subsecretaría de Salud Pública, presenta un informe de evaluación de transferencia de la capacitación a los puestos de trabajo de acuerdo con el modelo propuesto por el Servicio Civil, incluyendo la evaluación posterior y el guion metodológico de la actividad.

d) Predominio de programas de formación presenciales y de corta duración

El 68% de los programas revisados (34) fueron desarrollados en modalidad presencial, con un escaso desarrollo de otras modalidades: semipresencial (4 programas) y a distancia (3 programas e-learning y 1 programa vía video conferencia). Los programas presenciales tienden a ser de corta duración, acotando el proceso formativo a las instancias en aula, lo que puede ser considerado una debilidad. Cabe señalar que solo 32 programas señalan la duración o extensión en términos de horas, de ellos 30 tienen una duración menor de 16

horas, concentrándose en 8 horas de duración (10 programas) y 16 horas (7 programas).

De acuerdo con ONU MUJERES dos aspectos claves en la capacitación de género son las modalidades educativas y las metodologías de enseñanza. Respecto a las modalidades, se puede considerar la enseñanza a distancia vía e-learning, presencial y combinada (bllearning); la elección de estas modalidades dependerá del tipo de formación del cual se trate, sus destinatarios/as, los objetivos, el calendario y recursos disponibles (UN WOMEN, 2017b).

3. Orientaciones para un plan de capacitación en género

La necesidad de capacitación y formación, en general, de funcionarias públicas y funcionarios públicos ha sido una demanda constante dentro del Estado y una de las actividades que regularmente se desarrolla como parte de la gestión interna de todas las instituciones públicas. Ya sea orientada a la especialización, actualización o cambios en la función pública, la capacitación es habitualmente uno de los medios para el desarrollo de las personas que se desempeñan en cargos públicos de todos los niveles y sectores, concitando importantes esfuerzos institucionales tales como recursos económicos, tiempo de trabajo, voluntades políticas y técnicas, planificaciones regulares, entre otros aspectos.

Cuando se observa aquellos ámbitos del quehacer del Estado donde se buscan instalar cambios de paradigmas, transformaciones sociales y nuevas miradas de la realidad, ya sea a partir de las situaciones y condiciones actuales y como de nuevos enfoques, perspectivas teóricas o de análisis, la capacitación resulta ser una herramienta clave para propiciar estos cambios desde la gestión pública. Quienes diseñan, formulan o ejecutan políticas y programas públicos son quienes pueden plasmar dichos cambios no sólo en las definiciones políticas y estratégicas, sino en sus decisiones y acciones, reflejando en ellas esas nuevas miradas y enfoques.

La capacitación si bien busca preparar a quienes la cursan, se entiende como un ámbito mucho más específico y concreto de la educación. ONU MUJERES establece una distinción entre educación y capacitación: la educación se define como "el proceso de educar o ser educado (así como) la teoría y la práctica de la enseñanza", mientras que la formación (o capacitación) es "enseñar una habilidad o un tipo de comportamiento particular mediante la práctica e instrucción regulares" (UN WOMEN, 2017a). Para el Servicio Civil de Chile (2016) capacitación se entiende como "el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de los cargos o aptitudes funcionarias".

La capacitación sería por tanto un ámbito específico de formación más cercano al concepto o enfoque de la "educación permanente". Este enfoque promueve la "adquisición de conocimientos y destrezas de forma continua a lo largo de la vida de una persona para que

ésta pueda adaptarse a los cambios que a su alrededor se vayan ocasionando, dándose, de este modo, un desarrollo integral de la persona y una mayor calidad de vida” (Gallardo, 2011)“. La educación permanente “trata de llevar la educación a todos los niveles de la vida con la intención de que sea recibida y ejercida por todas y cada una de las personas”, y si bien “es una idea que nació entre los especialistas y los animadores de la educación de adultos, en medios externos al sistema escolar y universitario tradicional, siempre en contacto con la realidad social y económica de la vida” (Medina Ferrer, 2013). A continuación, se desarrollarán los principales aspectos que enmarcan la propuesta de Plan de capacitación para el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

1.1 ¿Por qué un plan de capacitación en género?: Marco internacional

El desafío de diseñar estrategias de capacitación que permitan generar capacidades dentro del Estado para promover la igualdad de género es compartido por todos los países de América Latina y también del mundo. En la región, cabe destacar que en octubre del año 2016 en la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe los Estados miembros de la CEPAL -entre ellos Chile- aprueban la *Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional de Género en el marco del desarrollo sostenible hacia 2030*. Dentro de sus ejes de implementación se incluye la “construcción y fortalecimiento de capacidades estatales: gestión pública basada en la igualdad y la no discriminación” (CEPAL, 2017b). Este eje de implementación, el cuarto de un total de diez, incluye las siguientes medidas:

- a) Diseñar e implementar **planes de formación y capacitación continua en materia de igualdad de género, derechos de las mujeres, interseccionalidad e interculturalidad en todas las instituciones públicas**, en especial el sistema de justicia, las fuerzas de seguridad y los sectores de salud y educación, y en alianza con centros académicos, organizaciones feministas y organizaciones internacionales con el fin de garantizar recursos humanos idóneos en el diseño e implementación de políticas sectoriales y transversales de género en todo el territorio nacional.
- b) **Incorporar en los programas de formación continua del funcionariado público capacitación en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres, interseccionalidad e interculturalidad, y valorar dicha formación en el desarrollo y promoción de la carrera funcional.**
- c) **Diseñar e implementar estrategias de capacitación continua, gestión y evaluación para construir una cultura organizacional abierta** a las políticas de género, interseccionales e interculturales.
- d) **Diseñar procesos de formación específicos para fortalecer las capacidades de liderazgo de las mujeres** de todas las edades a fin de lograr su participación paritaria en los espacios de toma de decisión y, en particular, en cargos de alta jerarquía, directivos y técnicos.

- e) **Implementar programas regionales (presenciales y virtuales) de intercambio de experiencias y de formación y creación de capacidades** sobre la Agenda Regional de Género, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los indicadores de los ODS y la planificación para el desarrollo, con el apoyo de la CEPAL.

La mayoría de las medidas sugeridas por la Estrategia de Montevideo de CEPAL, en este cuarto eje de implementación, son abordadas por el Plan de capacitación desarrollado aquí propuesto para el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. Algunos de los aspectos claves que una formación de esta naturaleza debiera contemplar se detallan a continuación.

1.2 ¿Qué tipo de capacitación?

ONU Mujeres señala que los términos educación de adultos, aprendizaje a lo largo de la vida o educación permanente son fundamentales como marco conceptual para la capacitación en género. De acuerdo con este organismo, la Declaración de Hamburgo define el aprendizaje de adultos como “todo el conjunto de procesos de aprendizaje, formales o no, en los que las personas consideradas adultas por la sociedad a la que pertenecen desarrollan sus capacidades, enriquecen sus conocimientos y mejoran sus cualificaciones técnicas o profesionales o les dan una nueva dirección para satisfacer sus propias necesidades, así el aprendizaje de adultos abarca la educación formal y continua, el aprendizaje no formal y el espectro de aprendizaje informal e incidental disponible en una sociedad de aprendizaje multicultural, donde se reconocen los enfoques teóricos y prácticos” (UN WOMEN, 2017a).

Cuando se trata de capacitación en género, los enfoques educativos señalados anteriormente (educación de adultos/as, educación a lo largo de la vida o educación permanente) se combinan además con una perspectiva feminista y/o de género. Según ONU MUJERES, “la educación feminista de adultos implica específicamente introducir un análisis feminista en el contenido, el proceso y los métodos de enseñanza, aprendizaje y activismo educativo, revelando la naturaleza patriarcal fundamental y sesgo en las prácticas y teoría de la educación y el aprendizaje de adultos” (UN WOMEN, 2017a).

Así, la capacitación para la igualdad de género es un ámbito específico de la capacitación y se entiende como “un proceso de transformación que tiene como objetivo proporcionar conocimientos, técnicas y herramientas para desarrollar habilidades, cambios de actitudes y comportamientos, siendo un proceso continuo y de largo plazo que requiere la voluntad política y el compromiso de todas las partes con el fin de crear sociedades inclusivas que promueven la igualdad de género” (UN WOMEN, 2015). ONU Mujeres señala además que la capacitación es considerada “una herramienta, una estrategia, y un medio para llevar a cabo la transformación individual y colectiva hacia la igualdad de género a través de la concientización, el aprendizaje del empoderamiento, la construcción del conocimiento y el desarrollo de habilidades” ya que “ayuda a mujeres y hombres a adquirir las competencias, las habilidades y los conocimientos necesarios para avanzar la igualdad de género en su vida cotidiana y el trabajo” (UN WOMEN, 2015).

1.3 ¿Con qué enfoque metodológico y didáctico?

La capacitación en género no solo tiene que ver con los temas o contenidos que enseña, sino con la forma en que dichos contenidos se enseñan, cobrando especial importancia el enfoque pedagógico y didáctico que incorpora. Según ONU MUJERES (2017), “es necesario distinguir en la formación para la igualdad de género entre lo que se enseña y cómo se está enseñando”, por ello, “las pedagogías feministas pueden caracterizarse por cuatro aspectos o principios clave: aprendizaje participativo; la validación de la experiencia personal; fomento de la justicia social, el activismo y la rendición de cuentas; y el desarrollo del pensamiento crítico y la apertura de la mente” (UN WOMEN, 2017b).

La pedagogía feminista se entiende como un “conjunto de discursos, una práctica política, y es también una manera específica de educar; su especificidad consiste en echar una nueva mirada a propuestas político-pedagógicas emancipadoras y desde una postura ética, filosófica y política denunciar su parcialidad y su androcentrismo, posicionándose críticamente ante el poder y la dominación masculinos, y promoviendo la libertad y el fortalecimiento de las mujeres, para construir de manera colectiva una sociedad más libre y democrática” (Maceira Ochoa, 2007).

Junto con ello, la pedagogía con enfoque de género implica “hablar de multidimensionalidad, de la inclusión de las diferencias y de la crítica social; siendo estas características un valor añadido ante otras formas pedagógicas cerradas y estáticas” así “el feminismo, asociado con la pedagogía, implica la superación de una educación entendida como transmisión y reproducción de desigualdades” (Martínez Martín, 2016).

1.4 ¿Qué tipos o niveles de capacitación?

Además del enfoque pedagógico específico, se deben distinguir cinco **tipos de capacitación** en género (UN WOMEN, 2016):

- a) Sensibilización: introduce a los participantes en cuestiones clave de la igualdad de género
- b) Mejora del conocimiento: proporciona mayor información y comprensión en profundidad sobre dichos temas, así como sobre las estructuras de poder subyacentes a las desigualdades;
- c) Habilidades y competencias: ofrece instrumentos, herramientas, técnicas y estrategias para aplicar los conocimientos en la práctica;
- d) Cambio de actitudes, comportamientos y prácticas: promueve cambios positivos duraderos en la forma en que los participantes piensan y actúan, así como sus hábitos en el largo plazo;

- e) Movilización para la transformación social, promueve la capacidad de los participantes para poner en práctica de manera colaborativa sus conocimientos, motivación y habilidades, con el fin de cambiar su trabajo, sus comunidades y su vida cotidiana en espacios más equitativos.

Por otra parte, ONU MUJERES la capacitación para la igualdad de género es “una actividad planificada guiada por un objetivo vinculado a lograr un cambio” (UN WOMEN, 2017b). Este tipo de programas, en particular, debe cumplir con algunas características fundamentales:

- Ser preparada y entregada por un equipo de facilitadores/as por medio de un proceso de **aprendizaje horizontal** en el que tanto los/las formadores/as como los aprendices aprenden unos de otros,
- Estar guiada por una **metodología participativa y feminista**,
- Emplear diversos **métodos y herramientas interactivas** en diferentes entornos o modalidades.

Además, ONU MUJERES señala que dos aspectos claves en la capacitación de género son las **modalidades educativas** y las **metodologías de enseñanza**. Respecto a las modalidades, se puede considerar la enseñanza a distancia vía e-learning, presencial y combinada (b-learning); la elección de estas modalidades dependerá del tipo de formación del cual se trate, sus destinatarios/as, los objetivos, el calendario y recursos disponibles (UN WOMEN, 2017b).

Respecto a las metodologías, que serán el enfoque que guía la formación, se señala que “dado su compromiso con la transformación y el cambio todos los tipos de capacitación para la igualdad de género, deberían aspirar a seguir metodologías feministas y participativas (...) que se orientan al cambio y se esfuerzan por entender las jerarquías de género, así como en reconocer y superar las relaciones de poder mediante la colaboración y la participación, valorando la capacidad y conocimiento de los aprendices e involucrarlos en el proceso de aprendizaje” (UN WOMEN, 2017b).

1.5 ¿Por qué un ciclo de formación?

El Servicio Civil de Chile define un modelo sistémico de gestión de la capacitación en los servicios públicos que considera entre sus etapas la detección de necesidades de capacitación, planificación, ejecución y evaluación (Servicio Civil, 2014). Según este modelo, cada etapa consiste en:

- a) **Detección de necesidades** se orienta a determinar cuál es el problema o necesidad y si este es abordable por medio de la capacitación, definiendo a grandes rasgos la capacitación a desarrollar o los objetivos de desempeño que se espera que los participantes pongan en práctica al final del proceso. Debe incluir: informarse sobre el contexto organizacional, reunirse con la institución que requiere la capacitación y

otros actores involucrados, reunir evidencia o información complementaria, identificar brechas de desempeño y posteriormente objetivos de desempeño (habilidad, conocimiento o actitud necesaria para el desempeño en la organización), y finalmente sistematizar toda la información de esta etapa para retroalimentar las siguientes.

- b) **Planificación de la capacitación**, se orienta a transformar los objetivos de desempeño en objetivo de aprendizaje y a desarrollar el diseño instruccional, incluyendo las orientaciones metodológicas, contenidos, actividades de aprendizaje y evaluaciones, etc. Este diseño instruccional debe considerar las características de quienes van a participar en la capacitación y del entorno en el cual se desarrolla (presencial o virtual), la definición de objetivos de aprendizaje, la definición de contenidos y actividades de aprendizaje, el desarrollo de la estructura del curso y el diseño del programa, definición del perfil docente requerido, compromisos institucionales.
- c) **Ejecución**, orientada a la realización misma de la capacitación y al aseguramiento de su calidad, considerando: diagnóstico inicial de conocimiento, supervisión técnica y logística de la actividad.
- d) **Evaluación de la capacitación**, que habitualmente toma como referencia el modelo de Donald Kirkpatrick que considera cuatro niveles de evaluación: reacción (satisfacción de los participantes), aprendizaje (cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes), transferencia (aplicabilidad o cambios en el puesto de trabajo), resultados (cambios en las variables organizacionales).

Por otra parte, en la conceptualización de la capacitación para la igualdad de género propuesta por ONUMUJERES se identifican también varias **etapas de ciclo de formación** (UN WOMEN, 2017b), entre ellas:

- a) **Análisis**: que consiste en la evaluación de la viabilidad de la formación e identificación de los objetivos de aprendizaje esperados.
- b) **Planificación**: reclutamiento de participantes y facilitadores, organización de la logística y presupuestar la formación, y conceptualizar los aspectos técnicos y sustantivos formación;
- c) **Diseño**: construir la estructura de la formación, incluyendo un enfoque metodológico, la modalidad, calendarización, estrategias de seguimiento y evaluación, y adaptaciones a diferentes contextos;
- d) **Desarrollo**: del contenido de la formación y los métodos y herramientas a utilizar en respuesta a los objetivos de aprendizaje;
- e) **Implementación**: ejecutar la capacitación y resolver las resistencias; y

f) **Evaluación:** evaluación y seguimiento del proceso de formación (etapas previas)

4. Orientaciones específicas

Para el desarrollo del **Plan de Capacitación del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género** se propone el diseño de un ciclo anual que contemple cuatro grandes etapas de trabajo, recogiendo e integrando las propuestas generales de ciclo de formación presentadas en el punto anterior tanto por el Servicio Civil de Chile como por ONUMJERES. Estas etapas pueden ser desarrolladas anualmente (u otro periodo a definir), considerando tanto los contenidos propuestos en esta consultoría, como nuevas temáticas que emerjan u otros contenidos futuros a desarrollar. Las etapas propuestas se presentan a continuación:



Etapa 1: Análisis y detección de necesidades:

La ejecución del plan de capacitación, debe considerar como primera etapa de cada año, un análisis de las necesidades de capacitación en género del sector público en general y de los sectores priorizados por el plan en particular. Este análisis debiese integrar las definiciones políticas y estratégicas del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, el programa de gobierno, y las prioridades estratégicas de cada ministerio o sector integrando una perspectiva de transversalización de género, entre otros aspectos. Esto implicaría en la práctica, definir para cada periodo o año las instituciones o sectores con los cuales se trabajará.

El análisis institucional general debe ser complementado con un análisis específico del funcionariado público que requiere ser capacitado, realizando un diagnóstico de capacidades de género previo a la ejecución de las siguientes etapas de plan. Así, es necesario en esta etapa aplicar algún instrumento que permita identificar el nivel de capacidades en género (ver anexo test ONUMUJERES) de manera general del nivel de conocimientos, para lo cual se requiere el diseño de un test estándar para ser aplicado a funcionarios y funcionarias públicas. Es clave en esta etapa identificar objetivos de desempeño orientados a la transversalización de género en el Estado, esto es identificar actuaciones o conductas esperadas de los funcionarios y funcionarias públicas que den cuenta de la aplicación de una perspectiva de género dentro de su quehacer institucional, integrándolos en sus tareas cotidianas y estratégicas.

Aspectos claves de la detección de necesidades de capacitación

1. Identificar necesidad, problema o desafío que da origen a la capacitación.
2. Conocer las causas de la necesidad, problema o desafío que da origen a la capacitación
3. Recolectar evidencias
4. Conocer el impacto en la organización
5. Expectativas: determinar como la capacitación debiera incidir en la necesidad, problema o desafío
6. Identificar brechas de desempeño: identificar conductas o competencias actuales y deseadas.
7. Identificar perfil de las personas participantes
8. Acordar objetivos de desempeño: que conductas o comportamientos organizacionales se quieren lograr o desarrollar.

Fuente: Servicio Civil (2014). Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos.

Para los **cursos del nivel básico** se sugiere realizar un test diagnóstico básico para identificar el nivel de conocimientos y validar aprendizajes previos, por cuanto este nivel podría haber sido desarrollado por los y las participantes, de acuerdo con el diagnóstico de capacidades de género elaborado como parte de esta consultoría. El diseño del test es fundamental para validar los niveles básicos y certificar los mínimos de conocimientos sobre el tema.

Para los **cursos del nivel intermedio y eventuales niveles avanzados** , se sugiere un análisis institucional o sectorial más profundo, haciendo un levantamiento de información por medio de entrevistas u otros instrumentos que permitan contar con mayores antecedentes que permitan el diseño de programas de formación con pertinencia sectorial. Además de ello se requiere de igual manera aplicar el test de conocimientos para identificar si es necesario realizar los niveles básicos como prerrequisito de los niveles intermedio y avanzados. Los contenidos mínimos a evaluar en este test, deben corresponder a los contenidos de los cursos del nivel básico (1 y 2).

En síntesis, el análisis a realizar en esta etapa por ámbito de acción es el siguiente:

Sector	Institución	Participantes
Programa de Gobierno y prioridades de la agenda internacional, nacional y sectorial en torno a los asuntos de género.	Definiciones estratégicas y prioridades institucionales y generales.	Diagnóstico de capacidades de género (conocimientos y habilidades).
Definiciones estratégicas específicas sobre la transversalización de género en el sector.	Definiciones estratégicas específicas sobre la transversalización de género en la institución.	Motivaciones e intereses respecto de la formación

Fuente: Elaboración propia, ISONOMA Consultorías Sociales.

Etapa 2: Diseño y planificación:

La segunda etapa en la ejecución del plan de capacitación anual consistirá en ajustar o definir nuevos objetivos o resultados de aprendizaje a partir de los objetivos de desempeño previamente definidos en la etapa 1. Esto implica traducir los objetivos de desempeño en aprendizajes esperados en la formación que se entregará en el o los cursos ofrecidos como parte de la oferta de formación del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género.

Objetivo de desempeño	Objetivo de aprendizaje
Lo que se requiere que la persona haga en su puesto de trabajo	Lo que se requiere que la persona aprenda para eso
Es resultado de un proceso de detección de necesidades	Es resultado de un proceso de capacitación

Fuente: Servicio Civil (2014). *Guía práctica para gestionar la capacitación en los servicios públicos.*

Existe discusión respecto a si los conceptos objetivos de aprendizaje y resultados de aprendizaje son homologables. Los objetivos de aprendizaje, han estado vinculados más a los objetivos educativos o instruccionales entendidos como logros que enfatizan la intención de la formación, en tanto los resultados de aprendizaje indican lo que las personas deben ser capaces de hacer después de la experiencia de aprendizaje (Jerez, 2015).

Sin embargo, en el ámbito de la formación tienen a denominarse de manera indistinta, así para la construcción de los objetivos de aprendizaje el Servicio Civil (2014) sugiere distinguir si los objetivos de desempeño previamente identificados, requieren que las personas que se van a capacitación puedan adquirir un nuevo conocimiento, desarrollar una habilidad o una destreza, cambiar una actitud o comportamiento o una combinación de todo ello. A partir de ello, distingue entre objetivos cognitivos, psicomotores o afectivos, cada uno con distintos niveles de complejidad (Servicio Civil, 2014).

Los objetivos de aprendizaje deben considerar en su formulación: ser realistas, contener un solo verbo por objetivo, ser breve y concreto, entre otros (Servicio Civil, 2014). Luego, a partir de los objetivos de aprendizaje formulados, se requiere definir la estructura de los contenidos y comenzar con el diseño del programa de formación y el diseño instruccional. El programa de formación contendrá las características principales del curso: descripción, objetivos, modalidad, carga académica o duración, metodología y estrategias didácticas, requisitos, docentes, evaluaciones, etc.

Estos elementos además determinarán el perfil docente requerido para la ejecución de la capacitación, siendo un aspecto clave promover el desarrollo de docentes o relatores/as de capacitación con formación específica en la materia (educación de personas adultas y capacitación en género). Al respecto se sugiere de manera complementaria a la ejecución del plan mantener la formación de formadores/as en género de manera anual, abriendo la convocatoria a instituciones educativas, OTEC, etc.

En síntesis, el programa formativo estructura el proceso formativo propiamente tal, y se resume de la siguiente forma:

¿Qué se aprende-enseña?	¿Cómo se aprende-enseña?	¿Cómo se evidencia el aprendizaje?
Objetivos o Resultados de aprendizaje	Estrategias didácticas	Criterios de evaluación
Contenidos	Actividades educativas	Procedimientos e instrumentos de evaluación
	Recursos y materiales	
	<i>(Más Perfil docente)</i>	

Fuente: Jerez y otros (2015). *El diseño del syllabus en la educación superior: una propuesta metodológica*

Etapa 3: Desarrollo y ejecución

La tercera etapa, considera dos sub-etapas: el desarrollo de contenidos y materiales, y la ejecución de la capacitación cada una se detalla a continuación.

Etapa 3.a: Desarrollo:

La tercera etapa del plan consiste en el desarrollo de sus contenidos y materiales educativos. En el caso de la modalidad presencial, esta etapa tiende a invisibilizarse y suele acotarse a la preparación de las clases, y eventualmente documentos de apoyo, guías de trabajo y la preparación de las actividades educativas a realizar que habitualmente son de responsabilidad principal del o de la docente a cargo. En la lógica del ciclo de formación, es fundamental que tanto los contenidos como los materiales sean preparados de forma previa a la ejecución de la formación de modo, integrando en la etapa de desarrollo la discusión en torno a la definición de los contenidos mínimos, que puedan ser validados por la institución o ajustados previo al curso.

En la modalidad a distancia, la etapa de desarrollo cobra mayor relevancia y duración que en la modalidad presencial, ya que el desarrollo y preparación de contenidos requiere además de su formulación, el trabajo de virtualización. Esto es transformar los contenidos en formato digital o multimedia para que pueda ser entregado por medio de una plataforma e-learning. Estos formatos dependerán de los recursos con los cuales se cuente, pudiendo ser un documento en formato electrónico, una presentación animada, un audio, un video con la clase, etc.

Si se adopta la modalidad a distancia, es fundamental que la institución cuente una plataforma e-learning robusta: con diseño web (apariciencia), gestión informática (funcionamiento tecnológico: servidor y programación del software) y gestión docente (administración de la plataforma, gestión de cursos y usuarias/os, soporte usuario/as).

Etapa 3.b: Ejecución:

Esta etapa es habitualmente la única existente en las capacitaciones tradicionales, que no consideran la formación desde la perspectiva del ciclo. La ejecución de la formación debiese considerar la convocatoria a los y las participantes, así como su inscripción en el o los cursos ofrecidos, y la impartición del curso propiamente tal, incluyendo aseguramiento de la calidad. Debe considerar:

- **Convocatoria:** definir perfil y requisitos de ingreso definidos en la etapa previa.
- **Inscripción:** de quienes van a participar, registro de datos iniciales y construcción de un perfil de participantes.

- **Impartición:** puede incluir una etapa de inducción o apresto, previo a la ejecución de la formación propiamente tal. Considera los mecanismos de aseguramiento de la calidad: evaluación intermedias y finales (de reacción y aprendizaje), evaluación de docentes o relatores/as, seguimiento.

Etapa 4: Evaluación.

La etapa final del proceso es la evaluación, que considera diversas instancias presentes también en las etapas previas. Habitualmente en el ámbito de la capacitación el marco de referencia es el modelo de Donald Kirkpatrick que se mencionó previamente. Este modelo considera cuatro niveles de evaluación:

- 1) **Reacción**, que evalúa la satisfacción de los participantes y que suele ser la evaluación de menor complejidad y mayormente utilizada en las capacitaciones. Se recomienda que en el plan se utilice una encuesta de reacción estandarizada que permita sistematizar la información y poder hacer comparaciones y agregaciones de los resultados.
- 2) **Aprendizaje**, que evalúa los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes, que suele ser utilizada en los procesos de capacitación, pero con ciertas limitaciones, concentrándose en pruebas de conocimientos o trabajo acotados evaluados con cierta discrecionalidad en los criterios. Se sugiere definir modalidades de evaluación, con criterios e instrumentos similares, de modo de analizar los aprendizajes globales y medir los logros a nivel agregado.
- 3) **Transferencia**, que evalúa la aplicabilidad o cambios en el puesto de trabajo, siendo una de los aspectos menos desarrollados en la evaluación de la capacitación en general y de la capacitación de género en particular.
- 4) **Resultados**, la evaluación más compleja y menos utilizada que busca medir cambios en las variables organizacionales. Este es un aspecto clave para determinar la incidencia de la capacitación en género en la estrategia de transversalización de género en el Estado.

El Servicio Civil (2014) en su modelo de gestión de la capacitación en los servicios públicos sugiere aplicar la evaluación de reacción al 100% del universo de participantes, de aprendizaje al menos al 80%, transferencia al 20% y resultados al 10%. Junto con ello cuenta con instrumentos definidos y estandarizados para realizar el proceso, cuya utilización permitiría que la información recopilada por el Plan de Capacitación del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género siguiera el mismo formato y pudiera ser analizada de manera similar a otros procesos de formación y/o capacitación dentro del Estado.

El desarrollo de estos niveles de evaluación requiere el desarrollo de un modelo de evaluación propio, que considere el diseño metodológico, la recopilación de la información,

el procesamiento de datos y el análisis, siendo una tarea transversal que debiese sumarse a la ejecución del plan de capacitación.

Duración estimada

La duración de estas etapas estará determinada por diversos factores, sólo como referencia y tomando como base las definiciones formuladas por el modelo de gestión de la capacitación en los servicios público de Chile, propuesto por el Servicio Civil, se pueden identificar los siguientes plazos estimados:



A las etapas previamente mencionadas, se agregó una quinta etapa de registro y análisis de la información, fundamental para analizar y retroalimentar el proceso. Así, considerando los plazos estimados, un ciclo de formación completo podría considerar una duración de 5 meses a 9 meses, lo que estará además determinado por la duración del curso propiamente tal.

Si bien estos tiempos podrán variar, lo más importante es considerar que el desarrollo de un plan de capacitación requiere plena integración de la idea de un “ciclo de formación” que excede la ejecución misma de los cursos, con un énfasis en las etapas preparatorias y de evaluación posterior, abarcando así un periodo anual.

Estructura contenidos nivel básico e intermedio

Como parte de las actividades de diseño del plan de capacitación, se ha considerado el desarrollo de contenidos para 5 cursos iniciales. Para ello se propone una estructura inicial del plan de formación con dos niveles: básico e intermedio, cada uno conformado por 2 y 3 cursos respectivamente.

El **nivel básico**, estaría conformado por dos cursos, que podría ser tomados juntos o separados pero en secuencia progresiva:

Nivel	Curso	Duración
Básico 1	Curso 1 - Bases conceptuales: Comprendiendo el género	40 horas
Básico 2	Curso 2 - ¿Por qué género en el Estado?	40 horas

El **nivel intermedio**, estaría conformado por 3 cursos, que tendrá como pre-requisitos los cursos del nivel básico (curso 1 y curso 2) y que puede ser tomados de manera independiente. Los cursos del nivel intermedio son:

Nivel	Curso	Duración
Intermedio	Curso 3a “Economía en un mundo de hombres y mujeres”	40 horas
Intermedio	Curso 3b “Justicia y desafíos para la igualdad de género”	40 horas
Intermedio	Curso 3c “Planificando el desarrollo desde el enfoque de género”	40 horas

A estos cursos se puede agregar otros de nivel intermedio y también avanzado. Los contenidos principales de los cursos de cada nivel se detallan a continuación:

5. Diseño instruccional global¹

Se entiende el diseño instruccional como “un proceso planificado, estructurado, sistemático e interactivo que genera las especificaciones instruccionales (metodología, actividades, materiales) que permitirán lograr los objetivos de desempeño planteados para un grupo específico” (Servicio Civil, 2016). Esto implicara en concreto definir objetivos de aprendizaje, los contenidos, la duración, la modalidad de ejecución, las capacidades de instructores, metodologías y herramientas de enseñanza-aprendizaje, formas de evaluación de aprendizaje, entre otros aspectos (Servicio Civil, 2016).

Para el desarrollo del diseño instruccional del plan, se utilizará la siguiente matriz de diseño y materiales educativos:

MODULO	UNIDADES	OBJETIVOS	TEMAS	ACTIVIDADES
<i>¿Cómo se organizarán los contenidos?</i> <i>Título y número del modulo</i>	<i>Título de cada clase.</i> <i>Si hay más de una unidad por módulo, enumerar en orden secuencial.</i>	<i>¿Cuáles son los objetivos de aprendizaje cada clase?</i>	<i>Títulos o temas de cada clase, enumeradas de acuerdo a la secuencia de contenidos</i>	<i>¿Cuáles son las actividades de aprendizaje, evaluados o no evaluadas (formativas) de cada unidad o clase?</i>

Adicionalmente a ello, para cada módulo y unidad se selecciona el **material educativo** (adicional a las clases) que utilizará en cada uno, entre ellos podrá considerar:

- Lecturas básicas (obligatorias)
- Lecturas complementarias (opcionales)
- Enlaces de interés (sitios web de referencia útiles para los contenidos de cada módulo),
- Videos o material audiovisual (alojado en repositorios de acceso público como YouTube, Vimeo u otras plataformas web)
- Otros recursos o materiales didácticos

¹ El plan de capacitación de género para funcionarias y funcionarios públicos diseñado por ISONOMA, cuenta con 6 guías metodológicas y de contenidos para la implementación de cada nivel instruccional presentado en este documento resumen.

6. REFERENCIAS

- Belloch, C. (2013). *Diseño instruccional*. Universidad de Valencia.
- CEPAL (2017a). *Planes de Igualdad de Género en América Latina y el Caribe: Mapa de ruta para el desarrollo*. Santiago: CEPAL.
- CEPAL (2017b), *Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*, (LC/CRM.13/5), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, marzo.
- Comisión Europea. (2001). *Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente*. Bruselas
- }Guzmán, V. (2001). *La institucionalidad de género en el Estado: Nuevas perspectivas de análisis*. Santiago: CEPAL. Gallardo, D. (2011). *Pedagogía a Distancia*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de Educación Permanente:
- Lombardo, E. (2003). El Mainstreaming de Género en la Unión Europea. *Aequalitas, Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*, 10-15, 6-11.
- Maceira Ochoa, L. (2007). Una propuesta de pedagogía feminista: Teorizar y construir desde el género, la pedagogía y las prácticas educativas feministas. México DF.
- Martínez Martín, I. (2016). Construcción de una pedagogía feminista para una ciudadanía. *Foro de Educación*, 14(20), 129-151.
- Medina Ferrer, B. e. (2013). Evolución y concepto de la educación permanente en España. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. XIX(3), 511 -522.
- Servicio Civil (2016). *Compendio de orientaciones técnicas en gestión y desarrollo de personas, para la administración central del Estado de Chile, 2007-2016*. UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: UNESCO.
- UN WOMEN. (2014). *Herramienta para el Diagnóstico de Capacidades*. Santo Domingo, República Dominicana: Centro de Capacitación ONU MUJERES
- UN WOMEN. (2015). *Training for Gender Equality: Twenty Years On*. Santo Domingo: UN WOMEN Training Centre.
- UN WOMEN. (2016). *Typology on training for gender equality*. UN WOMEN TRAINING CENTRE.

UN WOMEN. (2017a). Education and training for gender equality. Work paper series, UN WOMEN.

UN WOMEN. (2017b). Feminist pedagogies in training for gender equality. UNESCO. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. París: UNESCO.

ONU MUJERES. (2017c). Quality in training for gender equality. UN WOMEN Training Centre.