



MODELOS DE GESTIÓN PARA LOS ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN DE SENCE

# RESUMEN EJECUTIVO



AGOSTO - 2016



CON COLABORACIÓN DE





MODELO DE GESTION DE LOS ESPACIOS DE  
PARTICIPACION DE SENCE

RESUMEN EJECUTIVO

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

(ID 723646-12-LQ15)

AGOSTO-2016

Con la colaboración de



*“... 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 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 Escárte, Blanca Velasco, Carlos Carreño, Fernando Román, Luis Alberto Vásquez, Gabriel Fuenzalida, Juan José Rivas y David Moscoso.

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.

## Enfoque Conceptual

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 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 ha definido algunas características centrales de los sistemas complejos: los sistemas complejos son "abiertos", esto es, interactúan con su entorno. Las 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*). 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, 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.

Las propuestas y discusiones sobre modelos de participación y empoderamiento de la ciudadanía en los asuntos públicos es de larga data, es un asunto de poder, pero también de eficiencia y sobre todo de sustentabilidad 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 propósito, 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, para el propósito de este proyecto utilizaremos solo 3 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 unidireccional de información - desde los funcionarios a los ciudadanos - sin canal para la retroalimentación proporcionada y ningún poder de negociación.
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 la larga el abandono de los espacios participativos de los actores más significativos.
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.

### Hallazgos de las visitas diagnósticas

Respecto del tema central de esta consultoría, la evidencia muestra que de las 14 regiones observadas 9 declaran tener Consejos Regionales de Capacitación constituidos y en funcionamiento, siendo O`higgins y Magallanes las regiones que en los últimos 3 años no han realizada ninguna actividad concerniente a los CRC. En el caso de Atacama, Los Lagos y Arica, se realizaron actividades en el 2014, pero se descontinuaron hasta la fecha.

En relación a los Diálogos u otra forma de participación ciudadana, se observa que todas las regiones han realizado algún tipo de actividad participativa, en general con actores diversos y no necesariamente tripartitos.

### Desconfianza en los procesos participativos

En todos los casos, la evaluación realizada por las DR, los Seremis y los actores de focus group muestran una gran disconformidad por estos procesos, ya que al no existir ningún mecanismo de seguimiento o retroalimentación respecto de lo propuesto, la impresión que queda es que nada de lo que se propone en la región es considerado por el nivel central, o si lo hace, es completamente a destiempo y no en las condiciones esperadas.

### Falta claridad para la convocatoria

En general se aprecia que las DR tienen grandes dificultades para convocar adecuadamente a los actores, en primer lugar, al no tener lineamientos claros respecto de qué se espera aporten los CRC o que actores deben estar presentes, deja en una incertidumbre -tanto a los Directores Regionales, como a los SEREMI- lo que indica la ley tampoco es una buena guía toda vez que no está en funcionamiento el CNC para que seleccionen sus participantes como un espejo del nivel nacional, y aunque así lo fuera no se garantiza en absoluto que esa representación sea adecuada a la realidad regional.

### Falta alineación con la Estrategia de Desarrollo Regional

En general se observó que 7 de las 14 regiones no participan en espacios de diseño y articulación de la Estrategia Regional, así mismo en las conversaciones con los DR, los SEREMI y otros actores se evidencia un desconocimiento bastante

generalizado de sobre la Estrategia de Desarrollo Regional y/o de los sectores prioritarios de la Región, esto impide darle una visión de “dispositivo” de la Estrategia de Desarrollo Regional a los CRC, y desde luego no cuentan con ningún instrumento o criterio definido para realizar la convocatoria, no existiendo un patrón observable entre las DR.

#### Inadecuada interpretación del propósito de SENCE

Se observa una cierta confusión respecto del propósito del SENCE, entre la mejora de productividad de los trabajadores empleados, la mejora de las condiciones de empleabilidad de los desempleados y los que se están insertando al mercado laboral, más los nuevos emprendimientos. Existe poca claridad de quienes son los actores con los que conversarán sobre que temas para detectar las necesidades. Se escuchó frecuentemente la aspiración del SENCE a ser reconocido como el FOSIS, en tanto un actor relevante en las estrategias de superación de pobreza, pero en muy pocas ocasiones al SENCE como un socio relevante en el desarrollo económico.

#### Dificultades para concretar la convocatoria

Prácticamente todas las regiones reconocieron que, las nuevas políticas de participación ciudadana ha traído como consecuencia una proliferación de espacios participativos que convocan a los mismos actores públicos, privados y sociales, generando un agotamiento de los mismos. Una consecuencia detectada, es que los actores que finalmente se constituyen en las distintas instancias van con sus propias agendas, sorprendente es la participación de la tercera edad, que algunos se la explican como “vienen personas a las que les sobra tiempo, que van de reunión en reunión, llevan muchos años participando de todas las instancias pero que no son las personas relevantes para opinar informadamente”.

## Resultados de los Diálogos de Innovación Ciudadana

### Un método para conversar

El principal desafío fue la estandarización de un método de conversación que permitiera 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. El método mostró su eficacia, en promedio en 3 horas de trabajo se “cosecharon” gran cantidad de ideas para la “remodelación” de los espacios de participación de SENCE y los participantes valoraron positivamente en mas de un 90% la metodología utilizada. El método

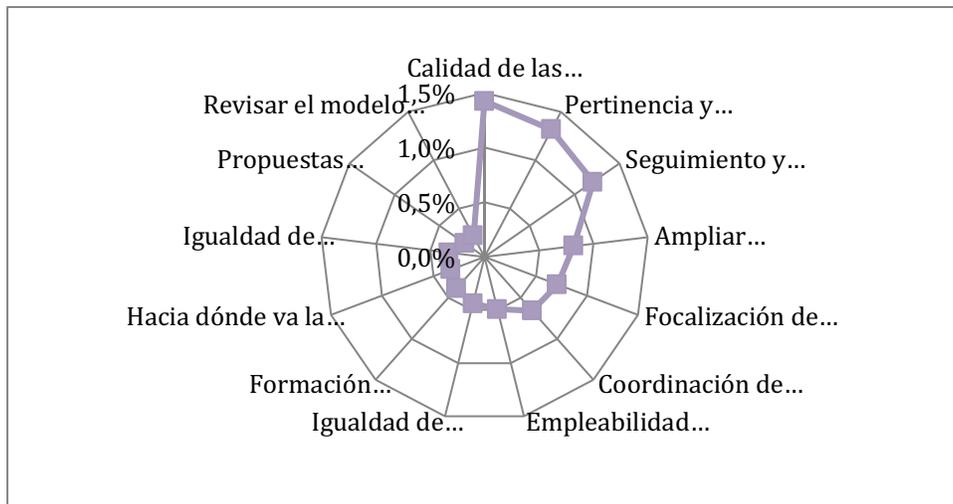


### Qué se recogió de las ideas de los participantes

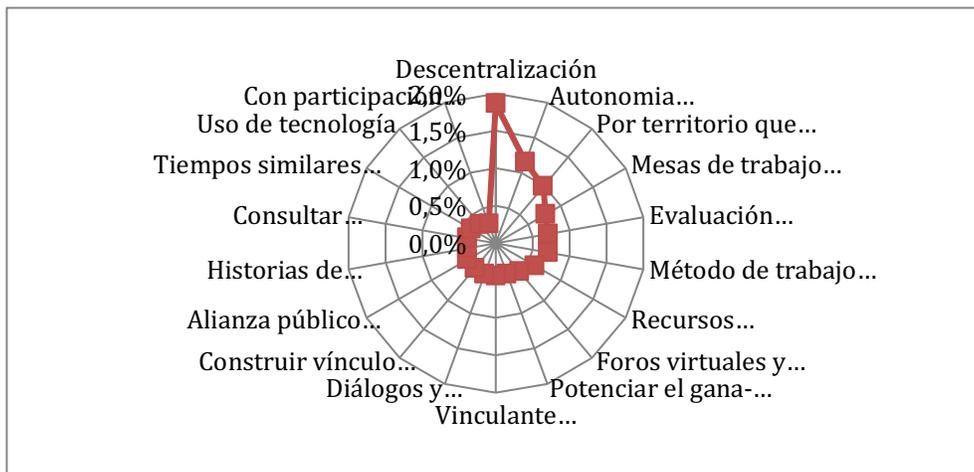
El propósito propuesto en el Diálogo fue establecer “aspectos que deseaban fuesen escuchados” por Sence para diseñar un nuevo espacio de conversación construido por todos. No se buscaba implementar una agenda programática, sino más bien mecanismos metodológicos que permitan incorporar los aportes de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

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

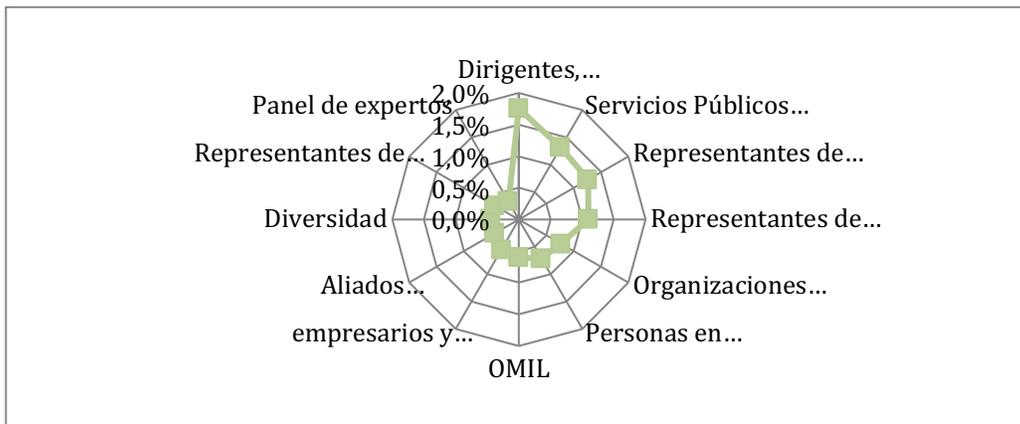
### ¿Sobre QUÉ deben debatir y pronunciarse los actores en los espacios de participación de SENCE?



### ¿CÓMO deben funcionar los espacios de participación de SENCE?



¿QUIÉNES deben participar en estos espacios y como deben ser seleccionados?



## Diseño del Modelo de Gestion de los Espacios de Participacion

### 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>1</sup>

Sin embargo constatamos que en general las Direcciones Regionales no cultivan sistemáticamente una red de alianzas que de 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>2</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

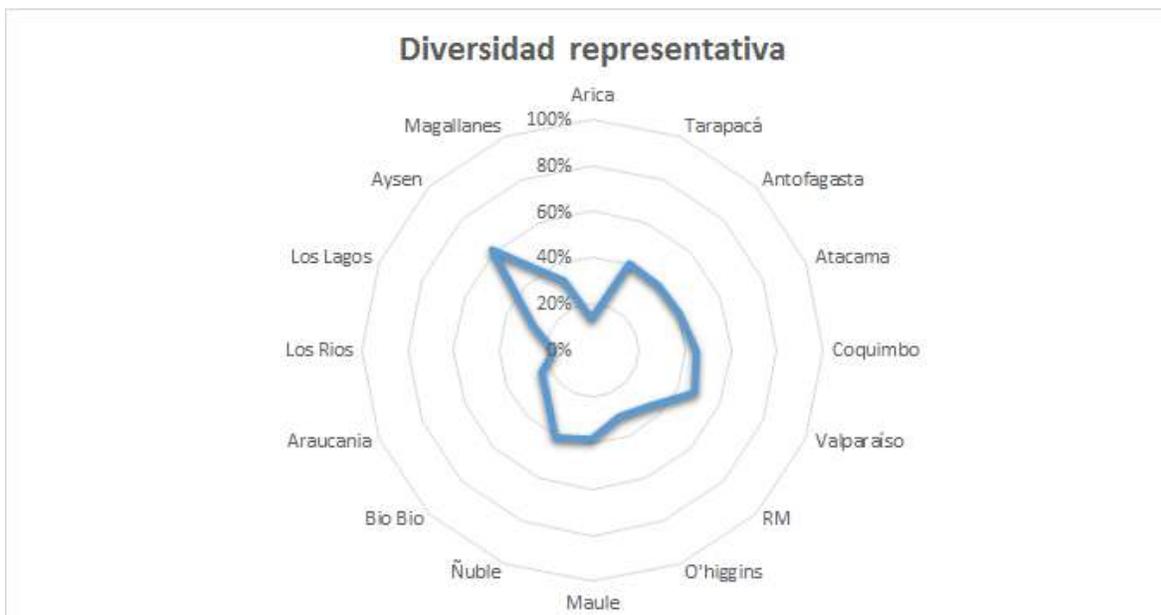
<sup>1</sup> Ver [www.euskadinova.net/es/transformación-empresarial/agenda/taller-hibridacion](http://www.euskadinova.net/es/transformación-empresarial/agenda/taller-hibridacion)

<sup>2</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)

sus participantes respectivamente estaban duplicados y en algunos casos más que triplicados.

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.

Y por otro lado, 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 15 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**.



### Un método para convocar y cultivar redes

Lo central es identificar los sectores relevantes de la estrategia de desarrollo de la región, ese alineamiento permite conocer prospectivamente donde se estarán produciendo las demandas de empleo. Idealmente el Observatorio Laboral u otra institución académica debería proponer aquellos sectores más dinámicos que están generando nuevos empleos, o que prospectivamente se evalúa que los generarán en un futuro cercano. Simultáneamente, las estrategias de desarrollo social indicarán que tipo de beneficiarios la región priorizará

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 representan e interpretan<sup>3</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>4</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>5</sup>.

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

---

<sup>3</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>4</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>5</sup> Las propuestas customizadas para cada región se incluyeron en el Anexo 4 Fichas del Entorno Regional que se entregó en el Informe 2.

de participar del convocado, para evitar las ausencias reiteradas o la rotación de personas que entran y lentifican los procesos de toma de decisiones.

Finalmente las Mesas sectoriales/territoriales, siguiendo el mismo argumento del valor de la mixidad 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 o empresas representativas directamente y sindicatos concernidos, los servicios públicos encargados del sector e instituciones académicas o técnicas especializadas en el tema.

### 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, 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.

### 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 regiones.
- 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.

### Plan de Trabajo en las regiones Prototipo

#### 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>• Podría ser este grupo el que defina directrices?</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</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>reunirse?</li> <li>. Quién define los temas a tratar?</li> <li>. Cómo estructuramos la legitimidad?</li> </ul>	
REDES	SOPORTES CRÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>. <b>Cómo priorizar los actores para generar las alianzas que permitan una buena integración y lograr nuestro objetivo? (1)</b></li> <li>. <b>Cómo invitar nuevos actores sociales? (3)</b></li> <li>. <b>Cómo los mantenemos interesados (expectativas)? (1)</b></li> <li>. <b>Cómo articulamos con otros servicios públicos regionales? (1)</b></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>. <b>DR poseen actualmente condiciones operativas para construir redes diversas? (2)</b></li> <li>. <b>Es posible acceder a proyectos y/o modificar programas? (1)</b></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.

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>6</sup> para llevar a cabo el prototipaje del Modelo en las tres regiones establecidas.

---

<sup>6</sup> Inspirado en la técnica de Spinnennetz

## RED EN VERSIÓN "ORGÁNICA" ORIGINAL<sup>7</sup>



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 al 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.

<sup>7</sup> En el Anexo se encuentra la versión esquemática de la red de tareas para una mejor comprensión.

## AGENDA CORTA:

Tareas
Dirección Nacional y Comité Ejecutivo validan el Modelo y luego “declaran” a la institución el Proyecto de instalación.
Identificar y seleccionar los temas
Contar con presupuesto
Definir métrica de éxito de la instalación del Modelo
Identificar actores relevantes
Capacitar a los equipos (sensibilizar), incluir en el Plan anual de capacitación.

### 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