



## INFORME 5

### MODELO DE GESTION DE LOS ESPACIOS DE PARTICIPACION

(Informe Final)

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

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

**OCTUBRE-2016**

HibridaLAB es una iniciativa de



## Tabla de Contenidos

<u>Introducción</u>	3
<u>Los espacios de participación</u>	6
<u>Modelo de Gestión</u>	9
<u>Configuración de los dispositivos</u>	15
<u>Consistencia respecto de las ideas resultantes de los 16 Diálogos</u>	21
<u>Aplicación del Modelo</u>	26



*"... los mecanismos que empujan hacia la convergencia, es decir, que van en el sentido de la reducción y compresión de las desigualdades. La principal fuerza de convergencia es el proceso de difusión de los conocimientos y de inversión en capacitación y la formación de habilidades. El proceso de difusión de los conocimientos y de las competencias es el mecanismo central que permite al mismo tiempo el aumento general de la productividad y la reducción de las desigualdades..."*  
*Thomas Piketty, El capital en el siglo XXI*

## Introducción

El presente documento responde al Informe 5 (y final) para la **“Consultoría para el Fortalecimiento del Rol de los Consejos Regionales y Nacionales de Capacitación (ID 723646-12-LQ15)”**, solicitado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

El Objetivo General de la consultoría se reconfigura en **“Proponer y validar el diseño de un modelo de gestión que fortalezca los espacios de participación a nivel regional sustentados en instancias de Diálogo más amplios y progresivos en sus funciones”**.

El trabajo se realizó entre los meses de marzo a agosto del año 2016 por el equipo conformado por Daniel Espinoza, Jossie Escárate, Blanca Velasco, Carlos Carreño, Fernando Román, Luis Alberto Vásquez, Gabriel Fuenzalida, Juan José Rivas y David Moscoso.

El objetivo de esta entrega es presentar un informe que dé cuenta clara de los siguientes tópicos:

- Un reporte detallado con la **validación** del modelo de gestión que considere la entrega de una guía del modelo de gestión basado en diálogos sociales, estructurado en función de etapas e incorporar cada una de las acciones a realizar para la implementación, esto implica establecer los protocolos y los instrumentos requeridos.
- Además, los mecanismos para asegurar la implementación del modelo considerando una diferenciación según el estado de desarrollo de los consejos y los diálogos en las regiones.
- Se espera que el Informe contenga la sistematización sobre la **validación** del modelo, los conocimientos y experiencias positivas desarrolladas a través de un lenguaje claro y fácil de comprender.

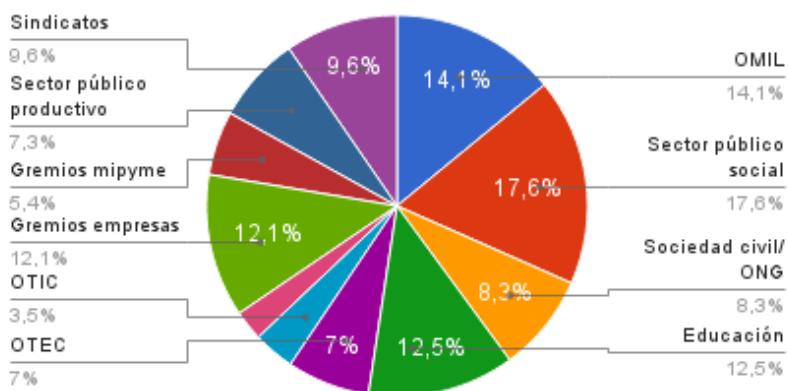
- Además se requiere la entrega de un resumen ejecutivo que considere la síntesis de toda la consultoría realizada.

Para el diseño del Modelo previamente:

- Se entrevistaron 100 actores regionales
- Se realizaron 16 Diálogos de Innovación Ciudadana:
  - En los que participaron 411 personas
  - Representativas de 313 organizaciones
  - Que generaron en torno a 1.820 ideas
  - De las cuales 40 concentraron el 30% de los votos
  - 93% de los participantes consideró como excelente o bueno el Método.

La participación de las organizaciones convocadas a los Diálogos realizados en regiones se distribuyó bajo el siguiente esquema de representación:

**Organizaciones asistentes FINAL**



El modelo propuesto se funda en la sistematización de los Diálogos de Innovación Ciudadana realizados en las 16 regiones del país y en los talleres con el Grupo Gestor del Proyecto que es el equipo encargado de llevar adelante la implementación del modelo en SENCE, constituido por la Subdirectora Nacional, los Directores Regionales de Tarapacá, Valparaíso y Aysén, con sus respectivas encargadas de los diálogos, y los profesionales de la Subdirección Nacional y del Programa SENCE-BID (Ximena Rivillo, Claudio Espinoza, Esteban Vega, César Gómez, Alejandra Palominos, Patricia Arriagada, Mónica Hitshfeld, Noelia Tastets, Alberto Díaz, Paula Agurto y Amelia Brezard).

Para esto se realizan 2 talleres de trabajo con el Equipo Gestor del Proyecto, que implementarán los prototipos del Modelo. Esta participación es clave, porque como

hemos enfatizado durante todo el proyecto, en este caso de “diseñar y planificar” **el método es el fin** (es aprendizaje situado) que servirá para la implementación del modelo.

## Los espacios de participación

Constatamos en las visitas diagnósticas y en la ejecución de los Diálogos, que las direcciones regionales de SENCE despliegan diferentes dispositivos de encuentro con los actores del sistema de capacitación y directamente con la ciudadanía, la primera cuestión que se visualiza es la multiplicidad de dispositivos utilizados, los que se amplifican por los espacios gestionados desde otras instituciones públicas en cada región.

Nuestra propuesta es la de reducir la cantidad de dispositivos evitando la redundancia, pero a la vez asegurando que las necesidades de interacción con los diferentes actores queden cubiertas de manera eficaz. Los espacios considerados son:

- Consejos Regionales de Capacitación (implementado en la mayoría de las regiones)
- Consejos Regionales de la Sociedad Civil (sin implementar en ninguna región)
- Consejo del Observatorio Laboral (implementado parcialmente en el país)
- Diálogos y conversatorios
- Mesas sectoriales y territoriales
- Espacios masivos de difusión de programas y cuenta pública.

Para efectos de este Modelo de participación consideramos tres dispositivos

1. De Consulta<sup>1</sup>, nos referimos a un espacio amplio de conversación, en donde participen las organizaciones de la sociedad civil, empresarial, sindical, académica y servicios públicos relevantes para la estrategia de desarrollo regional. El diálogo que aquí se produzca identificará las principales preocupaciones de los actores y una cartera de ideas para eventualmente implementar desde SENCE. Se constituirá fusionando los Diálogos y conversatorios con el Consejo Regional de la Sociedad Civil. Y se entenderá como el Diálogo Regional de la Empleabilidad.
2. De Asociación<sup>2</sup>, es una espacio en donde un conjunto equilibrado de actores representativos de la tipología de las diferentes organizaciones relevantes para el cumplimiento de la misión de SENCE en la estrategia de desarrollo regional, apoyan la labor de la Dirección Regional validando y otorgando legitimidad a las diferentes líneas de acción de la institución, así como en la negociaciones que se establezcan a nivel nacional y regional para darle viabilidad política y material a la cartera de ideas que se priorice. Se constituirá fusionando el Consejo Regional de Capacitación y el Consejo del Observatorio Laboral. Y lo nominaremos Consejo Regional de Empleabilidad.

---

<sup>1</sup> De acuerdo al Nivel 2 del modelo de Arnstein, Sherry R. "Una Escala de Participación Ciudadana," JAIP, vol. 35, No. 4, Julio 1969, pp. 216-224.

<sup>2</sup> Corresponde al Nivel 3 del modelo de Arnstein, Sherry R.

3. De Soporte, se requerirá como parte del proceso realizar consultas e indagatorias de mayor grado de detalle y afinamiento en algunas de las materias, para ello las Mesas sectoriales y territoriales serán el dispositivo de soporte del Diálogo Regional/provincial y en otros casos del propio Consejo Regional de Empleabilidad. Del mismo modo se requiere contar con el soporte técnico del Observatorio Laboral o alternativamente de algún organismo solvente para realizar estudios prospectivos de empleo y evaluaciones. El mismo rol en las comunicaciones les corresponderá a los espacios masivos de difusión<sup>3</sup>, si bien en el modelo no los consideraremos un dispositivo del mismo, sino un apoyo desde la gestión general de SENCE, ya que cumple otras funciones de difusión. Finalmente, se requerirá un soporte metodológico para la realización de los Diálogos y otras actividades participativas, en la medida de que SENCE decida si incorpora estas competencias técnicas en sus colaboradores o las subcontrata.

El esquema que se presenta a continuación resume la gobernanza de los dispositivos de participación:

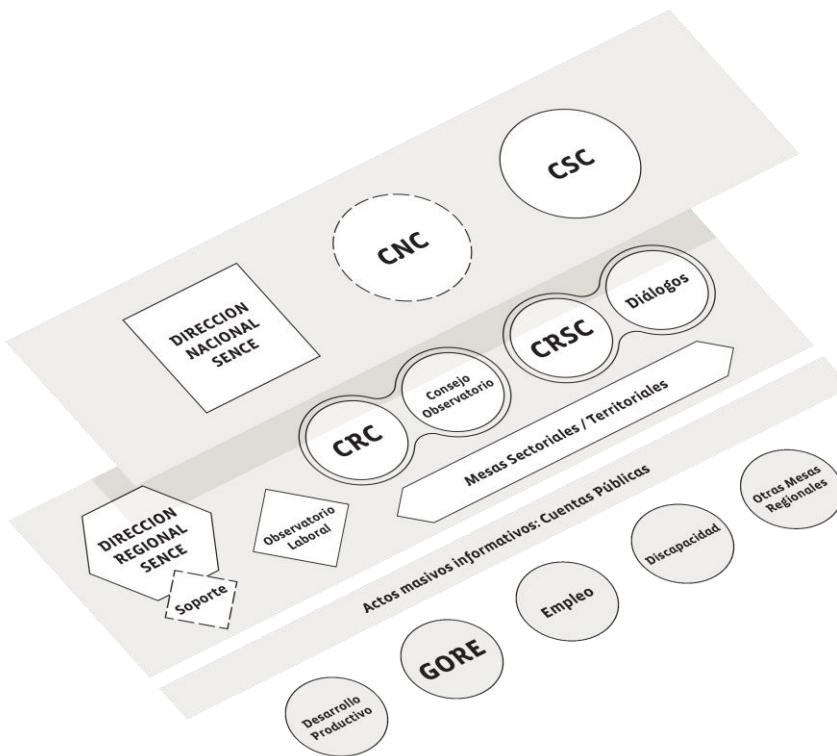


Lámina de elaboración propia.

<sup>3</sup> Corresponde al Nivel 1 del modelo de Arnstein, Sherry R.

El Sistema de Participación debe considerar todos los esfuerzos de articulación con otros dispositivos operativos en la Región tal como se indica en la figura.

## **Modelo de Gestión**

Las organizaciones se miden por su capacidad de ser aptas para su propósito, esta distinción no es trivial a la hora de observar los modelos de gestión, ya que pone el foco en el propósito antes que en los resultados, la tendencia hacia la eficiencia nos lleva a generar métricas cada vez más cuantitativas y entre tanto indicador se pierde de vista la esencia del propósito de las organizaciones. Esto no significa que abandonemos las métricas, sin embargo implica un esfuerzo permanente por responder a la pregunta ¿Cuánto colabora efectivamente este indicador a verificar que estamos siendo aptos para el propósito que nos moviliza?.

En el caso de SENCE, entendemos que su propósito es el de desplegar las políticas activas de empleo, de manera que desde la función pública se controlen las Fallas del Mercado<sup>4</sup> del Trabajo, permitiendo que la ciudadanía tenga acceso a empleos en toda su trayectoria laboral. Para ello cuenta con una serie de instrumentos para mejorar la empleabilidad de la fuerza de trabajo y la vinculación entre la oferta y demanda de empleo.

Tal como indicamos anteriormente, la participación y empoderamiento de la ciudadanía en los asuntos públicos es un asunto de poder, también lo es de eficiencia y sobre todo de sustentabilidad de las políticas. La tendencia en el mundo en el ámbito de la acción pública es la de involucrar a los usuarios y actores relevantes en los diseños y evaluaciones de las políticas. Es una mirada desde la innovación, que toma los conceptos de innovación abierta, diseño de servicios, innovación social, etc., los usuarios de los servicios públicos dejan de ser vistos como pacientes y pasan a ser agentes de la política. Es decir se diseña con los usuarios y no para los usuarios<sup>5</sup>.

Bajo este enfoque el Modelo de Participación para SENCE ya no es una función anexa, algo que hay que “cumplir” porque está en la ley o en los “términos de referencia” institucionales, sino que debe llegar a ser el espacio que asegure que la institución sea “apta para su propósito”. Se despliega regionalmente, ya que la evaluación recogida en todas las conversaciones en las 16 regiones apuntan a que la pertinencia de las acciones de SENCE está debilitada por un diseño extremadamente centralizado.

El modelo que proponemos considera la interacción recurrente de los tres tipos de dispositivos definidos precedentemente, lo que permite canalizar propuestas desde los actores relevantes y negociar sobre los mecanismos de materialización de las mismas. Su aplicación será progresiva -es decir- desde aspectos acotados de la gestión del SENCE

---

<sup>4</sup> Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía, desarrolló una teoría para explicarlas y amplió el rango de intervenciones de estado para “eficientar” los mercados.

<sup>5</sup> C. Bason. *Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society*. Bristol, UK: The Policy Press, 2010.

hasta asuntos de mayor envergadura en la medida que se fortalece la dinámica de co-diseño entre la institución y sus usuarios.

Hay que considerar que el modelo involucra y concierne a las Direcciones Regionales en su conjunto, no debe quedar relegado a una función de “comunicaciones” o de “participación” ajenas al quehacer de los equipos de tarea de SENCE, por ello su gestión debe radicar en el equipo “directivo” de la regional y tal como propuso el Equipo Gestor del Proyecto establecer rotativamente de manera anual la ejecución de las actividades establecidas en el ciclo de acción del modelo.

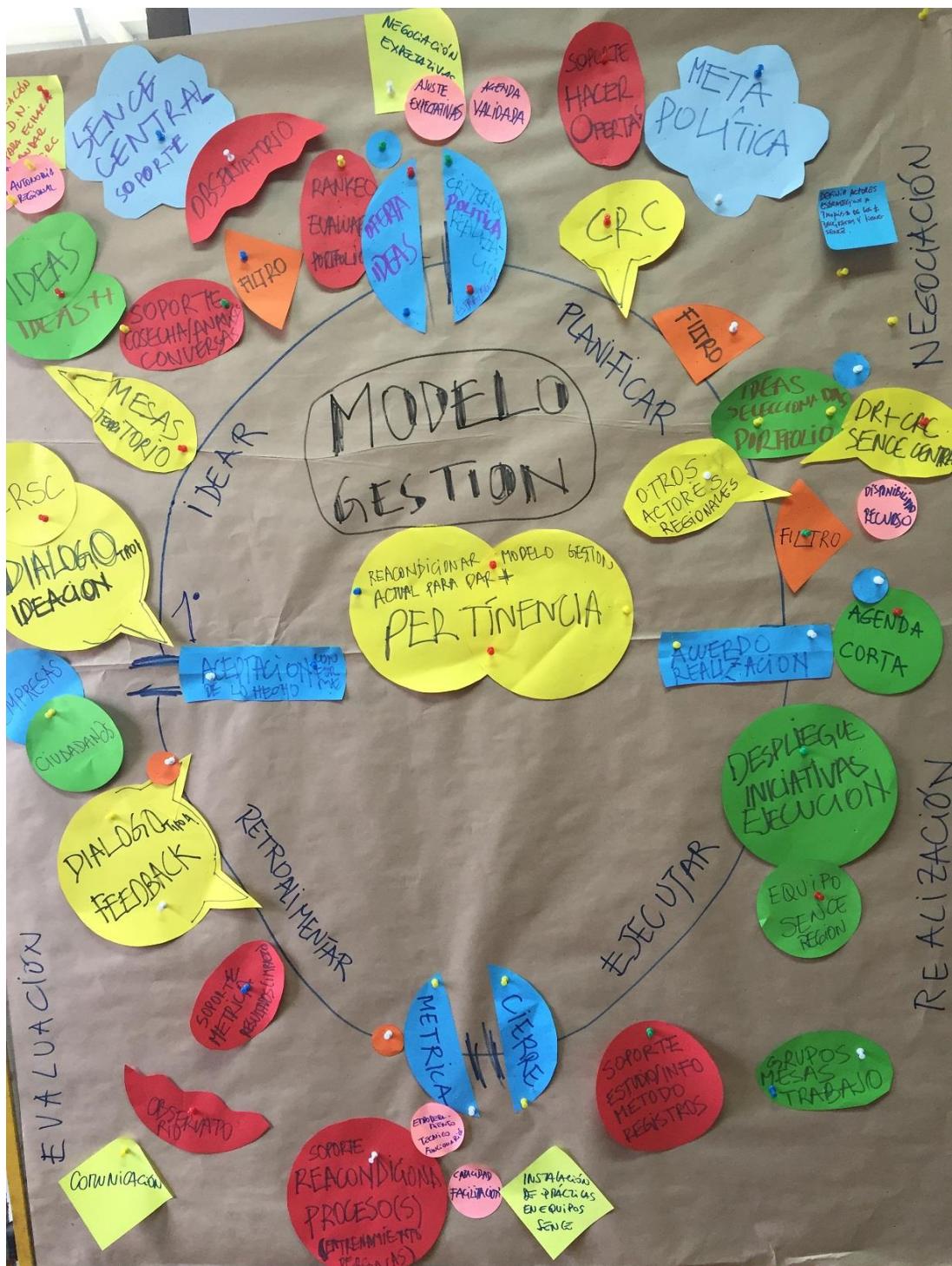
El ciclo de acción del Modelo, tal como se muestra en la figura siguiente, considera que el punto de partida es la “escucha activa” de la ciudadanía vinculada al mercado del trabajo, en el concepto que indicamos precedentemente de que SENCE es el responsable de las políticas activas de empleo, ahora bien como entendemos que para cumplir con el propósito de las políticas activas de empleo es necesario asegurar la conexión a las necesidades de los generadores de empleo, consideraremos también esencial la “escucha” del sector productivo. Visto así los principales actores que se tendrá que convocar deben provenir de los trabajadores empleados y desempleados, así como de las empresas y organizaciones demandadoras de trabajo.

## ESQUEMA DEL CICLO DE ACCIÓN DEL MODELO

(Versión orgánica)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> En el Anexo se encuentra la versión esquemática del Modelo para una mejor comprensión.



Tal como se observa, está organizado en 4 cuadrantes:

**IDEAR:** es el espacio de tiempo en el cual se reciben las propuestas de los actores, las nuevas ideas que surgen de los espacios participativos. Es el tiempo de la preparación de la cartera de nuevas ideas de proyectos, para ello se debe calibrar cada idea, estimar el

valor que agrega al cumplimiento del propósito de SENCE versus el esfuerzo de llevarla a cabo, esto requiere profundizar con los actores específicos concernidos el alcance que podría llegar a tener, así como sustentar técnicamente con información confiable su valor.

Dispositivos: Diálogo Regional/provincial de Empleabilidad, Mesas sectoriales/territoriales, Observatorio Laboral u otro organismo técnico equivalente.

Metodologías: Diálogo de Ideación, técnicas de visualización y construcción de visión, encuestas, información estadística, entrevistas, etc.

Elemento clave: la configuración de los participantes para asegurar la calidad de las conversaciones.

Resultado: Lista de ideas de proyectos clasificadas técnicamente.

Comunicación: se retroalimenta a los actores participantes sobre los resultados obtenidos y se transparenta la lista de ideas clasificadas, aquellas que han quedado fuera se reservan para volver a ponerlas en el debate en los próximos ciclos.

**PLANIFICAR**: es el espacio de tiempo para darle viabilidad a la lista de ideas, es un espacio de negociación entre los actores concernidos que priorizarán políticamente las ideas de proyectos en función de la Estrategia de Desarrollo Regional, así como se establecerán acuerdos para darle viabilidad material. Se podrán convocar a la conversación a actores que no participan de los dispositivos de participación de SENCE, pero que pueden ser clave a la hora de discernir sobre asuntos estratégicos para la región y/o sobre el acceso a los recursos que se requieren para llevar a cabo los proyectos.

Dispositivos: Consejo Regional de Empleabilidad, Dirección Nacional de SENCE.

Otros actores clave: Mesa de Desarrollo Productivo, Mesa de Empleo, GORE, SUBDERE, OTIC, etc.

Metodologías: Técnicas de visualización y de evaluación de proyectos a través de análisis multicriterio<sup>7</sup> para la toma de decisiones basadas en evidencia.

Elemento Clave: la disponibilidad de la Dirección Nacional para instalar un dispositivo en el nivel central que asegure la flexibilidad mínima que viabilice un cierto volumen de ideas de proyecto, este marco es clave para que las DR puedan ajustar las expectativas de los participantes.

Resultado: Cartera de proyectos con las condiciones de ejecución acordadas, lo que incluye los recursos necesarios para su realización y un plan de ejecución.

Comunicación: se retroalimenta a los actores participantes sobre los resultados obtenidos y se transparenta la lista de ideas filtrada, aquellas que han quedado fuera se reservan para volver a ponerlas en el debate en los próximos ciclos.

**EJECUTAR**: Es el tiempo de realización de las iniciativas acordadas, se despliegan los proyectos para materializar las ideas que han sido sucesivamente filtradas para asegurar

<sup>7</sup> Que provienen de los métodos de toma de decisiones racionales.

su valor técnico y político y su viabilidad material. Los equipos de las direcciones regionales tomarán el liderazgo en la ejecución de los proyectos con los soportes que cada una de ellas requiera y el Consejo Regional de Empleabilidad realizará el seguimiento directamente o a través de Mesas de Trabajo específicas.

Dispositivos: Consejo Regional de Empleabilidad, Mesas territoriales/sectoriales

Otros actores clave: OTEC, Universidades, consultores, etc.

Metodologías: las requeridas según proyecto, sin embargo como punto en común deben considerar la generación de métrica de evaluación y los espacios de seguimiento participativo de los incumbentes.

Elemento clave: la calidad de los ejecutores de los proyectos y por tanto el rigor de la evaluación de las ofertas.

Resultado: Productos terminados de las ideas de proyectos.

Comunicación: se informa del cierre y resultados obtenidos en los proyectos a través de los canales de difusión de SENCE.

**RETROALIMENTAR**: Es el tiempo de evaluar los resultados de los proyectos para que se pueda cerrar el ciclo que se inició en el Diálogo de Ideación, es una retroalimentación mutua, SENCE da cuenta de los avances sobre la cartera acordada y recibe la evaluación del conjunto de actores sobre los resultados alcanzados. Es prudente realizar un Diálogo de Evaluación de avance, de manera de recibir los comentarios temprano en la ejecución y así tomar decisiones sobre su continuidad o reformulación. Es deseable que los proyectos cuenten con una métrica evaluada por una entidad externa, eventualmente por el propio Observatorio Laboral, en tanto soporte técnico.

Dispositivos: Consejo Regional de Empleabilidad, Diálogo regional/provincial de Empleabilidad, Observatorio Laboral.

Metodologías: Diálogos de Evaluación, métodos cuantitativos y cualitativos de evaluación de los resultados.

Elemento clave: contar con los recursos técnicos para evaluar adecuadamente los resultados de los proyectos.

Resultado: Los actores participantes reciben la evidencia de que sus propuestas fueron canalizadas y llevadas a cabo, pudiendo evaluar y retroalimentarse mutuamente a partir de los resultados obtenidos.

Comunicaciones: Se retroalimenta a los actores participantes sobre los resultados obtenidos y las eventuales modificaciones que se propusieron en la retroalimentación.

El ciclo considera que se inicia una vez al año<sup>8</sup> para definir la cartera de iniciativas anual, sin embargo es prudente como se explicó anteriormente la realización de ciclos cortos que incluyan retroalimentación intermedia.

---

<sup>8</sup> El inicio del Ciclo sería ideal acompañarlo con los tiempos en que se inicia la discusión presupuestaria para que se incluyan los financiamientos correspondientes.

<b>Diálogo Regional/provincial de Empleabilidad</b>	Diálogo de Ideación: una vez al año Diálogo de Evaluación: una o dos veces al año Otras convocatorias por agenda específicas de la región.
<b>Consejo Regional de Empleabilidad</b>	Sesiones de configuración de la cartera de proyectos: una o dos veces en el periodo de Negociación. Sesiones de Seguimiento de la cartera de proyectos: una o dos veces dependiendo de la duración de los proyectos. Sesiones de Evaluación: una al cierre de los proyectos con la métrica evaluada.

Informes y Reportes:

- Reporte sintético del Diálogo de Ideación, a no más de 3 semanas de realizado.
- Informe sobre la clasificación técnica de las ideas propuestas. (incluye reportes de las Mesas sectoriales/territoriales y del Observatorio u otro espacio técnico)
- Informe sobre la cartera de iniciativas aprobada por el Consejo Regional de Empleabilidad
- Informe sobre la cartera de proyectos y sus fuentes de recursos para ser implementada en el periodo.
- Actas de seguimiento de proyectos del Consejo Regional de Empleabilidad.
- Informe de evaluación y métrica de los proyectos
- Reporte del Diálogo de Evaluación.

## **Configuración de los dispositivos**

La configuración de los espacios de participación es uno de los aspectos más sensibles del diseño, ya que de ella dependerá la calidad de las conversaciones y por tanto de las ideas y propuestas que surjan, por un lado aseguraremos que todos los actores que tienen algo que decir para las políticas de SENCE participen, y simultáneamente con el formato que proponemos estaremos generando una conversación entre actores diferentes y distantes, la idea fuerza que subyace en la metodología utilizada es el “Efecto Medici”, según el cual “mientras más diferentes sean las piezas que se conecten, más y mejores oportunidades de innovación”<sup>9</sup>

Sin embargo constatamos que en general las Direcciones Regionales no cultivan sistemáticamente una red de alianzas que dé cuenta de los actores estratégicos que es necesario convocar al Diálogo.

La conformación de los Consejos Regionales de Capacitación nos entregó la primera alerta, de las 7 categorías de organizaciones convocadas, solo alcanzaron a incluir 4 de 7 en la mayoría de las regiones y el resto solo incluyó a 2 de las categorías<sup>10</sup>, muchas de ellas sobre representaban a un organismo como es el caso de las regiones de Antofagasta y Metropolitana en que la mitad y un tercio de sus participantes respectivamente estaban duplicados y en algunos casos más que triplicados.

Se observa una inclinación hacia la participación del sector público, sobrepasando el 50% de los participantes en las regiones de Antofagasta, Atacama y en el caso extremo de El Maule en el que ocho de nueve participantes proviene del sector público.

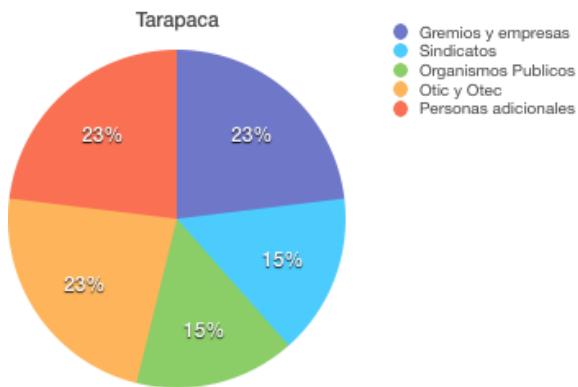
La región que mejor distribuye su convocatoria al CRC es Tarapacá:

**Distribución de los participantes de acuerdo al sector que representan en la región de Tarapacá**

---

<sup>9</sup> Ver [www.euskadinova.net/es/transformacion-empresarial/agenda/taller-hibridacion](http://www.euskadinova.net/es/transformacion-empresarial/agenda/taller-hibridacion)

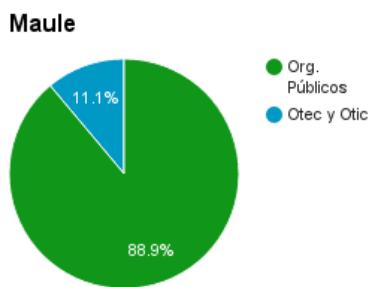
<sup>10</sup> Composición de los CRC, a partir de la información entregada por las Direcciones Regionales (sólo las regiones que declararon tener CRC entre el 2014 y 2016)



Elaboración propia a partir de las listas de participantes al CRC de Tarapacá año 2015

Y la que peor distribuye su convocatoria es Maule:

**Distribución de los participantes de acuerdo al sector que representan en la región del Maule**



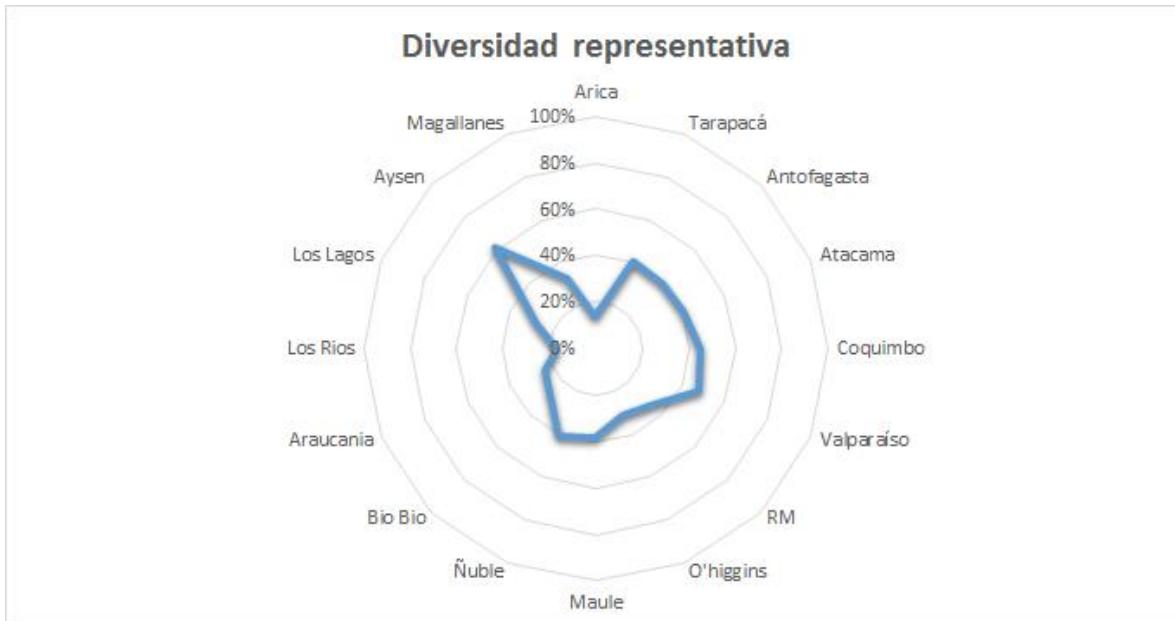
Elaboración propia a partir de las listas de participantes al CRC de Maule año 2016

La segunda alerta proviene de la configuración de los Diálogos convocados en el marco de esta consultoría, en los cuales se evidenció por un lado el alcance limitado que cada oficina regional de SENCE tiene respecto a los grupos predefinidos como relevantes en el quehacer de la institución 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, ya que fue muy difícil que estructuraran una buena lista de potenciales participantes según los criterios definidos.

Por otro lado, la situación se agrava cuando se contabilizan los participantes efectivos, como se observa el siguiente gráfico, a excepción de la región de Aysén con 62% de cobertura, ninguna de las 15 regiones restantes 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 el vínculo 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**.

**Diversidad de actores representativos de los diferentes organismos públicos y privados que participaron en los Diálogos regionales.**



### La propuesta

Desde la perspectiva de las Políticas Activas de Empleo, identificamos a los menos tres ámbitos en los cuales se requiere seleccionar a los actores más relevantes: empleo formal asalariado, los buscadores de empleo y los emprendedores o auto-empleados. La diversidad de actores que den cuenta de estos tres ámbitos proviene del sector productivo reflejado en los sectores prioritarios de cada Región y de las organizaciones que representen directa o de manera *proxia* a las personas participantes de los tres ámbitos definidos.

Idealmente el Observatorio Laboral o alternativamente otra institución que realice estudios de prospección del mercado del trabajo, en consulta con la instancia encargada de monitorear la Estrategia de Desarrollo Regional debería proponer aquellos sectores más dinámicos que están generando nuevos empleos, o que prospectivamente se evalúa que los generarán en un futuro cercano. Sin embargo, del reconocimiento rápido

realizado en las visitas diagnósticas constatamos que en general las regiones no tienen dispositivos fuertes ocupándose del seguimiento y animación de la coordinación institucional de las Estrategias, que son más bien declarativas.

Por ello proponemos 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 en los últimos 3 años. Los que estaría dando cuenta de los sectores más dinámicos de cada región
- Los sectores económicos emergentes en las regiones, que se indican en los Programas Estratégicos de CORFO, permitirán aproximarse prospectivamente a los potenciales yacimientos de empleo futuro.

Complementariamente proponemos establecer una alianza estratégica con CORFO<sup>11</sup>, en la entrevista realizada con el Gerente de Competitividad y su equipo, se nos planteó con claridad que para ellos era crítico contar con capacidad de adecuar mano de obra a las necesidades que planteaban los Programas Estratégicos que la institución está impulsando a nivel nacional y regional, ya que hasta ahora estaban resolviendo ellos el tema de formación de trabajadores con sus propios recursos y con poca experiencia y capacidad técnica<sup>12</sup>.

Por otro lado, existe una prioridad por la inclusión de aquellos grupos de población que hoy tienen mayor dificultad para conseguir empleo y que están siendo rezagados en el mercado del trabajo, éstos son genéricamente:

- Mujeres,
- Jóvenes,
- Personas en situación de discapacidad y,
- Etnias.

Nuevamente, la Estrategia de Desarrollo Regional debería establecer que grupos representan la prioridad para la Región, aunque en general salvo las etnias, que tienen regiones con baja presencia, todos los grupos son relevantes.

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.

---

<sup>11</sup> Entendemos que ya se realizó una reunión entre el Director Nacional de SENCE y el Vicepresidente Ejecutivo de CORFO.

<sup>12</sup> Por ejemplo en la zona norte están llevando a cabo un programa de formación en instalación de paneles solares.

- Los organismos que representan e interpretan<sup>13</sup> 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, CFT, Universidades, OTEC<sup>14</sup>, OTIC, etc.

Siguiendo este esquema de configuración el Diálogo Regional/provincial de Empleabilidad debería estar compuesto en el mínimo por entre 29 a 33 diferentes categorías de actores y por un número mayor de organizaciones diferentes que representan estas categorías<sup>15</sup>.

Otra cuestión relevante a considerar es la “calidad” de quien participa, en algunos casos será preferible la participación de la alta dirección de la institución convocada para asegurar una visión estratégica, sin embargo en otras situaciones podría ser más relevante la participación del especialista en el sector que se requiere. Es necesario entonces, orientar el esfuerzo de convocatoria hacia aquellas personas que estén en la mejor capacidad de aportar al Diálogo.

Para seleccionar a los participantes en el Consejo Regional de la Empleabilidad, se debieran utilizar los mismos criterios descritos anteriormente, pero con un número de entre 8 y 12 organizaciones que resulten una síntesis de la diversidad en la representación que se requiere y que resguarde los equilibrios entre los diferentes actores. Un aspecto relevante a considerar es la disponibilidad efectiva de participar del convocado, para evitar las ausencias reiteradas o la rotación de personas que entraban y lentifican los procesos de toma de decisiones.

Finalmente, las Mesas sectoriales/territoriales, siguiendo el mismo argumento del valor de la heterogeneidad para estos procesos, debieran conformarse convocando a organizaciones que reflejen la multiplicidad de actores del sector productivo o del territorio. Por ejemplo, si se trata de un sector específico deberían participar los gremios empresariales y sindicatos concernidos, los servicios públicos encargados del sector e instituciones académicas o técnicas especializadas en el tema. Es prudente que no sobrepasen las 8 a 12 personas para profundizar con rapidez en la conversación.

Se puede iniciar un proceso interno de descentralización regional, cuestión que fue altamente demandada por todos los participantes, en particular en algunas regiones que por sus características de dispersión geográfica o tamaño lo ameritan, sin embargo en nuestra opinión donde se justifica esta división territorial es en los Diálogos

---

<sup>13</sup> Entendemos por “representan” a las organizaciones sociales de los beneficiarios y por “interpretan” a las instituciones públicas, privadas u ONGs que tienen como beneficiarios al grupo requerido.

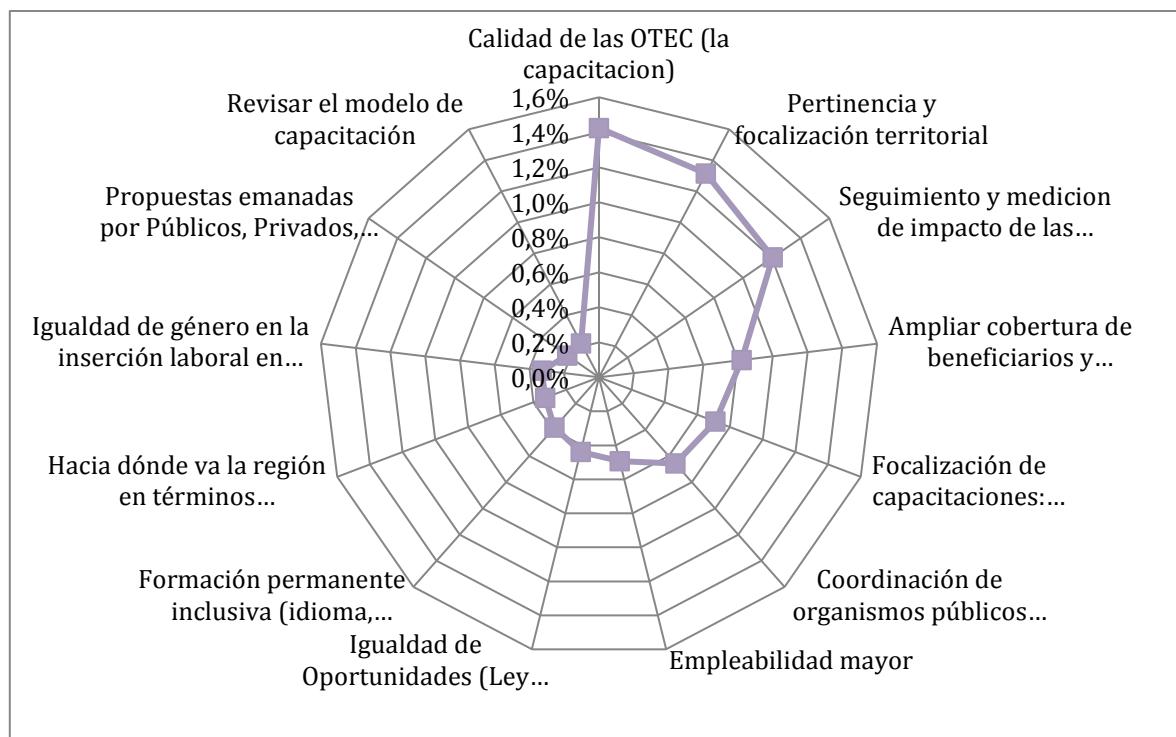
<sup>14</sup> Sobre la participación de las OTEC existe una cierta controversia, ya que más bien participan con el fin de obtener beneficios para sus negocios o información temprana y privilegiada. Proponemos restringir su participación al Consejo Regional de la Sociedad Civil y solo como Organismo Gremial de las OTEC con un representante, en las regiones en donde no exista gremio no podrán participar.

<sup>15</sup> Las propuestas customizadas para cada región se incluyeron en el Anexo 4 Fichas del Entorno Regional que se entregó en el Informe 2.

Regionales/provinciales de Empleabilidad, ya que allí es donde se captura las ideas de proyectos y se requiere la mayor amplitud en la diversidad de actores, en el espacio del Consejo, es aconsejable mantenerlo en el nivel regional cuidando que los territorios críticos estén representados por algunos de sus miembros, ya que es un espacio que requiere más elementos técnicos, capacidad de negociación y de toma de decisiones, por lo tanto es más ejecutivo, en particular en la etapa de instalación del modelo multiplicar los espacios complicaría fuertemente la gestión de las Direcciones Regionales.

## Consistencia respecto de las ideas resultantes de los 16 Diálogos

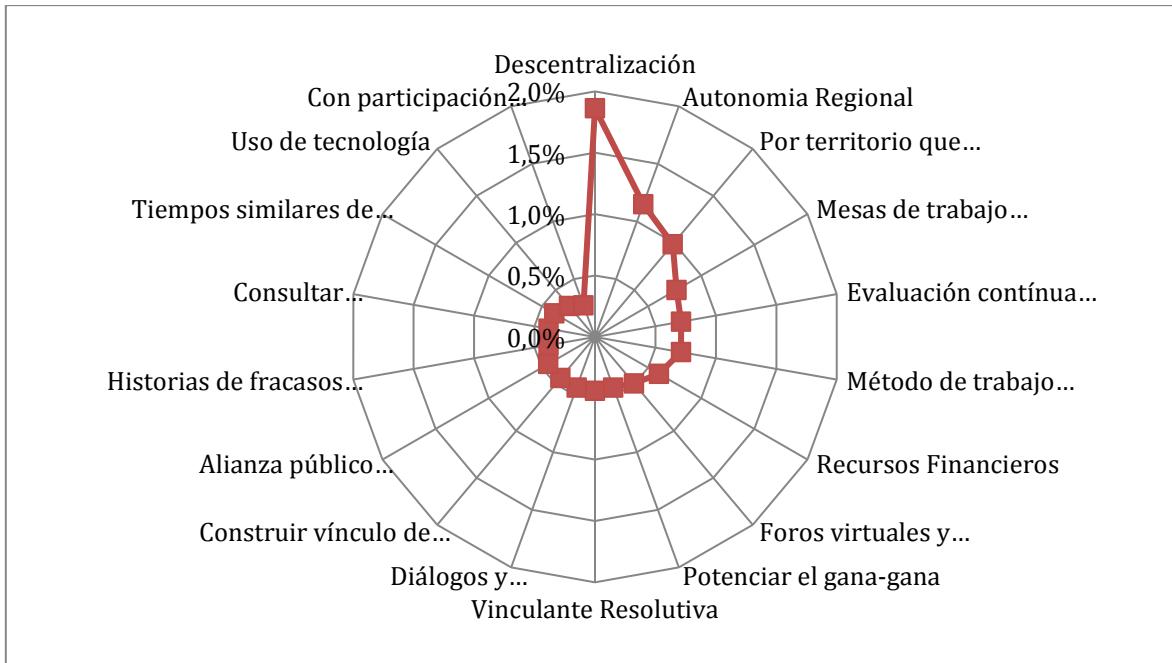
Qué



Idea	Diseño
Calidad de las OTEC	Idea para proyecto
Pertinencia y focalización territorial	A través de las Mesas Territoriales y los Diálogos Provinciales de Empleabilidad
Seguimiento y medición de impacto de las capacitaciones	Idea para proyecto
Ampliar cobertura de los programas	Idea para proyecto
Focalización de la capacitación por perfil y necesidades regionales	Idea para proyecto
Coordinación de organismos públicos en torno a la oferta de capacitación	A través de las Mesas Sectoriales y el Consejo Regional de Empleabilidad.
Empleabilidad Mayor	En el propósito del Modelo
Igualdad de Oportunidades	En la priorización de beneficiarios de la política activa de empleo
Formación permanente inclusiva	Idea para proyecto
Hacia donde va la región en términos	A cargo del soporte Observatorio,

productivos y empleo	vinculación a la Estrategia de Desarrollo Regional y alianza con CORFO.
Distinción de género en la inserción laboral en empresas	En la priorización de beneficiarios de la política activa de empleo.
Propuestas emanadas por Públicos, Privados, Trabajadores, Academia	En la configuración de los dispositivos de participación.
Revisar el modelo de capacitación	Idea para proyecto

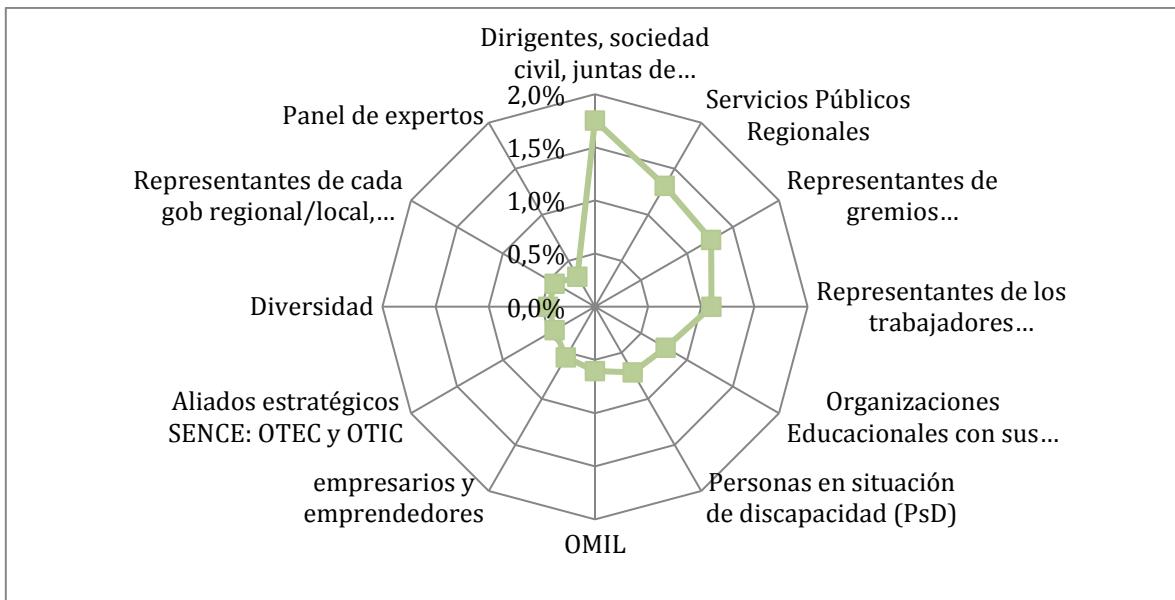
## CÓMO



Descentralización	Propuesta para que la Dirección Nacional establezca un mínimo de decisión regional.
Autonomía Regional	Capacidad de negociar del CRE con otros organismos regionales para proyectos específicos.
Por territorio que incluya todos los sectores productivos	Diálogos Provinciales de Empleabilidad, Mesas Territoriales y representación directa en el CRE.
Mesas de trabajo periódicas mensuales para los temas de qué	No se consideran mensuales, pero si mesas temáticas asociadas al CRE para darle seguimiento a los proyectos.
Evaluación continua	Incluido como parte del ciclo del modelo.
Método de trabajo con metodologías participativas	Considera la formación de capacidades en SENCE o un soporte metodológico

	externo para realizar las actividades de Diálogo y otras convocatorias participativas.
Recursos Financieros	Lo considera en la etapa de negociación del ciclo tanto con la Dirección Nacional de SENCE, como con otros actores regionales.
Foros virtuales y encuentros motivacionales	Idea para proyecto
Potenciar el gana-gana	Lo considera en las metodologías a aplicar para la negociación de la cartera de proyectos.
Vinculante y resolutivo	Propuesta para que la Dirección Nacional establezca un mínimo de decisión regional.
Diálogos y participación ciudadana	El modelo "institucionaliza" los Diálogos y la participación como una función estratégica de SENCE
Construir vínculo de respeto y confianza	El Modelo de Ciclo de Acción es una "maquina" de producción de confianza y respeto entre los actores, basada en la transparencia y retroalimentación.
Alianza público-privada permanente	Es la base del Modelo
Recursos para aprender a hacerlo	Considera un proceso de instalación y formación de capacidades
Experiencias e ideas internacionales	Idea para proyecto
Tiempos similares de los públicos y privados	Es parte de la negociación de las condiciones de realización en la etapa de negociación del Ciclo.
Uso de tecnología	Idea para proyecto
Con participación efectiva de coordinación y planificación	Es la base del Modelo.

## QUIÉNES



Dirigentes sociedad civil, juntas de vecinos, organizaciones comunitarias	Es parte de la configuración de actores del Modelo, en relación a los beneficiarios prioritarios: mujeres, jóvenes, personas en situación de discapacidad, etnias y desempleados.
Servicios Públicos regionales	Es parte de la configuración de actores del Modelo tanto en relación a los beneficiarios prioritarios como a los sectores productivos estratégicos de la región.
Representantes de gremios empresariales e industriales, cámaras de comercio, etc.	Es parte de la configuración de actores del Modelo para los sectores productivos estratégicos, como para los emprendedores locales.
Representantes de los trabajadores (sindicatos)	Es parte de la configuración de actores del Modelo para los sectores productivos estratégicos.
Personas en situación de discapacidad	Es parte de la configuración de actores del Modelo para los beneficiarios prioritarios.
OMIL	Es parte de la configuración de actores del Modelo para los beneficiarios prioritarios.
Empresarios y emprendedores	Se considera su participación en las Mesas de Trabajo sectoriales/territoriales, en los otros espacios estarán representados pos sus gremios u otras asociaciones.
Aliados Estratégicos de SENCE: OTEC y OTEC	Es parte de la configuración del Modelo en el nivel del Diálogo Regional/provincial de

	Empleabilidad, para las OTEC se considera su participación a través de sus Asociaciones.
Diversidad	Está a la base del diseño del Modelo.
Representantes de cada gobierno regional/local, comunidad y empresas	Es parte de la configuración del Modelo.
Panel de expertos	Considera la función de soporte técnico del Observatorio Laboral, de potras instancias de estudios y evaluaciones y en metodologías participativas.

## Aplicación del Modelo

En los dos talleres de co-diseño se trabajó en los elementos que establezcan las directrices para la aplicación del modelo en todas las Direcciones Regionales, que se detallan aquí:

- Se constituye un Equipo Gestor del Proyecto, como se describe al inicio. Este equipo tendrá a su cargo generar las directrices para la aplicación del modelo, llevará a cabo la ejecución de los prototipos, someterá la propuesta a la evaluación del Comité Ejecutivo, negociará con la Dirección Nacional las condiciones para su realización y monitoreará la aplicación a nivel nacional.
- Se realizará un prototipo rápido del modelo en las regiones de Aysén, Valparaíso y Tarapacá, para ajustar el diseño antes de la aplicación nacional, entre los meses de septiembre a noviembre.
- El modelo se difundirá en las Direcciones Regionales y se establecerá un calendario de instalación por regiones lideradas por la DR participante en el Equipo Gestor del Proyecto.
- El plazo para la implementación a nivel nacional es el año 2017.

### Calendario tentativo de implementación del Modelo

	periodo	regiones
Etapa 1	Enero a abril	Atacama, Maule y Ñuble
Etapa 2	Mayo a julio	Antofagasta, Bío Bío y Coquimbo
Etapa 3	Agosto a noviembre	Arica, Metropolitana, O'Higgins, Araucanía, Los Ríos y Los Lagos.

El criterio para definir los grupos de cada etapa fue la facilidad para la instalación del Modelo, partiendo de las regiones en que entendemos sería “más fácil” la implementación, para definir cuan fácil era observamos 4 variables:

- Tamaño de la Región
- Heterogeneidad territorial o productiva
- Calidad de las redes (según evaluación de los Diálogos)
- Interés demostrado de participar en el Proyecto.

### Elementos a considerar para la implementación del Modelo

#### **Cambios en la Ley:**

- Que se amplíe el propósito de los CRC de sólo capacitación a un concepto amplio de EMPLEABILIDAD

- Elimine el mecanismo previsto para el nombramiento de los miembros del CRC y en su reemplazo planteé una fórmula flexible y no discrecional, basada en evidencia estándar que se haga cargo de los cambios en las estrategias de desarrollo y la estructura productiva en la región.
- Que el Director Regional de SENCE asuma la presidencia del nuevo Consejo Regional de Empleabilidad.
- Qué incorpore presupuesto para sostener el soporte técnico en la figura del Observatorio Laboral o su equivalente.
- Que reconozca como parte de un sistema de participación los Diálogos Regionales/provinciales de Empleabilidad y los haga equivalentes a los Consejos de la Sociedad Civil.
- Que el Consejo Nacional de Capacitación, del mismo modo amplíe su propósito a la Empleabilidad y que sus miembros sean representantes de los Consejos Regionales de Empleabilidad, generando rotativamente la representación por categoría de actor de manera de mantener los equilibrios.

#### **Asuntos en la Gestión:**

- Establecer el mecanismo institucional que asegure la respuesta del nivel central a las demandas desde las regiones.
- Los proyectos no se refieren solo a programas de capacitación, sino a generación de información, desarrollo de plataformas, metodologías, alianzas, etc.
- Considerar que los tiempos en el ciclo no son proporcionales, y en particular en la zona de ejecución los proyectos tendrán diferente magnitud temporal.

## Gestión e innovación pública: el rol de las Direcciones Regionales en la identidad del SENCE

Dado que las transformaciones necesarias para la actualización y modernización del SENCE refieren principalmente a cambios, innovaciones y adaptaciones frente a la demanda ciudadana y la reconfiguración interna y externa de procesos altamente demandantes en capacidades de articulación y liderazgos transformacionales, se ha considerado para el análisis y diseño de la asesoría este resumen de orientaciones y definiciones respecto de la triada gobernanza, liderazgo y ejercicio del poder.

En este sentido las acciones que las Direcciones Regionales y sus equipos ejercen en el territorio son susceptibles de incorporar algunos elementos que complementen y refuerzen el posicionamiento institucional del SENCE como articulador efectivo de políticas, redes e instrumentos, por medio del despliegue de nuevas visiones referidas a la gobernanza y al ejercicio del liderazgo en sus regiones.

### **Definiciones preliminares**

- Gobernanza: forma en que se articulan y gestionan los estados, instituciones y organizaciones para la toma de decisiones estratégicas
- Liderazgo: condición y ejercicio de las actividades de una persona en posición de líder. Poder. Autoridad.
- Poder: contar con la facultad o potencia de hacer algo. Facilidad, fortaleza, soporte.

### **Gobernanza**

La articulación de posiciones y capacidades para el logro de los propósitos pareciera no ser evidente o no contar con acciones concretas al momento de reacondicionar o reconfigurar las posiciones de poder de las entidades e individuos que conforman la institucionalidad que respalda la acción (implementación de políticas, instrumentos, programas). Este paso inicial para identificar el peso de los actores en los sistemas es básico para determinar las acciones, la elección de estilos de liderazgo, las brechas a subsanar, la coordinación de acciones y de prácticas a promover y acompañar.

### **Liderazgo**

Las tendencias actuales refieren principalmente a las capacidades de adaptación a entornos cambiantes, innovación pública, entrenamiento y acompañamiento a líderes nuevos o con potencial, apoyo a liderazgos intermedios, consideración de usuarios en el diseño de soluciones, uso de tecnologías de feedback, organización de la información y gestión del conocimiento propio de cada entidad y comunidades, entre otros. En este contexto es importante destacar lo que Heifetz<sup>16</sup> y otros autores

---

<sup>16</sup> Heifetz, R. *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Paidos, Estado y Sociedad. 1997.

señalan respecto al liderazgo como habilidad a practicar y adquirir para la asunción de posiciones de poder. Es decir, juntar o unificar las acciones de jefatura con aquellas del liderazgo, las cuales no son siempre equivalentes. Aquí se presentan algunas de estas funciones del liderazgo:

- Tomar perspectiva
- Distinguir entre uno mismo y su rol
- Externalizar el conflicto
- Contar con asociados
- Escuchar y escucharse
- Mantener el propósito

A continuación se señalan dos situaciones que frecuentemente ocurren en la acción de liderar, y que requieren un trato eficaz y pronta reparación desde la posición del líder, en cualquiera de los casos: Liderar con o sin autoridad.

- Liderar con autoridad:
  - debe mostrar capacidad para movilizar recursos
  - debe atraer la atención y adhesión para actuar
- Liderar sin autoridad:
  - requiere adaptar estrategias y tácticas que son más osadas, creativas y sutiles al mismo tiempo
  - debe regular el malestar que provocan los cambios, transformaciones, innovaciones o adaptaciones necesarias a la función, sobre todo si no cuenta con recursos personales o institucionales para llamar la atención sobre el problema, el que puede convertirse en el foco

### Capacidad para innovar desde la gestión pública

En parte por los requerimientos y desafíos de la presente consultoría, y en parte por la creciente demanda de información, conocimiento y diseño colaborativo con usuarios desde las entidades de la sociedad civil, sean éstas de servicios, organizacionales, educacionales o territoriales, se ha considerado esta matriz de análisis de capacidades referidas a la introducción de conceptos y métodos de innovación en la gestión pública.

#### **Matriz de Capacidades en Innovación Pública**

**Dimensiones y atributos para desarrollar y sostener innovaciones en el ámbito público**

Dimensiones	Atributos
<b>CONCIENCIA</b>	Lenguaje común sobre la situación o problema
<b>Dar cuenta de la situación de inicio</b>	Contexto: conocimiento, relaciones, redes activas
	Barreras internas o externas
	Potencial de comunicación, diálogo y reflexión

<b>CAPACIDADES</b> ¿Con qué se cuenta, o se contó, en experiencias anteriores?	Experiencias, competencias profesionales y técnicas
	Estructura, organización
	Cultura, apertura, flexibilidad
	Prácticas: diseño conjunto de programas, reelaboración gestión de procesos y de conocimiento
<b>CO - CREACIÓN</b>	Experiencia en orquestación de procesos de creación colaborativa
	Metodologías: Procesos o Rutas de Innovación, Conversaciones efectivas para tomar acciones, Pensamiento Gráfico (contextualizar, conocer, analizar, sintetizar, crear, escalar y aprender)
	Compromiso ciudadano
	Medir, reflexionar y aprender
<b>CORAJE</b> Liderazgo en proyectos e iniciativas	Visionario/Político, Director, Gerente
	Habilitante/Formador/Capacitador
	Innovador 360/articula desde posición intermedia
	Ingenieril/organiza, estructura

Modelo en base a las distinciones establecidas por Director de Mind-Lab, Dinamarca. C.Bason. *Leading Public Sector Innovation. Policy Press Bristol University. 2010.*

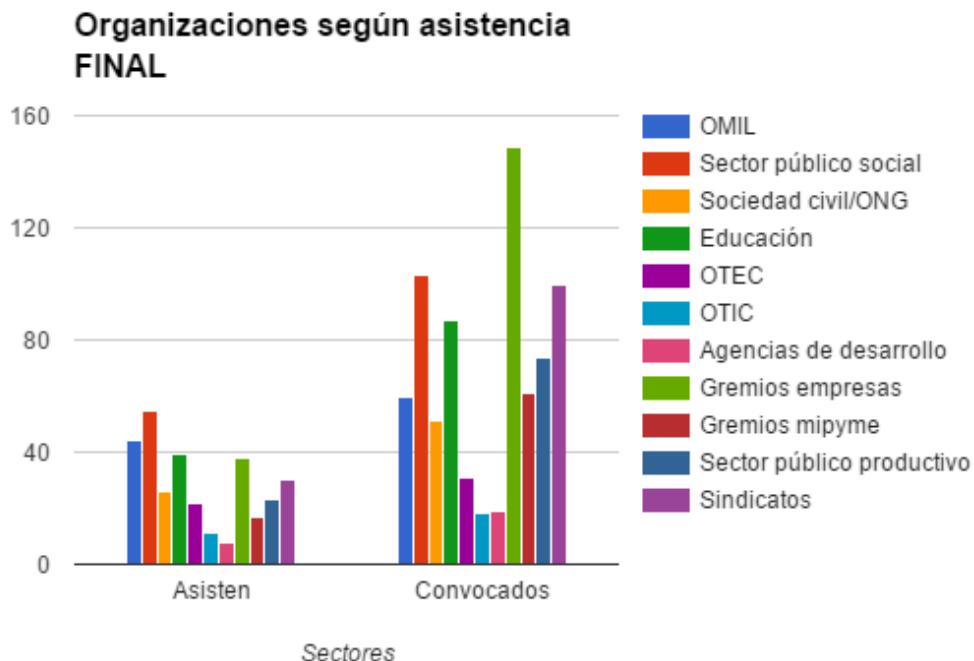
### Observaciones de campo

Luego de estos planteamientos y definiciones para el análisis y diseño de escenarios futuros como es la reconfiguración de los Espacios Regionales de Participación, presentamos algunas observaciones preliminares sobre las capacidades relacionadas con la articulación de entidades y la asunción de las funciones de liderazgo.

#### **Convocatoria**

Una de estas capacidades corresponde, por ejemplo, a la organización de la convocatoria a los Diálogos Regionales, realizada en las 16 regiones del país en las cuales participaron 11 categorías de entidades.

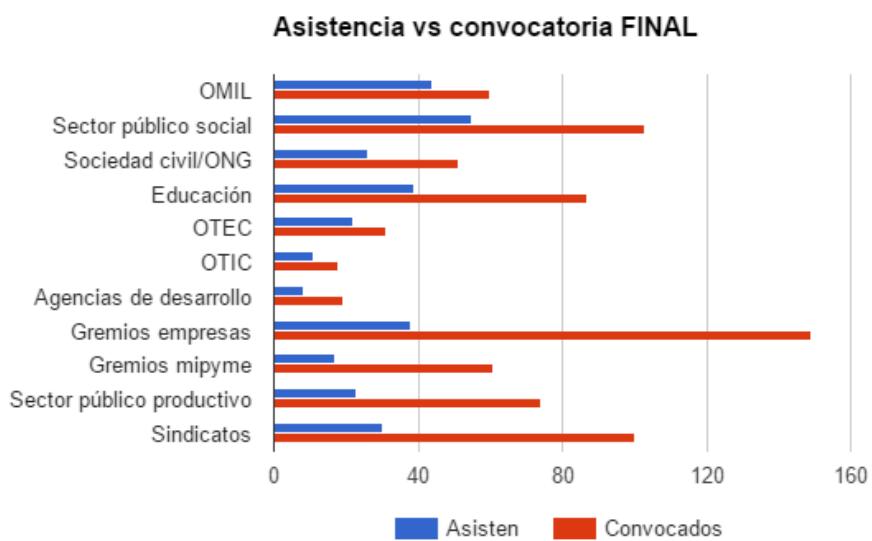
#### Tipo de organizaciones según asistencia a nivel nacional



Aquí encontramos los siguientes hechos:

- Organización de información: dificultades para configurar el listado de invitados en la mayoría de las regiones, principalmente por ausencia de registros y bases de datos actualizadas.
- Nivel de adherencia: participación de 313 entidades invitadas, correspondiente al 41%, sobre una red de 753 entidades informadas e invitadas.

#### Asistencia efectiva versus convocatoria de organismos a nivel nacional



## Adherencia

En relación a la capacidad de liderazgo para atraer, convocar y provocar adherencia a las iniciativas desde SENCE, se observan brechas y debilidades importantes, las que se señalan a objeto que puedan ser consideradas prioritariamente en la reconfiguración actual de los CRC.

- De las entidades asistentes y participantes en los Diálogos, la mayor adherencia se observa en las OMIL, OTEC, OTIC y Agencias de Desarrollo, entidades tradicionalmente vinculadas a la acción del SENCE.
- Una brecha intermedia se sitúa en las entidades del Sector Público Social, Sociedad Civil y ONGs y en Educación/Academia, cercanos al 50%.
- Respecto de las mayores brechas de adherencia, éstas se sitúan en la relación con los Gremios Empresariales donde la participación solamente alcanzó al 25%, en Gremios MiPyme al 27%, en sindicatos el 30%, en el Sector Público Productivo al 32%.

En consecuencia, y dado el enfoque de pluripartismo que la reconfiguración de los nuevos espacios de participación requieren instalar, las debilidades observadas en la relación con los actores de los sectores empresariales, de trabajadores, o nuevos sectores productivos y de emprendimiento como los gremios y organizaciones representantes de las MiPymes y con el Sector Público Productivos requerirán de acciones reforzadas de liderazgo y de visibilidad en la articulación de la gran cantidad de programas e instrumentos actualmente disponibles, que permita al mismo tiempo consolidar la identidad y marca SENCE en tanto gestor de una nueva gobernanza en la red de actores regionales.

En este sentido el rol de los Directores Regionales en los diálogos y actividades conducentes a la organización pueden ser mejorados o reforzados al promover que sean apropiados por ellos mismos y sus equipos, como socios en la nueva reconfiguración de la participación, a través de acciones de liderazgo personales y colectivas como las siguientes:

- comunicación de la nueva visión sobre rol de SENCE y los nuevos espacios de participación, desde nivel central y reforzado a nivel regional
- empoderamiento de profesionales y equipos,
- mejoras en organización y gestión del trabajo
- uso de metodologías participativas complementarias a las actuales,
- priorización de relaciones con actores relevantes y de impacto
- mantención de relaciones secundarias y de contexto
- mantención actualizada de bases de datos y registros

## Plan de Trabajo en las regiones Prototipo

Los dos talleres realizados con el Equipo Gestor del Proyecto tenían la finalidad de establecer las condiciones para llevar a cabo el prototipaje del Modelo propuesto, en la primera sesión se realizó una puesta en común a partir de la propuesta, validando el modelo general de gobernanza y profundizando en el modelo general de gestión del Ciclo, lo que permitió mejorar su conceptualización.

Luego, se generaron las preguntas activadoras en torno a los cuatro ámbitos en que el Modelo requiere directrices, las que se muestran a continuación:

### PREGUNTAS ACTIVADORAS PARA OPERATIVIZAR EL MODELO DE GESTIÓN DE LOS ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN DEL SENCE

GOBERNANZA	COMUNICACIÓN/METRICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cómo armamos conversación cuando no hay acuerdo político (Seremis)? (2)</li> <li>● Lo realizamos como diálogo depurativo? (2)</li> <li>● Lo entendemos como el sexto poder? (2)</li> <li>● Podríamos tener socios con quién hacerlo juntos? (4)</li> <li>● <b>Podría ser este grupo el que define directrices?</b></li> <li>● Podríamos definir cada año un equipo responsable nacional y regional? (7)</li> <li>● Cómo construimos un modelo de gestión que se ajuste las características de cada misión?</li> <li>● Cómo cumplir con las normas?</li> <li>● Cuáles son los próximos temas?</li> <li>● Cómo estructurar comunicación entre la Dirección Regional y Nivel Central</li> <li>● Qué requieren las regiones para sentirse apoyados en este desafío?</li> <li>● Cómo logramos tener a los actores realmente involucrados</li> <li>● Qué temáticas se abordarán con qué prioridad?</li> <li>● Cada cuánto tiempo es pertinente reunirse?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cómo comunicamos el valor de abrir y reestructurar las redes en el territorio? (2)</li> <li>● Cómo comunicar procesos y resultados? (4)</li> <li>● Cuál será el o los indicadores de éxito para SENCE?</li> <li>● Lo realizamos en diálogos participativos?</li> <li>● Existirá un equipo externo que permita medir los resultados y hacer el respectivo seguimiento?</li> <li>● Cómo podemos medir estos procesos?</li> <li>● Cómo democratizamos el meta lenguaje?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quién define los temas a tratar?</li> <li>● Cómo estructuramos la legitimidad?</li> </ul>	
<b>REDES</b>	<b>SOPORTES CRÍTICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cómo priorizar los actores para generar las alianzas que permitan una buena integración y lograr nuestro objetivo? (1)</li> <li>● Cómo invitar nuevos actores sociales? (3)</li> <li>● Cómo los mantenemos interesados (expectativas)? (1)</li> <li>● Cómo articulamos con otros servicios públicos regionales? (1)</li> <li>● A quiénes vamos a invitar?</li> <li>● Cómo podemos incluir más actores locales?</li> <li>● Redes macro regionales?</li> <li>● Cuál es el valor de armar nuevas redes regionales/provinciales?</li> <li>● Redes amplias / acotadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DR poseen actualmente condiciones operativas para construir redes diversas? (2)</li> <li>● Es posible acceder a proyectos y/o modificar programas? (1)</li> <li>● Qué soportes se requieren para reconfigurar las redes?</li> <li>● Conspiración o Con-Inspiración?</li> <li>● Es posible contar con más recursos humanos?</li> <li>● Cómo formamos facilitadores?</li> <li>● Cómo podemos financiar estos ejercicios?</li> <li>● Los medios para apoyar de donde salen?</li> </ul>

Destacamos en color las preguntas que fueron seleccionadas mediante votación por el Equipo Gestor para profundizar el diseño del prototipo y su implementación. El grupo decidió a partir de la pregunta destacada constituirse en el Equipo Gestor del Proyecto, lo cual fue refrendado por la Subdirectora.

En el siguiente taller, se volvió a trabajar sobre el Modelo, quedando conceptualizado como se muestra en el punto Modelo de Gestión. En particular el énfasis del equipo estuvo puesto en tres aspectos que se requiere acordar con la Dirección Nacional previo a la puesta en marcha del Modelo:



1. La necesidad de negociar con la Dirección Nacional mayor autonomía en las decisiones programáticas para las regiones, generar capacidades regionales para que las DR pasen de la co-ejecución al co-diseño y la generación de un soporte en el nivel central que asegure el funcionamiento del Modelo, así como los recursos necesarios para ponerlo en marcha.

2. Establecer con la Dirección Nacional las condiciones de borde para realizar un ajuste de las expectativas de los participantes, de manera tal de no generar promesas que no se podrán cumplir y así reproducir el círculo de desconfianza en que se encuentran hoy con sus redes.



3. Reacondicionar los procesos en el nivel central de manera que se hagan parte del Modelo, desarrollar programas para el empoderamiento técnico de los funcionarios, generar capacidades de facilitación de la participación en las Direcciones Regionales y establecer un proceso de instalación de nuevas prácticas en los equipos SENCE que permitan efectivamente poner los procesos participativos en el centro de la gestión de SENCE.

Luego a partir de las 13 preguntas generadoras se trabajó en grupos para dar respuesta a las interrogantes y a partir de ello definir las directrices para la implementación del Modelo, luego de la presentación de los grupos se trabajó en establecer la red de tareas<sup>17</sup> para llevar a cabo el prototipaje del Modelo en las tres regiones establecidas.

### RED EN VERSIÓN “ORGÁNICA” ORIGINAL<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Inspirado en la técnica de Spinnennetz

<sup>18</sup> En el Anexo se encuentra la versión esquemática de la red de tareas para una mejor comprensión.



Las ideas se fueron filtrando para decantar en 26 tareas distribuidas en los 4 espacios que ofrece la red y se identificaron las vinculaciones entre ellas, se identificaron con claridad las Generatrices de la Instalación del Modelo:

Principal:

- ## Robustecer la identidad de SENCE con nuevos actores

## Secundarios:

- Asegurando coherencia entre los que se comunicó y lo que se realizó.
  - Política de participación debe impactar política comunicacional de SENCE
  - Formación de capital humano

Finalmente el Equipo Gestor determinó la táctica a seguir y las tareas críticas en la implementación de los prototipos:

## TÁCTICA:

Se realiza el prototipaje dentro de los próximos 60 días en Tarapacá, Valparaíso y Aysén, avanzando en el Modelo según las características y los avances previos que tenga cada región, lo realizarán con autonomía según las características de cada región, sin embargo el equipo se mantendrá comunicado y articulado en el seguimiento de las tareas críticas para la implementación.

## AGENDA CORTA:

Tarea	Responsable	Colaborador
Dirección Nacional y Comité Ejecutivo validan el Modelo y luego "declaran" a la institución el	Ximena Rivillo	Noelia Tastets Esteban Vega Claudio Espinoza

Proyecto de instalación.		César Gómez
Identificar y seleccionar los temas	Paula Agurto	César Gómez Claudio Espinoza
Contar con presupuesto	Ximena Rivillo	Paula Agurto Claudio Espinoza Noelia Tastets
Definir métrica de éxito de la instalación del Modelo	César Gómez	Alejandra Palominos
Identificar actores relevantes	Patricia Arriagada	Esteban Vega
Capacitar a los equipos (sensibilizar), incluir en el Plan anual de capacitación.	Claudio Espinoza	Alejandra Palominos
Evaluación de avances en la Agenda: 30 de octubre de 2016.		

Nota:

Considerar las siguientes ideas provenientes de los Diálogos, priorizadas por los participantes y que muestran las preocupaciones de los actores convocados. Ellas se pueden constituir en los primeros temas identificados:

- Calidad de las OTEC
- Seguimiento y medición de impacto de las capacitaciones
- Ampliar cobertura de los programas
- Focalización de la capacitación por perfil y necesidades regionales
- Formación permanente inclusiva (lenguaje de señas y otros)
- Revisar el modelo de capacitación
- Foros virtuales y encuentros motivacionales
- Uso de tecnología

