



## **Informe 3: Ejecución de Diálogos Regionales**

**Consultoría para el Fortalecimiento del Rol de los Consejos  
Regionales y Nacionales de Capacitación**

**(ID 723646-12-LQ15)**

**julio de 2016**

HibridaLAB es una iniciativa de



## Antecedentes

Respecto de este punto se realizó, a sugerencia de la Contraparte y en acuerdo con ella, una reconfiguración que consideró dos aspectos:

- a) Generar conversaciones sobre los mecanismos de participación a nivel regional, en reemplazo de los establecido en los TDR.
- b) La contraparte nos solicitó ampliar el espectro de organizaciones participantes más allá de lo tripartito, ya que era necesario compatibilizar y conciliar las propuestas para los CRC con la ley de Participación de la Sociedad Civil, que también se debe implementar en las regiones.

Esto implicó: i) una ampliación del espectro de los participantes, involucrando a la sociedad civil; ii) un cambio en el contenido o libreto de los diálogos.

A nuestro juicio los cambios solicitados por la contraparte permiten generar un salto conceptual de un modelo de gestión para los CRC a una propuesta de instalación de espacios de participación más amplios y progresivos en sus funciones.

La acción del SENCE reviste una gran complejidad, toda vez que su espectro es el de la fuerza de trabajo y las Políticas Activas de Empleo que permitan abordar las fallas del mercado del trabajo.

Desde esta perspectiva asume diferentes instrumentos y programas de intervención para mejorar la productividad de los trabajadores empleados, haciendo cargo de la diversidad de empleadores y la naturaleza –por tanto- de dichos empleos: rural y urbano, grandes y Pymes, etc..

A su vez debe facilitar la inserción laboral de aquellos trabajadores desempleados o que se encuentran en proceso de inserción al mercado laboral. Lo que también incluyen las estrategias de autoempleo a través de la formación de pequeños emprendimientos.

SENCE opera en un entramado institucional complejo, en donde multiplicidad de actores públicos y privados requieren funcionar como un sistema al que concurren y se articulan entre sí, entrelazando estrategias y capacidad operativa por un propósito en común, operando de manera aislada no se puede lograr el propósito.

Esta observación da cuenta de la situación que viven muchas organizaciones públicas y privadas en el mundo, la comprensión de que una organización es un sistema complejo<sup>1</sup> con muchas unidades que interactúan entre sí y con el entorno (aliados, usuarios, mandantes, etc.) por una multiplicidad de canales, y de maneras difícilmente predecibles, pone importantes desafíos de innovación a las organizaciones.

Cilliers<sup>2</sup> ha definido algunas características centrales de los sistemas complejos: los sistemas complejos son “abiertos”, esto es, interactúan con su entorno. Las

---

<sup>1</sup> En contraste a un sistema simple y predecible, como una cuchara, o complicado y predecible, como un computador desconectado. Porque sus partes no se auto organizan espontáneamente, ni toman decisiones por sí mismas.

<sup>2</sup> P. Cilliers. Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems. Nueva York, Estados Unidos: Routledge, 1998.

organizaciones existen porque su propósito esencial es agregarle valor a sus usuarios, es imposible comprender un sistema de esta naturaleza sin comenzar por entender su multiplicidad de interacciones con el entorno. En cambio, los sistemas cerrados son meramente “complicados”. Los sistemas complejos, a diferencia de los complicados, evolucionan en el tiempo, y por ende tienen una historia, y esa historia influye fuertemente en su conducta presente.

Como puede verse, nada puede estar más alejado de los enfoques tradicionalmente mecanicistas de desarrollo de las organizaciones que presuponen que estos son sistemas meramente complicados y no complejos. Algunos enfoques mecanicistas buscan que el conocimiento madure y se transforme en productos estandarizados con información explícita (*people-to-documents*)<sup>3</sup>. Lo que presupone un enfoque lineal en el cual un pequeño grupo diseña y genera el conocimiento, el cual se difunde o transferencia a terceros o “aprendices”.

Sin embargo, los enfoques desde los sistemas complejos proponen procesos en los cuales prevalezca el intercambio de conocimiento (*people-to-people*), la estrategia de “personalización” está a la base del enfoque de co-creación que utilizamos en ésta consultoría, por ello la realización de Diálogos y talleres con los equipos SENCE hacen parte sustantiva de la consultoría.

El concepto de co-creación de Bason<sup>4</sup>, y que nosotros compartimos, define la co-creación como un proceso donde nuevas ideas son diseñadas con las personas, y no para ellas. Asimismo, la co-creación también es concebida como la creación conjunta y evolutiva del valor entre grupos de personas interesadas, intensificado y representado a través de plataformas de compromisos.

Esto incluye integrar verticalmente a los ciudadanos en los procesos de diseño y desarrollo de bienes y servicios públicos, profundizando la integración horizontal de instituciones públicas para compartir el conocimiento en pos de generar respuesta a desafíos cada vez más complejos y frente a ciudadanías cada vez más empoderadas.

Entonces, -por un lado- existe un objetivo político de incrementar la participación de la ciudadanía en la gestión de los servicios públicos, pero tal como se indicó anteriormente, también es una necesidad técnica, ya que los procesos de innovación en el sector público consideran que debe hacerse a través de la co-creación con los usuarios, en ese sentido el SENCE se está situando bien a la vanguardia en un proceso que está partiendo en Chile en los últimos 2 años apoyado por el Laboratorio de Gobierno.

Por ello el propósito de la consultoría es proponer un modelo de gestión de los espacios de participación regionales que será propuesto a través de la estrategia de co-diseño, el SENCE está convocando a los actores relevantes del sistema de capacitación y empleo regional para que a través del Diálogo al que hemos convocado estructuren una

---

<sup>3</sup> Es lo que Hansen, Noria y Tierney definen como estrategia de la “codificación”. Hansen, Morten T., Mitin Noria y Thomas Tierney. What’s Your Strategy for Managing Knowledge?, Harvard Business Review, Marzo, 1999

<sup>4</sup> C. Bason. Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society. Bristol, UK: The Policy Press, 2010.

propuesta co-creada de cómo debería funcionar la participación de los actores con el SENCE en las regiones.

## Un método para conversar

El principal desafío fue la estandarización de un método de conversación que permitiera posteriormente poder evaluar los nuevos Diálogos en términos de su calidad y eficacia, como un dispositivo del Modelo de Gestión que se implemente. Para ello debía probarse un método que permitiera un diálogo efectivo, es decir, un método que promoviera una conversación entre muchas personas, mediante la cual se intercambiara información relevante y se comunicaran pensamientos, sentimientos y deseos, con condiciones básicas: respetar al que habla, hablar en tono adecuado, no hablar todos a la vez, saber escuchar antes de responder, pensar en lo que dicen los demás, admitir las opiniones de los demás. Y se cumpliera finalmente el objetivo de contar con información que permitiera establecer los criterios de diseño de este espacio de conversación futura y que el estilo del Diálogo fuese bien evaluado por los participantes.

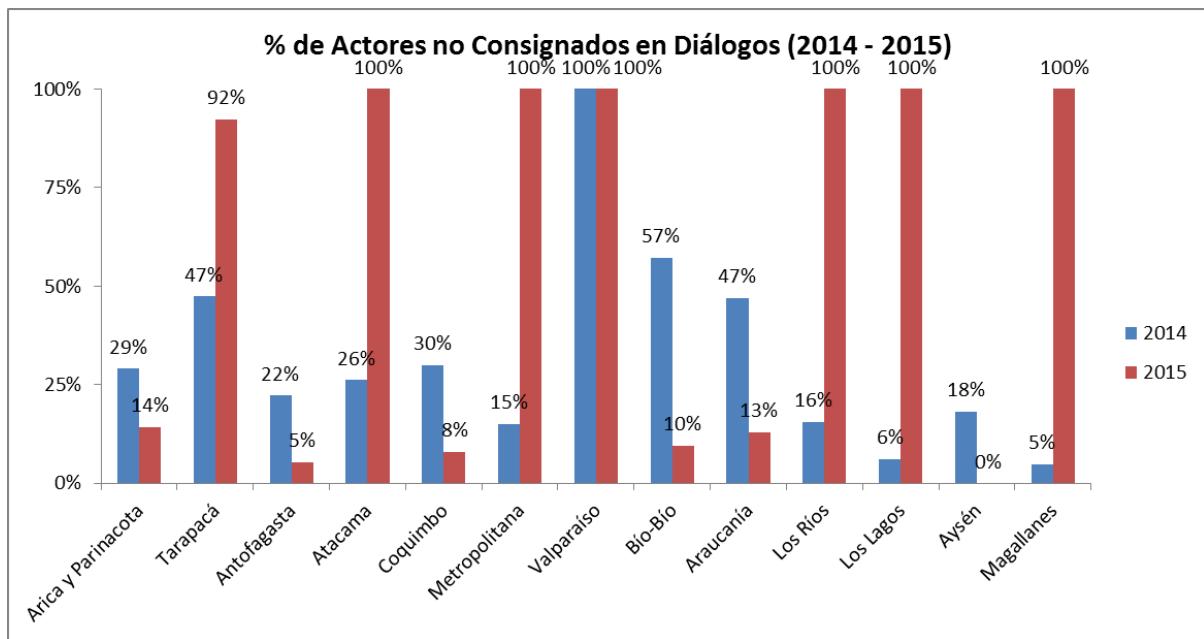
Los resultados obtenidos a la fecha evidencian que el método respondió al desafío planteado. A continuación presentamos los aspectos principales que evaluamos luego de la realización de los Diálogos:

- Configuración de los participantes, clave para realizar conversaciones adecuadas para la co-creación.
- Elementos a considerar para la adecuación de los espacios de participación regionales.
- Percepción de los participantes sobre la experiencia
- Adicionalmente, incluimos hallazgos en relación a la adecuación del sistema de capacitación a nivel regional.

## Configuración de la convocatoria ¿Se “cosechan” todas las opiniones requeridas?

### La historia reciente de los espacios de participación en las Direcciones Regionales SENCE

A partir de la información histórica compilada por SENCE sobre los espacios de participación regionales, llama la atención que en el año 2015 el 50% de las Direcciones Regionales no informe respecto de la naturaleza de sus convocados y que en ninguno de los casos justifiquen esa configuración en relación a alguna estrategia de específica de trabajo en red de la región, esto se refleja en que en la información no consiga el tipo de actor en más del 50% de los participantes.

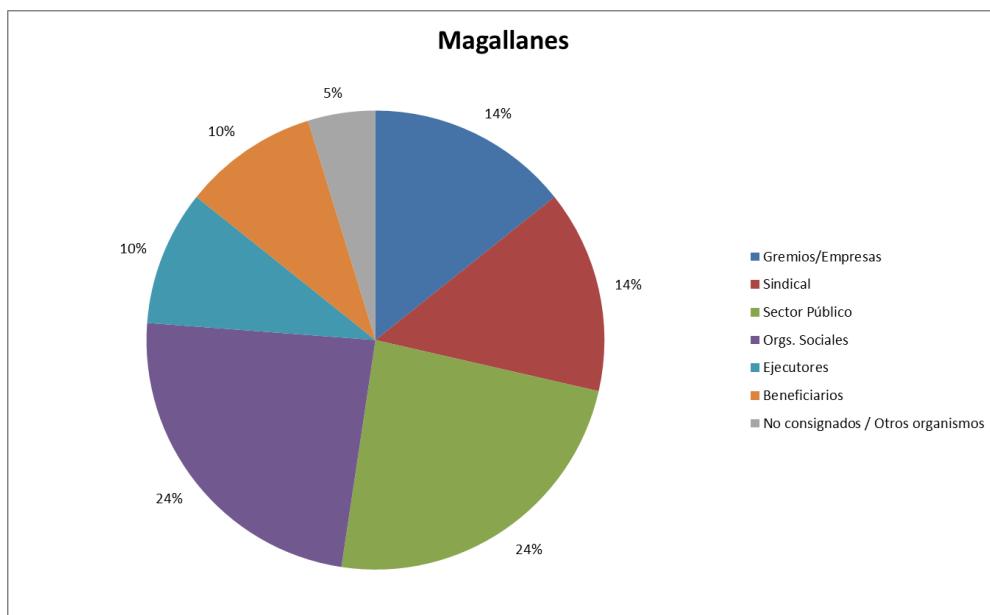
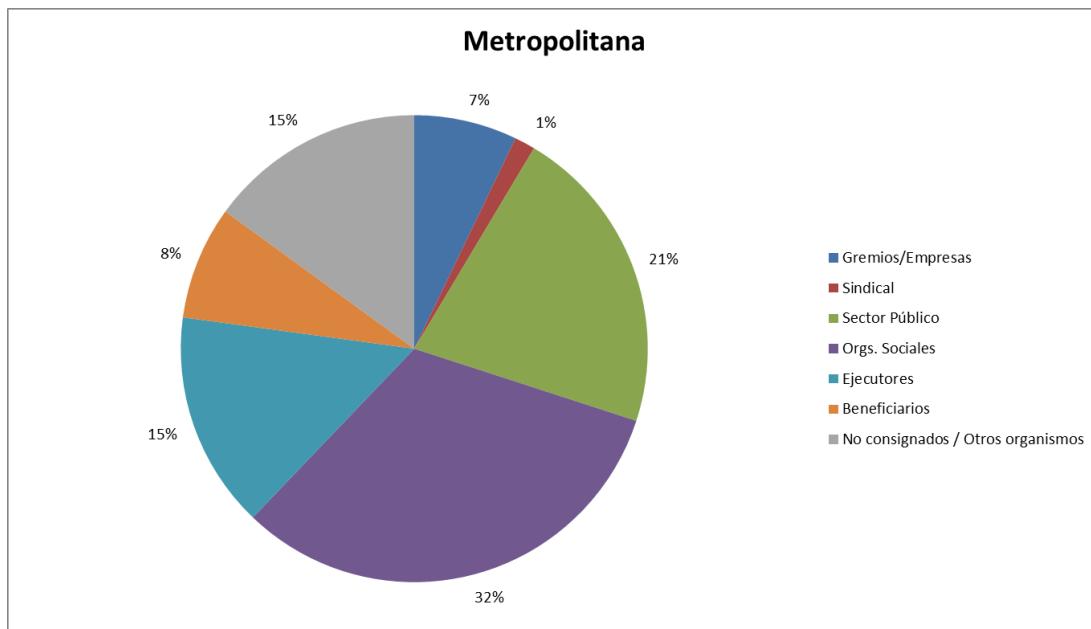


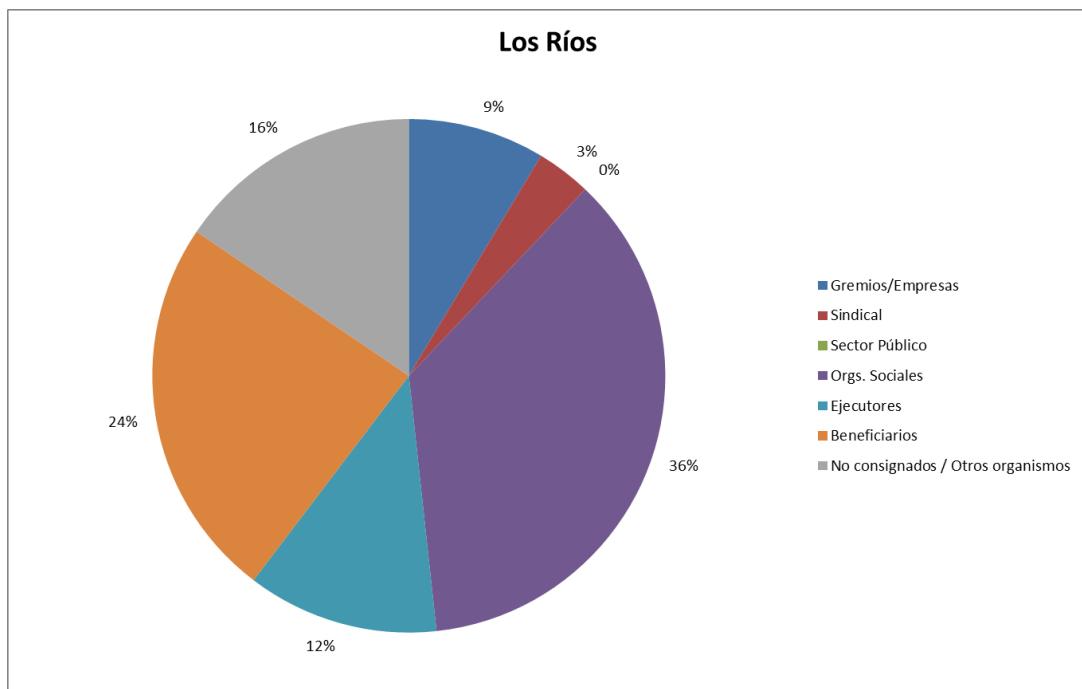
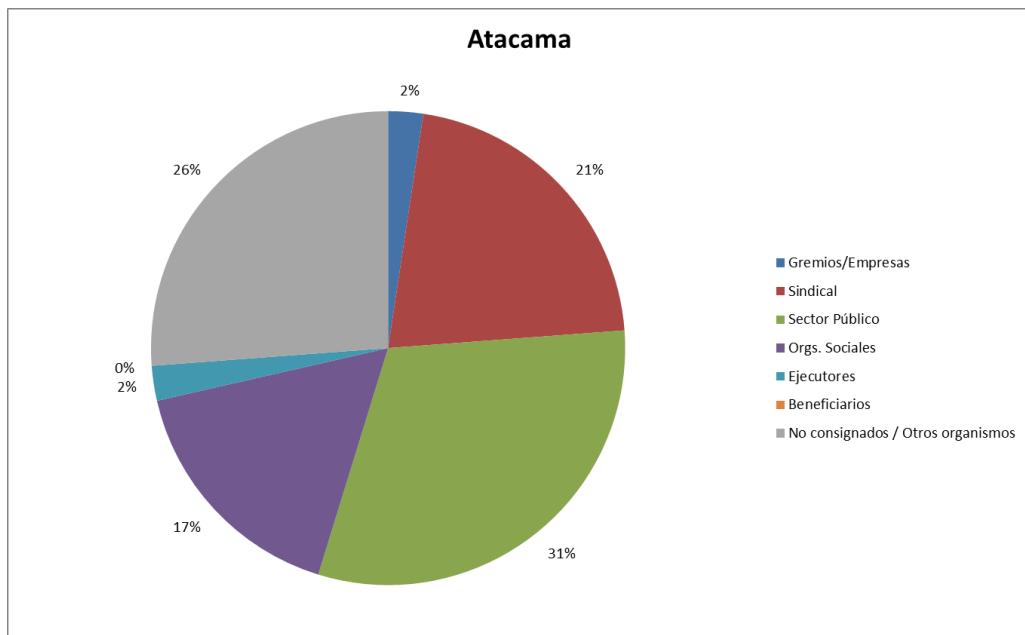
Elaboración propia a partir de los informes compilados en <http://www.sence.cl/portal/Sence-Ciudadano/Dialogos-Ciudadanos/>

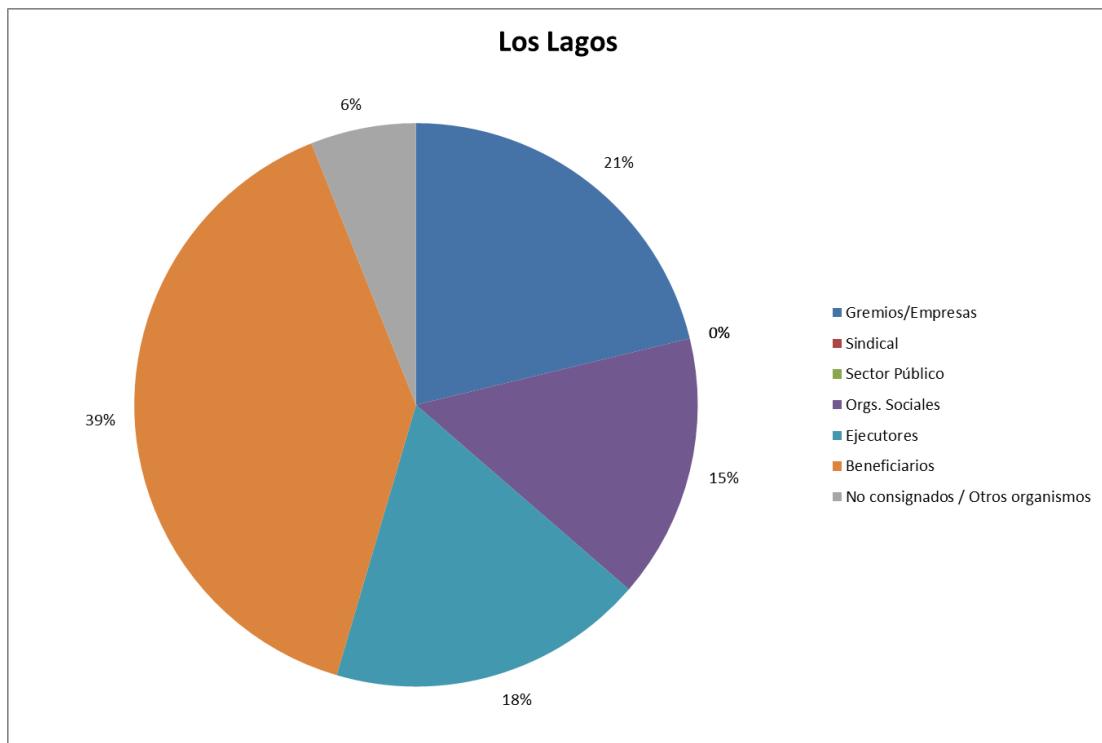
Definimos 6 tipos de actores que como mínimo deberían estar presentes en cada espacio: Gremios/empresas, Sindicatos, Sector Público, Ejecutores (OTEC y OTIC), organizaciones Sociales y Beneficiarios. Al observar la composición de actores y los equilibrios en su participación podemos ver que el año 2014, las regiones Metropolitana y de Magallanes configuran sus convocatorias de manera bastante equilibrada con 6 tipos de actores, sin embargo el año 2015 en ambos casos no consignan los tipos de participantes, lo mismo ocurre con las regiones de Atacama, Los Ríos y Los Lagos. B) Ver los siguientes gráficos.

## Composición de actores participantes de los espacios regionales 2014 y 2015 por región

Elaboración propia a partir de los informes compilados en <http://www.sence.cl/portal/Sence-Ciudadano/Dialogos-Ciudadanos/>







En la tabla resumen a continuación, podemos observar la dispersión de la información disponible respecto del tipo de actores participantes en las actividades 2014 y 2015, que el 50% de las regiones no indique cuál es su configuración y cuando sí lo hacen la tendencia sea hacia una baja diversificación de los actores, a nuestro juicio es una muestra de la escasa relevancia que se le otorga a la planificación y seguimiento de las convocatorias, y por ende a la calidad de la configuración de participantes desde una perspectiva estratégica para asegurar la calidad de las conversaciones. Este antecedente lo relevamos, ya que puede explicar la falta de prácticas de gestión de redes que en muchos casos se evidenció a la hora de realizar las convocatorias a los Diálogos como explicaremos más adelante.

#### Variedad de Tipos de Actores Participantes por Región

año	Ari	Tar	Ant	Ata	Coq	Val	Met	Bio	Ara	Rio	Lag	Ays	Mag
2014	3	2	5	n/i	4	n/i	6	2	3	5	4	5	6
2015	2	n/i	4	5	4	n/i	n/i	5	4	n/i	n/i	3	n/i

Elaboración propia a partir de los informes compilados en <http://www.sence.cl/portal/Sence-Ciudadano/Dialogos-Ciudadanos/>

#### Propuesta para la configuración de los Diálogos

Desde la perspectiva del propósito de SENCE, y la multiplicidad de instrumentos y programas que desarrolla identificamos a los menos tres ámbitos en los cuales se

requería seleccionar a los actores más relevantes: empleo formal asalariado, los buscadores de empleo y los emprendedores o autoempleados.

La diversidad de actores que den cuenta de estos tres ámbitos deberá reflejarse en los sectores prioritarios de cada Región, para ello propusimos utilizar como criterios:

- Los sectores económicos más relevantes de la estructura productiva regional, que representen alrededor del 50% del PIB de la región y que hayan sostenido las mayores tasas de crecimiento en cada región.
- Los sectores económicos emergentes en las regiones, que se indican en los Programas Estratégicos de CORFO.

Los actores a considerar representarán:

- La demanda de trabajadores calificados: empresas, gremios, reparticiones públicas ligadas a las estrategias de desarrollo económico.
- Las necesidades de desarrollar capacidades de los sectores de autoempleo y microempresa en las cadenas de valor prioritarias en las regiones.
- Los organismos que interpretan las necesidades de los grupos en riesgo de exclusión del mercado laboral: jóvenes, mujeres, etnias, personas con necesidades especiales, desempleados de baja calificación, etc.
- Y los organismos que representan a la oferta de servicios de capacitación e inserción laboral, como las OMIL, Escuelas Técnicas, CFT, Universidades, OTEC, OTIC, etc.

Las propuestas customizadas para cada región se incluyeron en el Anexo 4 Fichas del Entorno Regional que se entregó en el Informe 2.

### Cómo se configuró la participación de actores en los Diálogos?

A la fecha tenemos información de la asistencia efectiva de 15 regiones<sup>5</sup> en base a la cual se generó la información, el análisis de la convocatoria en las regiones la realizamos en base a la participación efectiva en los Diálogos, se cuantifica la asistencia de organizaciones al taller, considerando que ciertas instituciones envían a más de un integrante, por lo que se procede a restar del total de asistentes a los acompañantes de los representantes, no se considera al equipo SENCE y SEREMI, ya que ellos son considerados anfitriones, a pesar de participar en el taller.

Fue interesante también observar la convocatoria previa al Diálogo respecto de la totalidad de entidades representativas del ámbito regional que el SENCE invita a participar<sup>6</sup>. Esto nos indica el alcance que cada oficina regional de SENCE tiene respecto a los grupos predefinidos como relevantes en el quehacer de la institución. La región con la mejor performance resultó Tarapacá con un 80% del potencial, en general el resto es bastante menor lo que refleja una situación compleja, ya que al parecer las Direcciones Regionales no cuentan con bases de datos, ni el conocimiento de quienes son los actores estratégicos de su región, esta situación generó mucha tensión durante la organización

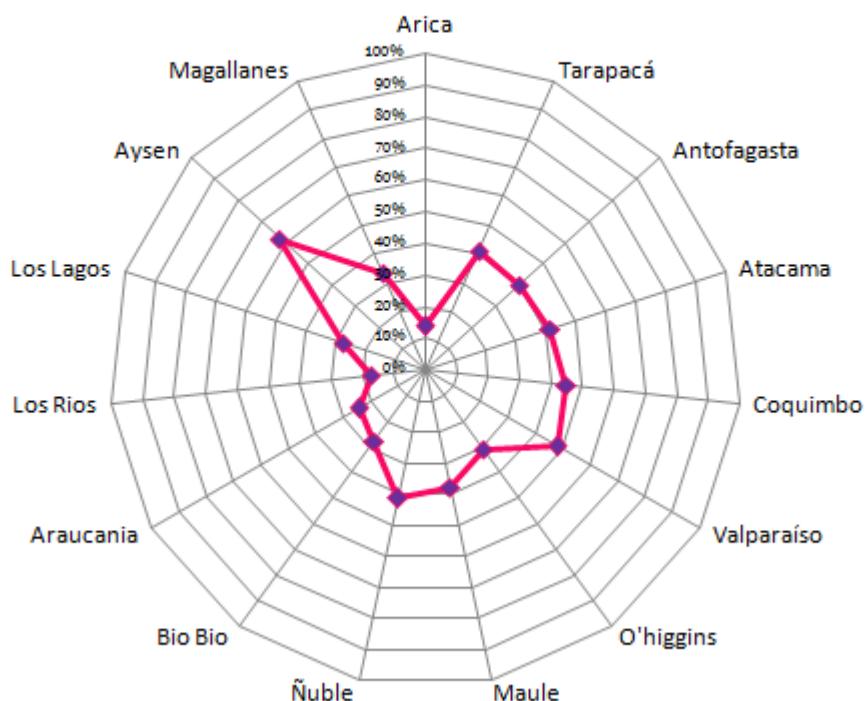
<sup>5</sup> A la fecha solo falta realizar el Diálogo de la Región Metropolitana de Santiago

<sup>6</sup> Este valor se obtiene de la revisión de la lista de convocatoria definida por equipo SENCE.

del Diálogo, ya que fue muy difícil que estructuraran una buena lista de potenciales participantes según los criterios definidos, en el caso de Tarapacá el consultor asistente en la región apoyó a la DR estructurando una base de datos según los criterios para lo cual tuvo que conseguir telefónicamente la información que se necesitaba de una cantidad considerable de actores.

La situación se agrava cuando se contabilizan los participantes efectivos, como se observa el siguiente gráfico salvo Aysén con 62% de cobertura, ninguna de las restantes 14 regiones superó el 50% de variedad de actores según los criterios definidos, siendo Arica y Los Ríos las regiones con menor cobertura, 14% y 17% respectivamente. Esto nos indica que posiblemente los vínculos con los convocados es débil, no se mantiene una relación de alianza y colaboración con el tipo de actores que se requería convocar y que se requerirá también en el futuro. En términos generales a nivel país se alcanza escasamente el 16% del potencial de convocatoria. Se evidencia la **necesidad de mayor desarrollo de las redes**.

### Calidad de Composición Diálogos: 16% del Área



La implementación de los Diálogos Participativos promueve espacios de conversación y encuentro con actores sociales y políticos relevantes en diferentes niveles del territorio en torno a las políticas de capacitación y empleabilidad del SENCE. Para ello, es necesario generar encuentros de co-diseño con participantes de instituciones relevantes, que abarquen el espectro completo de actores estratégicos del eco-sistema de capacitación y empleo, que permitan comprender las diferentes miradas, ponerlas en común y generar

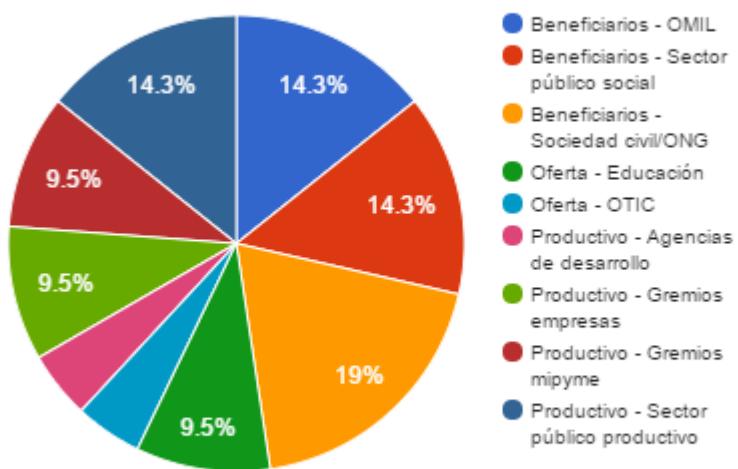
una variedad de proposiciones que SENCE pueda evaluar e implementar. Uno de los resultados esperados en estos encuentros es el ampliar la base de legitimidad de la adecuación del sistema de capacitación a nivel regional, y promover la integralidad de los programas, con componentes participativos, determinando líneas de acción regionales y provinciales.

Para que esto ocurra deben estar los actores que son “críticos” para esta conversación, una configuración de calidad y equilibrio en los participantes de los Diálogos y otros espacios de participación es condicionante para la calidad de la conversación y sus resultados. Por ello la preparación de los espacios y convocatorias debe poner especial énfasis y cuidado en este aspecto, al parecer hasta ahora el foco estaba puesto más en la cantidad de participantes por sobre la calidad de su rol como actor del sistema o muy limitado a los roles de apoyo en la colocación de los programas, lo que se observa en las concentraciones de las convocatorias, las ausencias de convocados relevantes, la sobre-representación de algunos actores que asisten con más de un representante, etc.

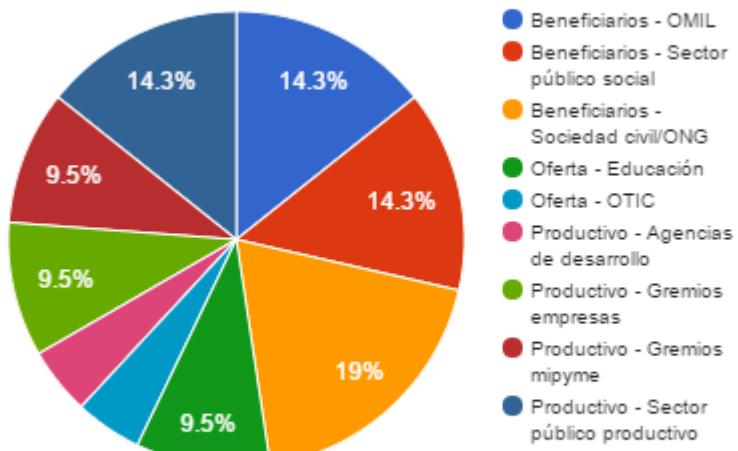
Esto ya se había observado en las visitas diagnósticas, en general los focus group, así como las configuraciones de los CRC mostraban diversos sesgos, poca diversidad y algunas ausencias de actores muy relevantes para las estrategias de desarrollo de la región.

Si observamos los equilibrios de representación de los diversos tipos de actores entre los participantes efectivos a los Diálogos, vemos que Atacama y Maule sostienen la distribución más pareja entre las regiones con información, ninguna categoría supera el 20%.

**Atacama: organizaciones asistentes**

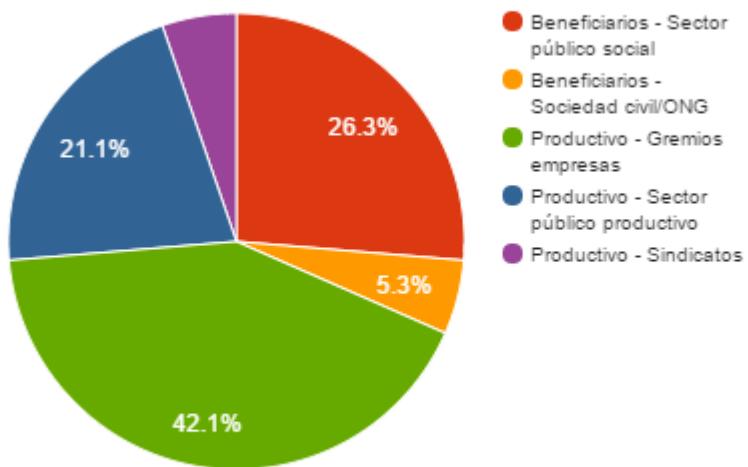


### Maule: organizaciones asistentes



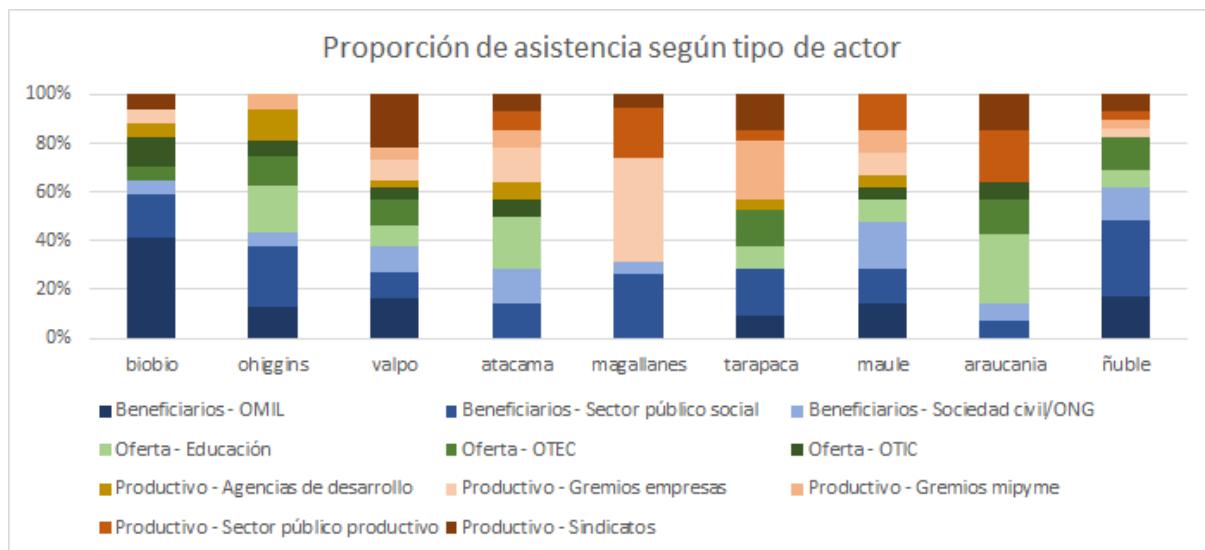
Siendo Magallanes hasta ahora la región que presenta la peor distribución, de 9 tipos de organizaciones a invitar solo consiguió 5 y se concentra más del 40% de los participantes en gremios de empresas.

### Magallanes: organizaciones asistentes



Hasta ahora no se observa un patrón recurrente de sesgo de alguna categoría de participantes, al observar la gráfica siguiente los colores nos indican la variación de

sesgos, por ejemplo Bío Bío con las OMIL, Magallanes con los Gremios empresariales y Araucanía con organismos educativos.



Tal como indicamos anteriormente, en la práctica una de las mayores dificultades y por tanto el mayor motivo de cierta tensión en la coordinación con las DR, fue la puesta de acuerdo en quienes debían participar. Hubo mucha resistencia a incorporar nuevos actores o sacar el exceso de representantes de una misma institución. El esfuerzo de contar con la lista de participantes convocados fue muy intenso, difícil y usualmente a última hora.

La matriz estratégica de participantes sugerida a las DR buscaba ampliar el espectro de conversaciones para que sus programas pudiesen ser mejor adaptados a las necesidades locales, lo que favorece un mejor uso de los recursos. También ayudaría a la entrega de servicios de mejor calidad y atender mejor a la demanda. Como ya se mencionó, los diálogos contaron con un equilibrio deficitario, sin embargo de todos modos ya señalan una tendencia que puede y debe ir siendo mejorada.

## Elementos a considerar para la adecuación del espacio de participación en el Sistema de Capacitación a nivel regional.

El propósito propuesto en el Diálogo fue establecer “aspectos que deseaban fuesen escuchados” por Sence para diseñar un espacio de conversación construido por todos. No se buscaba implementar una agenda programática, sino más bien mecanismos metodológicos que permitan incorporar los aportes de los futuros convocados para legitimar y adecuar la acción de Sence de manera sostenible y con altos niveles de eficacia. Estos elementos están consignados en este capítulo “percepciones”.

La pregunta tiene que ver con el tipo de participación que esperan. Para este efecto se genera un espacio de conversaciones estructuradas, con tarjetas y papelógrafos, que

indaga en grupos en torno a tres preguntas ¿Sobre qué debemos dialogar?, ¿Quiénes deben participar? y ¿Cómo debe realizarse este diálogo? . Este trabajo en grupos pasa después por una puesta en común y un debate para proceder luego a una votación que priorice los aspectos más relevantes.<sup>7</sup>

La tabla que sigue sintetiza los aspectos más votados por región que permitan la constitución de un espacio deliberativo aunque no resolutivo, entre la autoridad y representantes de la sociedad civil respecto del desempeño y la acción de Sence. Para ello se utiliza la metodología HíbridaLAB de Diálogos Participativos. Para el futuro deberán definirse como evolucionan estos espacios entre los diferentes estadios que puedan encontrarse entre ser deliberativos a ser generadores de compromisos y hojas de ruta.

Focos principales establecidos y filtrados de Arica, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Valparaíso, O'Higgins, Bío Bío y Magallanes

Durante cada Diálogo, los participantes trabajaron en grupo las preguntas:

1. Sobre QUÉ deben debatir y pronunciarse los actores en los espacios de participación de SENCE.
2. CÓMO deben funcionar los espacios de participación de SENCE?
3. QUIÉNES deben participar en estos espacios y como deben ser seleccionados?

A partir de la lluvia de ideas generada en cada pregunta, luego de dialogar sobre cada idea propuesta, los participantes recibieron 5 votos para identificar las ideas que a su juicio SENCE debería ponerle foco, en la Tabla siguiente se incluyen las ideas más votadas de cada pregunta, los colores indican una familia de ideas que sumaron sus votos, las ideas originales se mantienen para no perder las especificidades de cada idea aportada. En total reflejan entre el 65% y 79% de las preferencias de foco por cada ámbito.

QUÉ	%	CÓMO	%	QUIÉNES	%
Calidad de las OTEC	15	Con participación efectiva de coordinación y planificación		Jefes de Servicio y regionales	
Capacitación Orientada a oferta productiva de la región		Diálogos y participación ciudadana	13	Servicios Públicos Regionales (En particular Sence, Corfo, OMIL, Gendarmería)	11

<sup>7</sup> Ver en Anexo el libreto de los Diálogos y la PPT hilo conductor.

Cursos acordes a las necesidades de la región		Con Respeto		Organizaciones Educacionales con sus representantes	12
Capacitaciones orientadas a la realidad regional		Construir vínculo de respeto y confianza		Gremios	
Pertinencia y focalización territorial		Actitud correcta (respeto, sancho, quijote, incluyendo, unidad, entendimiento mutuo)	15	Representantes de gremios empresariales e industriales, Cámaras de Comercio, Agpia, Asech	16
focalización de capacitaciones: requisitos, perfil, necesidad por región		Descentralización		Servicio Público, Sector Privado, Trabajadores, Académicos	
Tipos de cursos		Autonomía Regional		Organismos competentes: Estado, empresarios, Gremios y Sindicatos, Organizaciones Sociales, Organismos Educacionales	
pertinencia, temáticas, tiempos de ejecución		Descentralización	44	Triángulo ciudadanía/publico/privado	
Pertinencia		Historias de fracasos para aprender a hacerlo	15	empresarios y emprendedores	
Oferta coherente a las necesidades regionales	70	Por territorio que incluya todos los sectores productivos	14	Personas en situación de discapacidad (PsD)	55
Resultados de procesos de capacitación e intermediación		Evaluación continua mediante grupos de trabajo	12		
impactos de la capacitación con fondos sence		Recursos Financieros	10		

Impacto real, medible	23				
Descentralización					
Descentralización en la toma de decisiones (regional)					
descentralización y reforma del estado	21				
Ampliar cobertura de beneficiarios y programas	12				
Revisar el modelo de capacitación	9				
	150		123		94
	71%		79%		65%

Finalmente, agrupadas por familia de ideas el 68% de las preferencias respecto del cuadro anterior se concentran en:

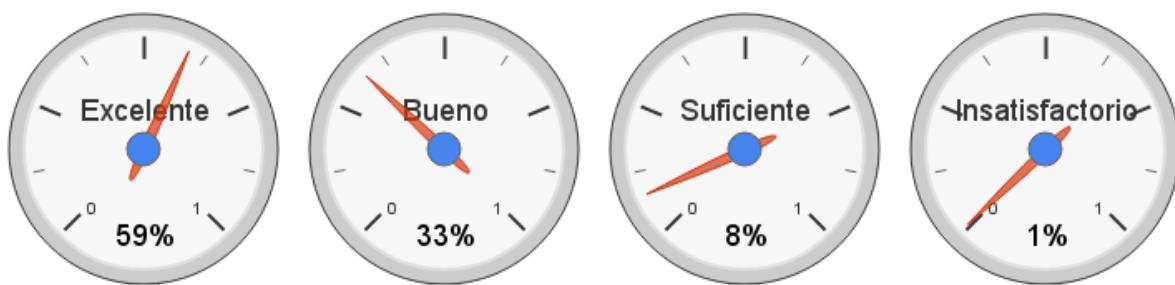
QUÉ	CÓMO	QUIÉNES
PERTINENCIA	DESCENTRALIZACIÓN	servicios públicos, sindicatos, gremios empresariales, organizaciones sociales, organismos educacionales, PsD
MEDICIÓN DE IMPACTO		

### **Percepción de los participantes sobre la experiencia de participación: Validando este estilo de conversación como uno posible**

Este espacio, tal como fue conceptualizado y realizado no existía, el método de conversación no es neutral al objetivo que se busca, está planteado para que la participación se haga efectiva y a través de la ejercitación opere como aprendizaje situado. De esta manera los participantes irán adquiriendo habilidades para dialogar y co-crear que permitirá en el futuro avanzar hacia el co-diseño de asuntos cada vez más complejos.

El “estilo” del método, considera la definición de un propósito claro, uso de técnicas visuales, libretos preparados, uso de juegos lúdicos, facilitación para el debate, entre otras. Hay que ser precisos en aclarar que existen muchas herramientas que bien utilizadas pueden producir resultados similares, (como el Open Space, Zopp, Metaplan, etc.). La metodología HibridaLAB desarrolla una “integración” metodológica flexible, cuya principal diferencia quizás es que no es estándar, es customizable al propósito de cada situación, a lo que se espera obtener: por ello es clave el diseño del libreto, para luego seleccionar y crear las herramientas a usar.

La valoración del estilo de diálogo utilizado, que combina técnicas visuales y aprendizaje situado, como herramienta de conversación fue en general muy bien evaluado, las encuestas de satisfacción de 236 participantes en 9 regiones nos indican que un 91% de los asistentes consideró el Diálogo Excelente o Bueno.



En particular respecto del método, el 52% de los participantes la consideró Excelente y un 39% Buena, totalizando la mayor satisfacción del 91%. Pensamos que es una muestra suficientemente representativa como para evaluar que el método utilizado cumplió con el desafío planteado a cabalidad y es perfectamente factible su utilización en otros espacios y contextos que la requieran.

Los comentarios recibidos dentro del contexto de la evaluación indicaron aspectos como:

Las preguntas generaron confusión en algunas ocasiones. (Arica)

Las instrucciones no fueron suficiente claras. (Arica)

*Faltó información anticipada de los temas. (Antofagasta)*

*Importante haber participado todos y más claridad en las instrucciones de las actividades. (Puerto Montt)*

*Que se repitan esta participación para aprender. (Arica)*

*Muy buen taller, aunque debería ser repetido incluyendo más temáticas referentes a la finalidad de innovación ciudadana. (Copiapó)*

*Estas actividades serían más provechosas y efectivas si fuesen continuas y con metas claras a realizar en tiempos acotados y resultados públicos y difundidos. (Rancagua)*

*Replicar las actividades en diferentes zonas de la región. (Valparaíso)*

*Me encanto la jornada, espero la invitación para la segunda. (Concepción)*

*Es una actividad muy positiva y necesaria para mejorar los procesos de capacitación, los felicito y espero que sigan con más talleres (Concepción)*

*Buena forma de generar conocimiento colectivo. (Punta Arenas)*

*Difundir resultados. (Arica)*

*¿Habrá un control y seguimiento de los resultados?*

*Generalmente uno no conoce el resultado final de sus aportes. (Arica)*

*Creo super importante que a los que trabajamos en este diálogo puedan retroalimentarnos y ver cómo impactan en cambios en el Sence. (Copiapó)*

*Espero saber los resultados e impacto real que esta jornada tenga frente a Sence. (Rancagua)*

*Ojalá conozcamos los resultados. (Valparaíso)*

*Que nos comuniquen resultado y se repita. (Concepción)*

*Que obtengamos resultados. (Puerto Montt)*

*Mejorar el tiempo. (Arica)*

*Tiempo para producir diálogo y conversación entre asistentes fue insuficiente. (Antofagasta)*

*El tiempo es muy acotado. se debe invitar más organizaciones de la sociedad civil. (Iquique)*

*Muy buena actividad, amena y participativa, lo principal en un tiempo de duración adecuado. (Iquique)*

*El tiempo para discutir los puntos de vista se hace poco al tener muchos puntos interesantes. (Copiapó)*

*Considero faltó una instancia de debate o actividad colectiva con todos los participantes. (Rancagua)*

*Falta de tiempo para los temas ya que son temas que abarcan mucho tiempo. (Valparaíso)*

*Falta un diálogo final (Concepción)*

*La falta de tiempo genera un dejo de ansiedad por lo importante que es el diálogo. (Concepción)*

*Poco tiempo para la actividad. (Puerto Montt)*

*Que obtengamos resultados. (Puerto Montt)*

Algunos de los Seremi que participaron activamente de los Diálogos nos dejaron su evaluación al cierre:

José Zúñiga Verdugo, Seremi de Arica: En sus conclusiones descubrió que “la tarea de armar participación en los servicios públicos es bastante compleja, pero la suerte es que contamos con el entusiasmo de la gente, con todos los participantes de acá y de las organizaciones sociales o públicas a las que representamos” y que por lo mismo apuntan a que “todos puedan contribuir en el desarrollo de algún plan regional de capacitación que cuente con la mayor participación posible de la gente”. Finalmente en relación al resultado de la actividad mantuvo que “fue bastante positivo, yo creo que la gracia que tuvo fue que la metodología utilizada, fue muy participativa y motivante para que la gente pudiera opinar y participar del encuentro”.

Dissa Castellani, Seremi de Atacama, manifestó que “estamos muy contentos por la experiencia, también por la convocatoria en este diálogo para poder hablar de innovación dentro del servicio público y en este caso en particular, para nosotros como Ministerio del Trabajo y una de sus instituciones como el Sence. Es de esperar que toda esta jornada de participación se vea reflejada en un resultado que nos permita mejorar nuestro servicio y que los participante se sientan integrados y satisfechos de entregarnos esta información provechosa para nosotros”.

Carlos Abarzúa, Seremi de Magallanes, muy entusiasmado con las metodologías utilizadas, las entiende como un apoyo al entendimiento entre entidades de gobierno y también para trabajo con sector privado y organizaciones de trabajadores. Enviará comentario por email.

Karen Medina, Seremi de Valparaíso, "es un encuentro innovador, amplio, horizontal, en donde trabajadores y empleadores pueden hablar en un espacio diferente, por ejemplo, respecto de las políticas públicas en el mundo del trabajo, viviendo en un escenario un tanto complejo, de desaceleración económica, donde es bueno potenciar la relación de empleo y capital humano".

Christian Román, director de INJUV, "Hoy día hemos visto una jornada entretenida, lúdica, en donde nosotros queremos aportar en los objetivos del Sence, en relación a los jóvenes, que son nuestro público objetivo".

En la actividad final se le pide a los participantes que “regalen una palabra” que condense lo que ha significado para él o ella la participación en el Diálogo, los resultados acumulados los mostramos a continuación:



Las palabras también reflejan el interés, curiosidad, sorpresa y satisfacción que produjo en los participantes el desarrollo del Diálogo.

Con métodos de este tipo, se genera mucha información. Se da la fluidez de la participación como un proceso donde los participantes canalizan inquietudes, propuestas en materias específicas de políticas públicas, busca también generar una cultura de escucha e información activa en el marco de la acción del SENCE, incorporando criterios de co-responsabilidad con el fin de ampliar la base de legitimidad de las mismas.

En ellos los participantes pueden canalizar sus críticas e inquietudes, ofrecer propuestas y sumarse a las soluciones a sus problemas más relevantes.

Muchos manifestaron que les gustaría haber contado con información previa que mejore su eficacia, sobre todo si se pasa a diálogos que generen compromisos u hojas de ruta, tanto del SENCE hacia afuera como hacia adentro. En general los DR manifestaron que les hubiera gustado ser parte del proceso de decisión de llevar a cabo este rediseño de los espacios de participación por parte de la Dirección Nacional, lo que a nuestro juicio hubiera mejorado significativamente la colaboración.

La instalación de prácticas de participación efectiva desde el primer momento, deberán marcar una ruta de aprendizaje organizacional por un lado y por otro desarrollar la confianza en los actores del sistema que la invitación a co-crear es tomada muy en serio por Sence, y el primer paso es cumplir la promesa de enviar a los participantes un resumen de los resultados. El modelo propuesto se encuentra en el Anexo.

Es importante cumplir este compromiso, para robustecer la confianza en estos espacios. Los diálogos deben seguir evolucionando, madurando. Probablemente esta evolución sea recursiva más que lineal, oscile de un tipo de diálogo a otro, en un momento el diálogo sea para informar, otro sea para idear, otro sea para generar hojas de rutas, etc.

También es importante pensar sobre el estado y/o desarrollo de las competencias internas del Sence para facilitar estos diálogos a futuro, pues han demostrado ser un poderoso dispositivo para “cosechar conversaciones” que le permitan potenciar su quehacer y empoderar a los ciudadanos para que manifiesten y colaboren de un modo cada vez más eficaz.

## **Información sobre el funcionamiento del plan de trabajo en las regiones (aciertos, deficiencias, consideraciones relevantes)**

### Aciertos

- Cambio en el libreto del diálogo, que permitió función doble, validar mediante un estilo un posible espacio de participar y además recoger impresiones sobre aspectos para adecuar el sistema capacitación en regiones
- Rápida reacción de Contraparte Nacional para inducir y explicar el sentido de la consultoría, lo cual aumentó la motivación y facilitó la colaboración
- Incorporación de 4 profesionales adicionales a los comprometidos para apoyar la logística y trabajo con la información Luis Alberto Vásquez, David Moscoso, Gabriel Fuenzalida y Juan José Rivas. Con esto el equipo de la consultoría quedó constituido por 9 personas.

### Deficiencias

- Muchos casos de baja colaboración y no siempre el ánimo correcto, en general producto a) de que no se sienten parte del diseño de estos diálogos, lo que redunda en que no se entendía nuestro rol; b) miedo a ser criticado o ser mal evaluado c) miedo a evidenciar la debilidad en la gestión de las redes en una mirada más estratégica y, d) resistencia al cambio
- Bajo grado de cumplimiento con los compromisos, no se enviaban las listas de participantes, no se cumplía con las peticiones de nuevas invitaciones, dificultad para definir las fechas y con varios cambios muy a última hora
- Dificultad de comunicación fluida con las contrapartes en muchas regiones, no contestaban el teléfono ni el mail.
- Inasistencia autoridades DR, Seremi en el diálogo, y en sesiones pre y post diálogo.

### Consideraciones Relevantes

- Hacer taller previo –como se había propuesto- un Diálogo grupal con todos los DR, con técnicas similares para calibrar inquietudes, intereses, etc. y lograr sintonización grupal y practicar lo que se “predica”
- Conversar los “miedos”
- Preparar información que se considere relevante para el diálogo
- Hacer plan de comunicación en línea de los diálogos que llegue a los participantes
- Mejorar los tiempos de realización. 45 días para 16 Diálogos es mucha presión sobre las mismas DR por la falta de holguras con los tiempos.

## Anexo 1 Matrices de convocatoria por Región

### Leyenda

Sin convocatoria	Señala los sectores que no fueron convocados
Sin asistencia	Señala las organizaciones convocadas sin asistencia
Asiste	Señala las organizaciones asistentes

### CONCEPCION

Sectores productivos	Sectores Mayor Aporte PIB: INDUSTRIA MANUFACTURERA	Sector Mayor Crecimiento: PESCA	MULTI - SECTORIAL	PROGRAMA Estratégico CORFO: INDUSTRIA CREATIVA
<b>Sindicatos</b>	Festramet			
<b>Gremios Empresariales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parque Industrial Talcahuano AG</li> <li>- Asociación industrias metalúrgicas AG</li> <li>- Camara de comercio concepción</li> <li>- Cámara de comercio biobio</li> <li>- ASIMET</li> </ul>		- CUT	Asociación gremial de realizadores audiovisuales biobio
<b>Gremios MIPYME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación gremial de Pequeños y medianos industriales y artesanos</li> </ul>	Asociación gremial de pequeños artesanos armadores y tripulantes		
<b>Sector Público productivo</b>		SERNAPESCA	- CORFO - SERCOTEC	
<b>Agencias de desarrollo</b>	Desarrolla Bío bío			
<b>Oferta de Capacitación</b>				
<b>Organismos de Educación</b>	CFT Lota Arauco			
<b>OTEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INCADE x2</li> </ul>			
<b>OTIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CORSIN</li> <li>- CCHC</li> </ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OTIC SOFOFA</li> <li>- OTIC ASIMET x2</li> </ul>
--	---

Matriz por Tipo de Beneficiario	Sector Público social	Organizaciones Sociales/ONG
Jóvenes	INJUV	
Etnias		
Discapacitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión asesora presidencial PsD</li> <li>- ACODIC</li> <li>- Oficina municipal de PsD</li> </ul>	
Desempleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zona de rezago</li> <li>- OMIL concepcion</li> <li>- OMIL chiguayante</li> <li>- OMIL Hualqui</li> <li>- OMIL Penco</li> <li>- OMIL Talcahuano</li> <li>- OMIL Hualpén</li> <li>- OMIL Tomé x2</li> </ul>	

### OHIGGINS

Sectores productivos	Sectores Mayor Aporte PIB: MINERIA	Sector Mayor Crecimiento: ENERGIA Y AGUA	MULTI - SECTORIAL	PROGRAMA Estratégico CORFO: HORTICULTURA
Sindicatos			<ul style="list-style-type: none"> <li>- trabajadores easy</li> <li>- central autonoma de trabajadores</li> <li>- confederacion obrera de trabajadores</li> <li>- trabajadores progresistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sindicato max agro</li> </ul>
Gremios Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asociacion minera de la sexta region</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- camara de comercio</li> </ul>	
Gremios MIPYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Federacion ASOF</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- asociacion de taxis colectivos</li> </ul>	
Sector Público productivo			<ul style="list-style-type: none"> <li>- corfo</li> <li>- fosis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indap</li> </ul>

			- gendarmeria - sernatur - ministerio de desarrollo social	
<b>Agencias de desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- corporacion del libertador</li> <li>- CDN Rancagua</li> </ul>			
<b>Oferta de Capacitación</b>				
<b>Organismos de Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>instituto profesional los lagos, universidad aconcagua, liceo latinoamericano</li> </ul>			
<b>OTEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- didaktik</li> <li>- otc capacitacion</li> <li>- otex murillo y partners</li> </ul>			
<b>OTIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CChC</li> </ul>			

Matriz por Tipo de Beneficiario	Sector Público social	Organizaciones Sociales/ONG
<b>Mujeres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mujer emprendedora</li> <li>- prodemu</li> <li>- SERNAM x2</li> </ul>	
<b>Jóvenes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- injuv</li> <li>- OPD rancagua</li> </ul>	
<b>Etnias</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- comunidad mapuche we folil</li> </ul>
<b>Discapacitados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- senadis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coanil</li> </ul>
<b>Desempleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omil rancagua</li> <li>- omil requinoa</li> <li>- omil san fernando</li> <li>- omil machali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- junta de vecinos locanty</li> </ul>

## TARAPACA

Sectores productivos	Sectores Mayor Aporte PIB: MINERO	Sector Mayor Crecimiento: AGROPECUARIO	MULTI - SECTORIAL	PROGRAMA Estratégico CORFO: TURISMO
<b>Sindicatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FENASICS</li> <li>- FENASECSERMIN</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sindicato de Manipuladoras de Alimentos de Iquique</li> <li>- CUT</li> <li>- FESIPORT</li> </ul>	

			- Sindicato de cargadores Zofri	
<b>Gremios Empresariales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASOCIACIÓN GREMIAL MINERA DE IQUIQUE</li> <li>- Asociación de Industriales de Iquique A.G.</li> </ul>	ASOCIACION GREMIAL DE AGRICULTORES DE PICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asoc. Usuarios Zofri A.G.</li> <li>- Cámara Chilena de la Construcción</li> <li>- Camara de Comercio Detallista Iquique;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CÁMARA DE OPERADORES TURÍSTICOS DE TARAPACÁ A.G. - COTTAR A.G.</li> <li>- Asoc. Hoteleros Mamiña</li> <li>- Camara de Comercio y Turismo Pozo Almonte</li> <li>- Cámara Comercio y Turismo de: Iquique y Pica; AGATA</li> </ul>
<b>Gremios MIPYME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASOCIACIÓN GREMIAL MINERA PUEBLOS RURALES - A.G.M.P.R.</li> <li>Cooperativa de Trabajo Pequeña Minería - COTRAPEMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ASOCIACION GREMIAL DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS DE LA QUEBRADA DE TARAPACA</li> <li>- A.G. Ganaderos, Agricultores y Artesanos Aymaras residentes en la Pampa del Tamarugal</li> <li>"MARKA MASIS</li> </ul>		ASOCIACIÓN GREMIAL DE GUÍAS DE TURISMO DE IQUIQUE o CÍRCULO DE GUÍAS DE TURISMO CULTURAL IQUIQUE A.G.
<b>Sector Público productivo</b>	Srm. Minería	Ser Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corfo</li> <li>- Srm Educación</li> <li>- Srm Economía</li> <li>- ISL</li> </ul>	Sernatur
<b>Agencias de desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporación Tarapacá</li> <li>- Cowork Co-Imagina</li> </ul>			
<b>Oferta de Capacitación</b>				
<b>Organismos de Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UTA</li> <li>- INACAP</li> <li>- Bolivariana</li> <li>- UNAP</li> <li>- USACH</li> <li>- Sto. Tomás</li> </ul>			

OTEC	- Asoc. OTECs, - KI
OTIC	- OTIC Sofofa - OTIC CChC

Matriz por Tipo de Beneficiario	Sector Público social	Organizaciones Sociales/ONG
Mujeres	Ministerio de la mujer	
Jóvenes	Injuv	
Etnias	Conadi	Asociación emprendedores Indigenas Jacha Marka
Discapacitados	- Senadis - CONDIS	
Desempleados	- OMIL Iquique - OMIL Pica, - OMIL Pozo Almonte - OMIL Alto Hospicio	

## VALPARAISO

Sectores productivos	Sectores Mayor Aporte PIB: TRANSPORTE	Sector Mayor Crecimiento : PESCA	MULTI - SECTORIAL	PROGRAMA Estratégico CORFO: IND CREATIVA y AGROPECUARIO
Sindicatos	- fetrapev x2 - fetrich - sindicato uniport x2		- cut valparaiso - sindicato esval x2 - Sindicato coca cola x2 - Sindicato mercadistas	
Gremios Empresariales	- ultraport - AG agoval		- camcap - camara regional de comercio - ASIVA	
Gremios MIPYME			- unipan AG	
Sector Público productivo			- sercotec - fosis x2	
Agencias de desarrollo				

Oferta de Capacitación	
<b>Organismos de Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-UPLA x3</li> <li>-UV</li> <li>-PUCV x2</li> <li>- fundacion cerca</li> <li>- fundacion upla</li> </ul>
<b>OTEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otec pucv</li> <li>- chile consultores x2</li> <li>- otec cedemin x2</li> <li>- fundacion chile cap x3 gremio OTEC</li> </ul>
<b>OTIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- otic corsin</li> <li>- otic pro aconcagua</li> <li>- otic sofofa</li> </ul>

Matriz por Tipo de Beneficiario	Sector Público social	Organizaciones Sociales/ONG
<b>Mujeres</b>	- fundacion prodemu	
<b>Jóvenes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- junji</li> <li>- injuv</li> </ul>	
<b>Etnias</b>		
<b>Discapacitados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>senadis x2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ONG inst rehab valp x2</li> <li>- avanza inclusion</li> </ul>
<b>Desempleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>omil villa alemana</li> <li>omil olmue</li> <li>OMIL quilpe x2</li> <li>OMIL concon</li> <li>OMIL limache</li> <li>OMIL quintero x2</li> <li>OMIL casablanca x2</li> <li>OMIL valparaiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comite seguridad ciudadana valpo</li> <li>- dirigente placilla</li> <li>- junta de vecinos laguna verde</li> <li>- unco jjvv valparaiso</li> </ul>

## MAGALLANES

Sectores productivos	Sectores Mayor Aporte PIB: MINERIA	Sector Mayor Crecimiento: PESCA	MULTI - SECTORIAL	PROGRAMA Estratégico CORFO: TURISMO
<b>Sindicatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Federación de Hidrocarburos</li> <li>- Sindicato de Trabajadores ENAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">Asociación de Salmonicultores</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sindicato profesional de la Marina</li> <li>Mercante Nacional e Internacional Gente de Mar</li> <li>Sindicato Rendic Hermanos Unimarc Sur</li> <li>Sindicato Lider autónomo</li> <li>Sindicato Ripley</li> <li>Sindicato Hoteles Australis</li> <li>Sindicato Servitrans</li> <li>Sindicato Cocacola</li> <li>Sindicato Cormupa</li> <li>Sindicato Lider autónomo</li> <li>Sindicato Servitrans</li> <li>Sindicato Cocacola</li> <li>Sindiacto trabajadores de la Construcción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sindicato Nova Austral</li> <li>Sindicato Guardaparques</li> <li>Asociación Gremial de Guías Turísticos</li> </ul>
<b>Gremios Empresariales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ENAP</li> <li>Mina Invierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acuimag</li> <li>Salmones magallanes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Methanex</li> <li>Geopark</li> <li>ASODUCAM</li> <li>Cámara Chilena de la Construcción</li> <li>Constructora SALFA</li> <li>Empresa Portuaria Austral</li> <li>Frigorífico Simunovic</li> <li>Comercial Chelech</li> <li>Clínica Magallanes</li> <li>Fantástico Sur</li> <li>Sanchez y Sanchez</li> <li>Ferretería El Aguila</li> <li>Camara de Comercio de Punta Arenas</li> <li>Austro Chile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cámara de Turismo de Timaukel</li> <li>Cámara de Turismo de Tierra del Fuego</li> <li>Cámara de Turismo de Torres del Paine</li> <li>Cámara de Turismo de Última Esperanza</li> <li><a href="#">Empresa Portuaria Austral (EPA)</a></li> </ul>

<b>Gremios MIPYME</b>			Ferreteria el aguila	
			Seremi de Gobierno Seremi de Obras Públicas Seremi de Vivienda y Urbanismo Gobernación Magallanes SERNAM Seremi del Trabajo SENAMA Fundación Prodemu SENCE SERCOTEC FOSIS INJUV SENADIS	
<b>Sector Público</b>	SEREMI mineria	subpesca		SERNATUR
<b>Agencias de desarrollo</b>				
<b>Oferta de Capacitación</b>				
<b>Organismos de Educación</b>				
<b>OTEC</b>				
<b>OTIC</b>				

<b>Matriz por Tipo de Beneficiario</b>	<b>Sector Público social</b>	<b>Organizaciones Sociales/ONG</b>
<b>Mujeres</b>	SERNAM	
<b>Jóvenes</b>	INJUV	
<b>Etnias</b>	Conadi	
<b>Discapacitados</b>	SENADIS	Corporación de Rehabilitación
<b>Desempleados</b>	Omil Punta Arenas Omil Porvenir Omil Cabo de hornos	