



## INFORME 4 MODELO DE GESTIÓN

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

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

**AGOSTO-2016**

HibridaLAB es una iniciativa de



## 1. Resumen Ejecutivo

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

SENCE define, en el contexto del mandato presidencial de participación ciudadana, que la función del Estado es la de actuar “como promotor del diálogo, cooperando con los actores sociales y garantizando la viabilidad y el funcionamiento eficiente de instrumentos de diálogo social” (página 21 de las bases). Por tanto, el modelo de gestión debe considerar un grupo de funcionarios del Estado, en este caso el Consejo regional de Capacitación, bien constituido, con herramientas y gestión eficaz, y un modelo de diálogo ciudadano tripartito eficaz al rol antes descrito, integrando además a los Consejos Ciudadanos. Si esto ocurre entonces se tendrá información y acciones que permitan dar más pertinencia a la capacitación laboral.

**El Objetivo General de la consultoría es “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”, cuya gestoría recaería sobre las Direcciones Regionales del SENCE.** Este objetivo fue reconfigurado desde el original<sup>1</sup> en acuerdo con la Contraparte debido a la necesidad de considerar un enfoque más amplio que el Tripartismo y de incorporar todas las instancias de conversación (como los Diálogos Ciudadanos) y otros Consejos (como el del Observatorio), además de los los consejos regionales de capacitación (en adelante CRC) a fin de hacer más eficiente el trabajo del SENCE.

---

<sup>1</sup> El Objetivo original era “Proponer y validar el diseño de un modelo de gestión que fortalezca con Consejos de Capacitación a nivel regional y nacional, el cual debe sustentarse en instancias de diálogo social tripartito realizados en las 15 regiones del país sobre la adecuación del sistema de capacitación laboral”

El objetivo de esta entrega es presentar un informe que dé cuenta de una **propuesta de diseño de modelo de gestión basado en estos diálogos “remodelados”, que esté articulado al CRC.**

La presente propuesta se **sustenta en el todo el trabajo desarrollado a la fecha tanto en la etapa de diagnóstico a 14 regiones y de realización de 16 Diálogos en todas las regiones del país, donde se indaga** sobre la adecuación del sistema de capacitación laboral para dar mayor pertinencia (ver detalles en Informes 1 a 3).

De esta actividad se decide trabajar con 3 regiones (Tarapacá, Valparaíso y Aysén) para implementar los ajustes que el modelo de gestión actual requiere a fin de funcionar con el modelo gestión (que aumenta la pertinencia) aquí propuesto.

Como estrategia, que valida y motiva la implementación, se trabajará con técnicas de codiseño que evacúen las etapas para aplicar el modelo y un plan de trabajo (agenda corta a 60 días) en las tres regiones del país referidas.

Como la manera de instalar el modelo es a partir de la co-creación y co-diseño con las direcciones regionales involucradas en el proceso, los aspectos de detalle del modelo serán planteados como puntos de vista de la consultoría en el informe final, luego de los dos talleres de trabajo a realizar durante agosto. Producto de este trabajo de codiseño con los equipos de reuniones referidos se evacuarán consideraciones sobre: perfil de los participantes, roles y funciones; objetivos de los diálogos ciudadanos y los CRC de manera que estén articulados; alcances de los CRC y los diálogos ciudadanos en el diseño y la implementación de la capacitación a nivel regional; formas de deliberación y toma de decisiones de los consejos y diálogos; herramientas y metodologías de trabajo para consejos y diálogos; plan de trabajo, plazos, estrategias de seguimiento de consejos y diálogos; nivel de descentralización requerido (comunal, provincial, regional etc.) para la implementación de consejos en función de aspectos territoriales de las regiones; tipos de

sistema de apoyo e inclusión de otros actores para la gestión e implementación del plan de trabajo sobre capacitación laboral; informes y reportes a genera (periodicidad de éstos); vínculo con observatorios laborales o instancias de prospección del mercado del trabajo a nivel regional.

## **2. Antecedentes**

Las propuestas y discusiones sobre modelos de participación y empoderamiento de la ciudadanía en los asuntos públicos son de larga data, es un asunto de poder, pero también de eficiencia y sobre todo de sustentabilidad de las políticas. Tal como comentábamos en el Informe 3 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. El método para diseñar pasa a un lugar central, no es una mera cuestión funcional, es método y a la vez proposito, el método que se utilice para diseñar, no sólo generará como resultado un nuevo servicio, o una mejora del mismo, sino irá fortaleciendo la musculatura de los dispositivos en que los servicios se encuentran con sus usuarios y actores incumbentes generando espacios de diálogo más amplios y progresivos en sus funciones.

La participación se profundiza y amplifica en la medida que se practica con seriedad y sinceridad en los pactos que establece la autoridad con la ciudadanía, podemos visualizar varios peldaños de desarrollo de la participación, Arnstein desarrolló una escala de 8 peldaños para analizar el desarrollo de la participación<sup>2</sup>, para el propósito de este proyecto utilizaremos solo 4 de ellas:

1. Informar: Informar a los ciudadanos de sus derechos, responsabilidades y opciones puede ser el primer paso más importante hacia la participación ciudadana legítima. Sin embargo, con demasiada frecuencia el énfasis se coloca en un flujo

---

<sup>2</sup> Arnstein, Sherry R. "Una Escala de Participación Ciudadana," JAIP, vol. 35, No. 4, Julio 1969, pp. 216-224.

unidireccional de información - desde los funcionarios a los ciudadanos - sin canal para la retroalimentación proporcionada y ningún poder de negociación. Bajo estas condiciones, en particular cuando se presentó la información en una etapa tardía en la planificación, las personas tienen poca oportunidad de influir en el programa diseñado "para su beneficio".

2. Consulta: Invitar a los ciudadanos a dar sus opiniones, como informarlos, puede ser un paso legítimo hacia su plena participación. Pero si la consulta no ofrece ninguna garantía de que las preocupaciones e ideas de los ciudadanos serán tenidas en cuenta, se reforzará la desconfianza y se prolongará el abandono de los espacios participativos de los actores más significativos. La participación se mide por la cantidad de asistencia a las reuniones, tomar folletos, o responder a un cuestionario. Lo que los ciudadanos logran en este tipo de actividad es que han "participado en la participación." Y los que convocan logran la prueba de que han pasado por los procesos necesarios de la participación de "esas personas".
3. Asociación: a partir de este nivel los ciudadanos ya tienen grados crecientes de influencia de toma de decisiones. En este peldaño de la escalera, el poder se redistribuye a través de la negociación entre los ciudadanos y la autoridad. Están de acuerdo en compartir responsabilidades de planificación y de toma de decisiones a través de estructuras y mecanismos previamente establecidos, las reglas básicas se han establecido a través de un proceso de negociación y co-diseño y no están sujetas a cambio unilateral. Se puede trabajar más eficazmente cuando hay una base organizada de los usuarios y actores que cuenta con un soporte técnico que le permite participar con propiedad y profundidad y así generar una influencia genuina en la negociación sobre el resultado del plan.
4. Delegación: Las negociaciones entre los ciudadanos y los funcionarios públicos también pueden dar lugar a la consecución de autoridad para tomar decisiones por parte de los ciudadanos sobre un plan o programa en particular, o sobre un porcentaje de los recursos disponibles. Los ciudadanos tienen una clara mayoría de los asientos y los auténticos poderes especificados son ejemplos típicos. En este nivel, los ciudadanos tienen capacidad para tomar la responsabilidad de ciertos

aspectos o proyectos específicos directamente, negociando con la autoridad las condiciones de ejecución y los resultados esperados.

Cabe señalar que la tipología no incluye un análisis de los obstáculos más significativos para el logro de los niveles reales de participación. Estos bloqueos incluyen el paternalismo y la resistencia a la redistribución del poder por un lado. Y por el otro, las deficiencias en la base de conocimientos, las dificultades de organización y desconfianza.

### **3. Nuestro punto de vista sobre el modelo de Gestión**

Nuestra metodología parte de la premisa de que es la instalación de nuevas prácticas de trabajo colaborativo en el marco de la gestión y emprendimiento, público o privado, entre los participantes que los acompañan en su proceso, los que permitirán cumplir el conjunto de objetivos que se nos plantean en este proyecto. Desde nuestra experiencia, sabemos que el cambio de prácticas ocurre en la acción recursiva y recurrente desarrollada por los sujetos, sobre asuntos que los conciernen y los convocan, de manera tal, que la apropiación de su propio proceso sea el que establece el aprendizaje.

Esto tiene relevancia, en el sentido que más que una intervención proponemos desde el origen llevar a cabo la facilitación del proceso de transformación a través de las diferentes actividades que hemos ido realizando. Cada acción será campo de aprendizaje, apropiación e instalación de prácticas para los funcionarios público que lideren los Consejos Regionales, de modos en que constituyan en los gestores territoriales de un diálogo social robusto y efectivo que dé más sentido a las políticas activas de empleo de las cuales SENCE es responsable.

Nuestro punto de vista se funda en el conocimiento de primera mano de muchas experiencias de desarrollo de diferentes dispositivos y métodos para generar espacios de participación e innovación ciudadana, y en particular en la articulación de actores que se requiere para que los servicios públicos co-diseñen a través de innovación social. Es por

ello, que sostendremos la metodología del co-diseño incorporando en esta etapa a los colaboradores del SENCE que tendrán incumbencia en la instalación del modelo en la institución en la primera fase para que realicen no solo la validación de un modelo sino el diseño del “prototipo”, que será probado a escala en 3 regiones.

Hemos configurado el modelo de diseño a partir de 4 ámbitos y un conjunto -no exhaustivo- de preguntas que buscaremos responder en los 2 talleres que se detallarán más adelante:

- Gobernanza del Modelo de Gestión
- Calidad y Reconfiguración de las Redes
- Comunicación de Impactos, flujos de información y métrica (en las personas-funcionarios/clientes/sociedad)
- Soportes Críticos (metodologías, recursos, Acondicionamiento de los procesos/personas)

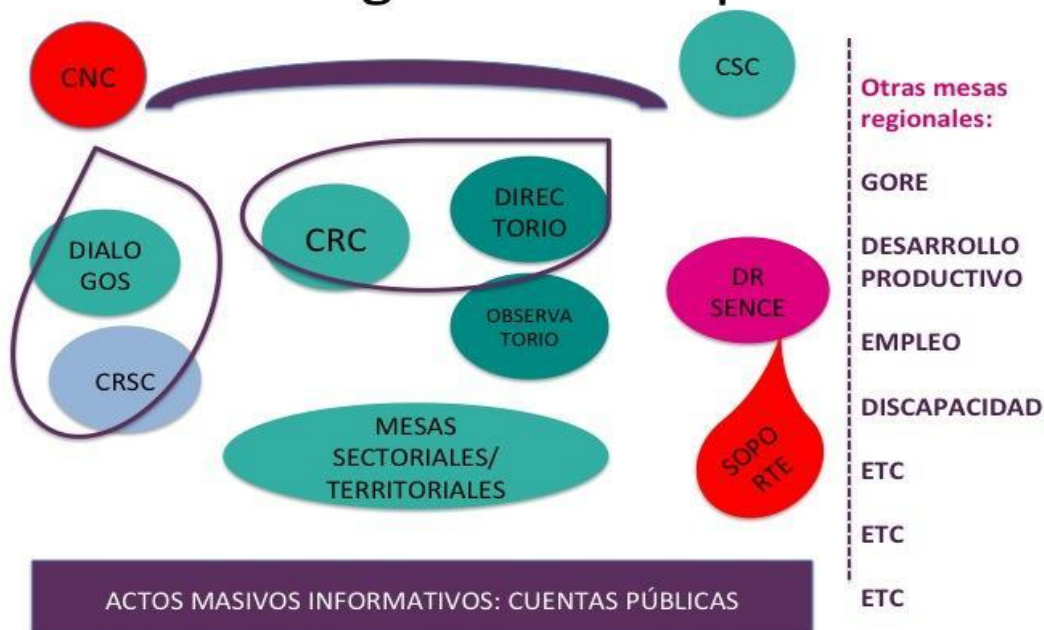
### **En la Gobernanza**

Dada la existencia de diferentes dispositivos/instancias (CRC, Diálogos, Mesas Sectoriales, Consejo de la Sociedad Civil, Observatorio y Consejo del Observatorio) que tienen por propósito dar más pertinencia a las políticas activas de empleo en cada territorio, deberíamos abordar preguntas como:

- ☀ ¿Qué Rol juega cada dispositivo/instancia de la misma?
- ☀ ¿Cómo se articulan?
- ☀ ¿Cómo se toman las decisiones frente a las agendas que surjan de las conversaciones que se producen?
- ☀ ¿Quién es el “guardián” de este propósito? ¿El CRC? ¿Los participantes de los Diálogos?

- ¿Que funciones y atribuciones tendrá el CRC? ¿Cómo se vincula con el Directorio del Observatorio?
- ¿Qué clases y/o tipos de Diálogos queremos (Exploración, informativo, diseño, consultivo, vinculante o evaluativo) ? ¿Esta clase es fija o adaptable a la contingencia regional del momento?

## Una gobernanza posible



- A nivel nacional solo está en marcha el Consejo de la Sociedad Civil, pero falta por reactivar el Consejo Nacional de Capacitación.



- ☀ Ya que las configuraciones del Consejo Regional de Capacitación y el Consejo del Observatorio Laboral son muy similares, y que genera una duplicación de esfuerzos, proponemos que se fusionen en el CRC, con el Observatorio Técnico como su soporte directo.
- ☀ Ya que no se han puesto en marcha en las regiones los Consejos de la Sociedad Civil, creemos que un diseño como el de los Diálogos Ciudadanos con una configuración estratégica y flexible, permitirá abordar ese compromiso de la institución y simultáneamente instalar uno de los dispositivos del sistema de participación.
- ☀ El Observatorio se constituye en el soporte técnico de información, estudios y evaluación de impacto que fortalecerá la toma de decisiones.
- ☀ Las mesas sectoriales y/o territoriales, permitirán validar y dimensionar las propuestas directamente en terreno y con un alcance de cobertura mayor que los Diálogos Ciudadanos.
- ☀ La Dirección Regional de SENCE requerirá de un soporte específico para poder cumplir el rol de articulador del sistema de participación regional para las políticas activas de empleo.

### **Calidad y Reconfiguración de las Redes**

En la Calidad y magnitud de las Redes para que los Diálogos y las agendas que deriven sean relevantes es crítico abordar preguntas como:

- ☀ ¿Qué personas deberían estar en los Diálogos?
- ☀ ¿Cómo se seleccionan o cómo se producen los equilibrios necesarios? ¿Qué estándar es deseable para que el diálogo sea de calidad?
- ☀ ¿Cómo se conectan los distintos espacios participación ? ¿Cómo se evitan repeticiones? Diálogo tripartito, diálogos ciudadanos, mesas de trabajo, otros.

### Comunicación de Impactos y flujos de información (en las personas-funcionarios/clientes/sociedad)

Los vínculos con observatorios y/o instancias de prospección del mercado del trabajo a nivel regional son muy importantes en los flujos de información, pues un tema que salió recurrente es que los Diálogos serían más efectivos si las personas se informaran mejor antes de participar en los mismos

- ☀ ¿Qué métrica de impactos usaremos?
- ☀ ¿Cómo mantendremos informados a los actores?
- ☀ ¿Quién asume el rol de comunicador ?
- ☀ ¿El Observatorio, el CRC , El Diálogo?

### Soportes Críticos

Del trabajo realizado se observa una recurrencia en ciertos soportes críticos como metodologías, recursos, flujo de información y los procesos de sistema apoyo que permitan dar respuesta rápida a las agendas que generen las conversaciones de los espacios de participación. Respuesta rápida puede implicar acoger o no propuestas, pero esto debe tener protocolos transparentes y realimentación.

Lo mismo que un acondicionamiento físico, será necesario que el SENCE reacondicione procesos internos y entrene en nuevas competencias a sus funcionarios. La razón es muy simple: se está empoderando a los actores relevantes para que colaboren con la organización en hacer mejor su trabajo, por ende, se está construyendo una demanda “más exigente”. Lo cual implica necesariamente reconfigurarse internamente para estas nuevas exigencias.

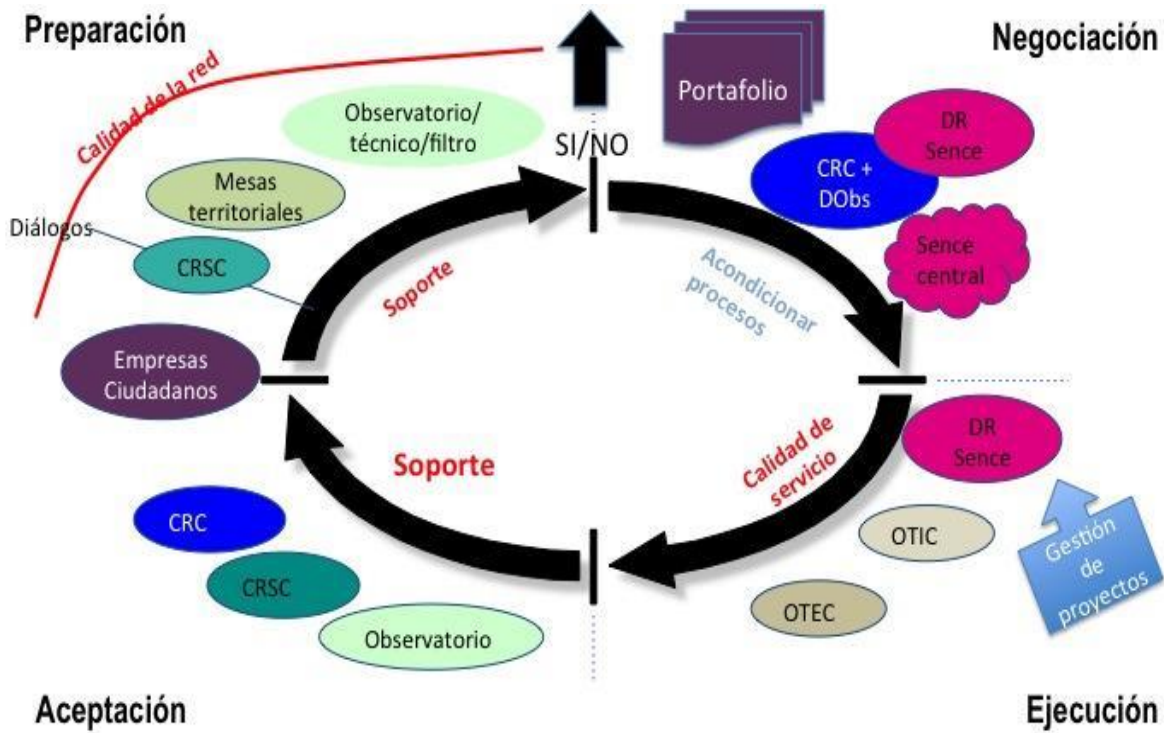
Preguntas clave:

- ☀ ¿Que entrenamientos necesita la organización?
- ☀ ¿Qué metodologías/habilidades son claves de instalar?



Este nuevo escenario tendrá implicancias en la descentralización requerida que tiene matices nacionales, regionales y locales. Las preguntas que surgen aquí son:

- ☀ ¿Qué proceso crítico de soporte del Sence se debe “re acondicionar” y como?
- ☀ ¿Que soporte necesitamos para que las “hojas de ruta” se ejecuten (recursos, personas, coordinaciones, comunicaciones)?
- ☀ ¿Quién y/o cómo se va hacer el trabajo de ejecución de las agendas que se convengan en los dispositivos de participación?



#### **4. Plan de validación y diseño de los prototipos**

Para este propósito proponemos realizar un co-diseño del modelo a ser validado que se realizará en dos sesiones de trabajo:

- ☀ La primera de co-diseño en un taller a realizar el 5 de agosto con los DR de las regiones de Tarapacá, Valparaíso y Aysén y el equipo contraparte de SENCE nacional,
- ☀ La segunda donde se construye el modelo a ser implementado y se fija una hoja de ruta con responsables para tal efecto, en un diseño colaborativo a realizar el 19 de agosto.

#### **Taller 1: Co-Diseño de la sesión de diseño colaborativo del Modelo de Gestión a construir para ser piloteado en 3 Regiones**

Es fundamental la participación y apropiación de un Modelo de Gestión de los DR en esta etapa de preparación y pilotaje del mismo, pues son ellos quienes cuentan con la experiencia y conocimiento de las características propias de cada una de sus regiones. Ellos son, los que deben asegurar la calidad e instalación de un Modelo eficaz.

Para esta primera sesión buscaremos producir puntos de vista acerca preguntas. Como diseñadores, los problemas que tratamos de resolver no son los nuestros, son problemas de otras personas. Para diseñar para los demás debemos adquirir la empatía por lo que ellos son como personas y lo que es importante para ellos. Este elemento de empatía estará presente en la sesión del 5 de agosto pues los DR están diseñando para sus

funcionarios, para los actores que participaron en los diálogos y para la ciudadanía que es objeto de su quehacer.

La primera parte de la sesión consiste en hacer preguntas (1 hora) sobre las cuatro categorías antes descritas. Las preguntas que aquí se formulan son sólo activadores de la conversación, pues son los participantes quienes deben formular las propias.

La segunda parte de la sesión consiste en generar puntos de vistas (posibles respuestas) a estas preguntas. El modo definición es crítico para el proceso de diseño ya que la meta de esta etapa es realizar la “maqueta” un “Punto de Vista” que significa crear declaraciones viables y significativas y que serán guía para enfocarse de mejor manera a una pregunta en particular, proveyendo material para la construcción de un Modelo de Gestión a ser luego implementado. Estos puntos de vista nacen al procesar y sintetizar la información, enfrentando preguntas, haciendo conexiones y descubriendo patrones.

Al final del trabajo se tendrá un conjunto de preguntas, priorizadas, sobre las que se abre un debate que genere puntos de vista que fijen los bordes del Modelo de Gestión a prototipar. Esto será el material central para en el taller siguiente, co-diseñar el modelo de gestión que será piloteado.

También al última parte de la sesión se definirán aspectos logísticos de la sesión que viene cómo:

- ☀️ Tiempo de duración (se propone 1 día)
- ☀️ Quienes participarán (se debería incluir funcionarios de las DR y el nivel central)
- ☀️ Donde se realizará
- ☀️ Fecha de Realización
- ☀️ Información previa que se requiere entregar a los participantes

Hacer prototipos no es simplemente una manera de validar las ideas; es una parte integral del proceso de innovación.

## **Taller 2: Co-Diseño del Modelo de Gestión a construir para ser piloteado en 3 Regiones**

Luego de dar respuesta a las preguntas indicadas en los puntos anteriores en la reunión del 12 de agosto, se deben relevar las etapas para aplicar el modelo y recomendaciones para aumentar la pertinencia del mismo a las realidades regionales considerando su heterogeneidad y estructurar un plan de trabajo para implementar el modelo de gestión en tres regiones del país. Para ello utilizaremos la técnica Karabirrdt o Spider Web, esta cumple dos funciones: es de trabajo colaborativo y es en sí misma una estrategia de validación del modelo.

A diferencia de la planificación convencional, que sólo habla de hitos y cosas que hacer, esta pone mucho énfasis en las coordinaciones e interacciones entre tareas (puntos o nodos). El Spider Web está hecho de 4 etapas: propósito, planificar, ejecutar, impacto. El trabajo tendrá un contexto que parte de un propósito definido (más pertinencia), puntos de vista de los que se hará una puesta en común abierta (sujeta a reconfiguraciones) y contiene varios dispositivos/instancias para ello (ya mencionados), por tanto hará más fácil la tarea.

Revisado el contexto y el propósito a lograr, todas las tareas se recogen en una sesión de creatividad o “brainstorming”, que se ubican en un lugar del Spider Web: ¿A qué etapa pertenece esta tarea? ¿Esta tarea tiene que ver más con el entorno o con el individuo?

Una vez acabado el proceso debería tener todas las tareas uniformemente distribuidas, de manera que ninguno tenga grandes zonas vacías ni acumulaciones. Tan pronto como las tareas hayan encontrado su camino en el Spider Web, se quitan los post-it y dibujan círculos en su lugar escribiendo el nombre de la tarea junto al círculo.

Tan pronto como esté hecho, todos los miembros del equipo se reúnen frente al Spider Weby empiezan a conectar intuitivamente los círculos con líneas rectas, de acuerdo con los siguientes criterios:

- ☀ ¿Qué tareas están conectadas?
- ☀ ¿Qué tareas son independientes?
- ☀ ¿Qué tarea se beneficiará de finalizar otra previamente o es necesaria para el éxito de otra?

**La planificación final de tareas y responsables** queda en algún lugar donde todos los miembros del equipo puedan verlo. Es la manera de que todo el mundo pueda estar bien informado del progreso del proyecto y de las tareas que hace falta hacer y quién es el responsable de ello.