



## GIZ INTERNATIONAL SERVICES

**CONSULTORÍA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DE LAS DIVISIONES DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL (DIPLADE) DE LOS GOBIERNOS REGIONALES (E35765/2019)**

### **INFORME 4, corregido**

**Producto 3 Capacitación, actividades finales.**

**Producto 4. Acompañamiento, versión final de los 16 programas de trabajo de las DIPLADE-DIPIR.**

**Producto 5. Guía Metodológica Sistematizada, versión final.**

**Producto 6. Seminario Final.**

**ID de Mercado Público: 761-1339-SE19**

**Proveedor:** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, (GIZ) GmbH - Agencia Chile, R.U.T. N° 59.240.550-4

**Elaborado por:** Néstor Zapata, Fernando Rodríguez, David Tramon, María Ignacia Jiménez, Nora Sieverding y Jenny Pardo.

**Santiago de Chile, 19 de Marzo de 2021**

## Índice

### Contents

<b>Índice</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>INFORME FINAL</b> .....	4
<b>I. Producto 3. Capacitación</b> .....	8
<b>Sub-producto a)Diplomado y sub-producto b) Certificado.</b> .....	8
<b>Sub-producto b) Certificado de competencias.</b> .....	10
<b>II. Producto 4. Acompañamiento Técnico. Versión final de programas de trabajo.</b> .....	13
<b>III. Producto 5. Guía Metodológica Sistematizada, versión final.</b> .....	26
<b>IV. Producto 6. Seminario Final. Evento de balance final y certificación de los participantes de los gobiernos regionales en las actividades de capacitación.</b> .....	27
<b>ANEXO 1. Certificados de participación Diplomado y Certificado.</b> .....	32
<b>ANEXO 2 – Programas de Trabajo de los Gobiernos Regionales versión final</b> .....	33
<b>ANEXO3 – Guía metodológica sistematizada, versión final.</b> .....	34
<b>ANEXO 4 – Powerpoint seminario de cierre.</b> .....	35
<b>ANEXO 5 – Presentaciones Experto Internacional (Webinars)</b> .....	36

## Introducción

El fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos regionales constituye un objetivo esencial para el Gobierno, y particularmente para la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, cuya misión institucional es impulsar y conducir las reformas institucionales en materia de descentralización, que contribuyan a una efectiva transferencia de atribuciones y responsabilidades en el ámbito político, económico y administrativo a los gobiernos regionales y a los municipios.

La Ley N° 21.074 de Fortalecimiento de la Regionalización del país, publicada el 15 de febrero de 2018, y que modificó la Ley N°19.175 Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional, reforzó, entre otras materias, las funciones y atribuciones del gobierno regional en materia de planificación del desarrollo regional, y constituyó a la División de Planificación y Desarrollo Regional (DIPLADE) como la unidad encargada de elaborar y proponer estrategias, políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo armónico del territorio, incluido el Plan Regional de Ordenamiento Territorial, sobre la base de procesos técnicos y participativos, conforme a las prioridades definidas por el gobierno regional.

En virtud de lo anterior, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo implementa un Programa de Asistencia Técnica para el fortalecimiento de las capacidades de las DIPLADE de los Gobiernos Regionales, especialmente en materia de diseño, control y evaluación de políticas, planes y programas de desarrollo regional, así como también de coordinación para la gestión de la planificación estratégica territorial, de manera de asegurar el desempeño exitoso de sus funciones, recientemente consagradas en la legislación, y un adecuado apoyo a la primera generación de gobernadores regionales, que se elegirán popularmente en abril del año 2021.

Este programa permitirá fortalecer la coordinación técnica de las DIPLADE con las demás divisiones de los gobiernos regionales, en especial con la División de Presupuesto e Inversión Regional (DIPIR) debido a la importancia de una estrecha vinculación entre los procesos de Planificación Estratégica y Territorial de la Región con los procesos de Asignación presupuestaria y los instrumentos establecidos para este fin. Por esta vía esperamos contribuir a la consolidación de un Sistema Regional de Planificación que asegure que todas las políticas que defina el gobierno regional estén articuladas, coordinadas y alineadas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el marco de sus recursos.

Para la ejecución de este programa la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional, GIZ, entidad que cuenta con una larga y nutrida experiencia internacional en el acompañamiento a procesos de descentralización y desarrollo regional, ha brindado los servicios de asistencia técnica. Esta experiencia incluye también a Chile, pues la GIZ durante más de 10 años ejecutó proyectos de cooperación a la descentralización en Chile, destacando los programas Región Activa a nivel nacional, Zona Costera en la Región de Bío Bío y de Ordenamiento Territorial en las regiones de Aysén y Metropolitana.

El presente informe 4 describe las actividades realizadas para alcanzar todos los productos finales de esta consultoría.

## INFORME FINAL

El presente informe 4, considerado como final para esta consultoría, incluye a continuación un balance de la experiencia realizada, la cual abarca una perspectiva general del proceso y una apreciación específica a la labor desplegada por cada equipo regional, atendiendo a sus especificidades.

Cabe destacar de manera inicial, que las limitaciones que impone el diseño original del proceso, agravadas por las restricciones impuestas por la pandemia, hacían muy difícil para el equipo consultor obtener una visión acabada de las particularidades de cada Gobierno Regional, que no fuera a través de la información disponible en línea y las informaciones aportadas por los propios equipos.

Destacamos, adicionalmente, que los equipos en general fueron muy abiertos para exponer ante los consultores y ante sus pares, las condiciones de su trabajo, destacando sus logros, pero también mostrando con claridad sus limitaciones.

Este análisis puede servir, a nuestro juicio, para el diseño de acciones de fortalecimiento futuro por parte de SUBDERE.

Los objetivos específicos de la presente consultoría y nuestra apreciación general de su logro son los siguientes:

Objetivo específico	Informe por Objetivo específico
a. Elaborar y poner a disposición de las DIPLADE el material técnico de apoyo en las cuatro áreas temáticas de desarrollo de competencias definidas, que constituirá la guía metodológica de los equipos de las DIPLADE para diagnosticar, implementar y evaluar los procesos, las técnicas y las capacidades individuales, grupales y organizacionales indispensables de fortalecer para asegurar las condiciones idóneas de operación de la división.	<p>El equipo consultor de GIZ generó como primer paso un Plan de Trabajo en el cual se expuso el enfoque de trabajo a utilizar. Esto dio origen al <b>Producto 1</b> de la consultoría que fue reportado en el Informe 1 aprobado.</p> <p>Una Guía Metodológica fue diseñada en coordinación con SUBDERE y utilizada como material de apoyo para el desarrollo de las actividades de capacitación y acompañamiento técnico a los equipos regionales seleccionados.</p> <p>En el inicio de la consultoría se llevaron adelante varias sesiones de trabajo entre SUBDERE y GIZ, en un proceso de calibración de la consultoría. En este proceso se puso el foco en desarrollar capacidades en 4 módulos, o capítulos, todos ellos apuntando como eje a la conexión entre planificación y las decisiones de inversión. En ese mismo marco se decidió incluir en el proceso no sólo a las DIPLADE, sino que también a las DIPIR, para de esa forma fortalecer la coordinación y cooperación entre ambas divisiones como punto central del proceso de mayor integración entre la Planificación y la Asignación de recursos de inversión en el marco de la gestión de cada GORE.</p> <p>Este cambio, sin duda positivo, implicó que el foco de la asesoría se pusiera en el diagnóstico de esa relación (la interfaz) más que en el funcionamiento de la División de Planificación exclusivamente.</p> <p>La Guía metodológica fue formulada con este enfoque y las jornadas de capacitación fueron implementadas con la misma orientación.</p> <p>Así se generó el <b>Producto 2</b> de la consultoría, la Guía metodológica, versión capacitación, que fue reportado en el Informe 2.</p>

	<p>El material técnico de apoyo (la Guía) fue bien valorado por los participantes y sus herramientas complementarias fueron utilizadas desde el diagnóstico hasta la planificación de sus respectivos Programas de Trabajo, como veremos más adelante.</p> <p>A partir de Abril y hasta septiembre, se desarrollaron cuatro ciclos de capacitación, correspondientes cada uno de ellos a los Cuatro Capítulos de contenido de la Guía metodológica. Estos ciclos de capacitación se intercalaron con el acompañamiento técnico y fueron complementadas con Cuatro conferencias de un Experto Internacional. Los cuatro Capítulos de capacitación y las cuatro charlas de experto internacional, constituyen el <b>Producto 3</b> de esta consultoría, que fue reportado en el Informe 3 y que es complementado en el presente informe 4.</p>
<p>b. Asistir metodológicamente a las DIPLADE en el levantamiento participativo del diagnóstico y línea base de sus capacidades técnicas en las cuatro áreas temáticas, definidas, estableciendo las brechas necesarias de subsanar para asegurar las condiciones idóneas de operación.</p>	<p>Sobre la base de la utilización de las herramientas aportadas en la Guía y presentadas en las jornadas de capacitación, los equipos regionales pudieron realizar un diagnóstico que incluyó a los 5 participantes de cada GORE (2 en Diplomado y 3 en Certificado) y en muchas ocasiones fue reportado que se incluyó a otros integrantes de ambas divisiones e incluso de otras divisiones o funciones dentro de cada GORE.</p> <p>Nuestro equipo consultor asistió metodológicamente estos levantamientos de diagnóstico, enfatizando en que se debe entender a este como un proceso gradual y progresivo de cambio organizacional, en el cual el Programa de Trabajo surge como un paso inicial que debe ayudar a sentar las bases de un proceso de gestión del Sistema Regional de Planificación más eficiente y efectivo.</p> <p>Las herramientas que resultaron más útiles para el diagnóstico y al mismo tiempo para la formulación de propuestas de trabajo, fueron la <b>Matriz de Desarrollo de Capacidades</b>, lo cual refleja que buena parte del problema de descoordinación entre ambas divisiones alude a deficiencias en las capacidades técnicas tanto individuales (profesionales) como organizacionales (estructura de las divisiones) y de sistema (el GORE en su conjunto. Otra herramienta de mucha utilidad es el <b>Mapeo de Procesos</b> que, aunque aplicado de manera simplificada, para iniciar el diagnóstico, demostró gran utilidad para identificar cuellos de botella en la gestión de procesos más colaborativos.</p> <p>Dicha asesoría se materializó en las jornadas de capacitación, atención de requerimientos directos de cada equipo regional, sesiones de trabajo por grupos de regiones llamadas “retroalimentación” que además favorecieron el intercambio de experiencias entre pares y finalmente, la revisión y comentarios a los respectivos diagnósticos, velando por su claridad, pertinencia al foco de la consultoría que es la mejor integración entre Planificación y Asignación.</p>

<p>c. Acompañar metodológicamente a las DIPLADE en la formulación, implementación y monitoreo del Programa de Trabajo para el mejoramiento de sus capacidades técnicas en cada una de las áreas temáticas.</p>	<p>A partir de dichos diagnósticos, los equipos regionales fueron acompañados por nuestro equipo en la formulación de sus respectivos Programas de Trabajo, los cuales no se ciñeron a un formato único, permitiendo así mayor libertad a los equipos regionales para plantear sus problemáticas y propuestas de acción, de una manera adecuada a su contexto.</p> <p>No obstante, nuestro equipo consultor puso especial cuidado en que todos ellos cumplieran con el enfoque adecuado, contuvieran un diagnóstico claro, objetivos concretos y alcanzables, así como un plan de acción acorde a ese objetivo y definido con plazos, actividades y responsables (cronograma).</p> <p>Posteriormente, durante los ciclos de capacitación y acompañamiento técnico fuimos acompañando a los equipos para verificar que dichos Programas de Trabajo se pusieran en marcha y que los avances (o dificultades para avanzar) se fueran reportando y documentando para su propio seguimiento. Para tal fin, se estableció un espacio de almacenamiento de información en la plataforma Google Suite, en donde un Drive con toda la información se fue almacenando por los propios equipos en sus respectivas carpetas.</p> <p>Los objetivos b y c de esta consultoría se materializan en el <b>Producto 4</b> de esta consultoría, que fue reportado parcialmente en el Informe 3 y complementariamente en el presente Informe 4.</p>
<p>d. Sistematizar la experiencia de aprendizaje y cambio organizacional que cada DIPLADE desarrolló en la aplicación de su programa de trabajo en el marco de la duración del proyecto de asistencia técnica, identificando buenas prácticas y proponiendo recomendaciones.</p>	<p>Nuestro equipo consultor fue documentando los avances del proceso, en cada una de sus actividades, y a partir de ello fue sistematizando la experiencia en general y para cada uno de los equipos regionales y sus Programas de Trabajo.</p> <p>Así se llegó, por una parte, a una versión final Sistematizada de la Guía Metodológica, que se incluye en este informe final y, por otro, a una apreciación de los avances y perspectivas de los procesos de cada equipo regional en cuanto a la implementación de sus respectivos Programas de Trabajo.</p> <p>Los avances de cada Programa de Trabajo y sus perspectivas se incluyen en la sección II Producto 4. Acompañamiento Técnico. Versión final de programas de trabajo. Debemos anticipar que la única fuente de información es la comunicación con los equipos de trabajo, y esto en el futuro debiera intensificarse para permitir al equipo consultor conocer más a fondo, y de manera directa, la realidad de cada Gobierno Regional.</p> <p>La Guía sistematizada se incluye como parte de este informe en la <b>sección III. Producto 5. Guía Metodológica Sistematizada, versión final.</b></p> <p>El <b>Producto 6</b>, correspondiente al seminario final, es también reportado en este Informe 4, en la sección IV. Producto 6. Seminario Final.</p>

**Lecciones aprendidas y recomendaciones.**

El proceso de la consultoría estuvo fuertemente marcado por las restricciones que impuso la pandemia, modificando drásticamente el diseño original de las actividades que incluían un acercamiento mayor a los equipos regionales incluyendo algunas visitas a gobiernos regionales seleccionados. Sin embargo, la buena disposición e interés de los participantes hizo que los cambios de formato fueran rápidamente incorporados y de esa forma se redujo el impacto negativo. Sin embargo, ese impacto existió y el más notable es que la comunicación telemática limita la participación más activa entre los participantes y entre estos y los facilitadores. Los trabajos de intercambio de experiencias entre regiones se vuelven muy limitados por estas condiciones. La escasa experiencia de participantes y facilitadores en el trabajo mediante plataformas de capacitación en línea es un factor que debemos afrontar en futuras iniciativas.

La cara positiva de esta misma situación es que la comunicación telemática elimina la barrera de los viajes, reduce costos y abre la opción de participación a muchas más personas. Debemos reconocer que en nuestro caso tardamos en comprender esta oportunidad y se mantuvo el formato de dos grupos de participantes (Diplomado y Certificado), pero en futuras iniciativas resulta altamente recomendable ampliar la participación al menos en sesiones expositivas. Este cambio si lo hicimos para los Webinars en los que participaron ambos grupos, e incluso se extendió una invitación amplia a directivos de los GORE.

Finalmente, a partir del proceso iniciado en cada uno de los Gobiernos Regionales, con sus respectivos Programas de Trabajo, recomendamos implementar medidas de acompañamiento a dichos procesos para estimular su extensión y continuidad. Asimismo, aun cuando se aprovechen las ventajas de las actividades telemáticas, es de gran importancia mantener la opción de apoyos in situ cuando las condiciones sanitarias lo permitan. El contacto directo es irremplazable para establecer vínculos de confianza entre asesores y equipos regionales en los procesos de fortalecimiento de capacidades.

## I. Producto 3. Capacitación

### Sub-producto a) Diplomado y sub-producto b) Certificado.

En el informe 3 se describieron las actividades realizadas durante todo el proceso de capacitación, tanto por los participantes del Diplomado, como los del Certificado. En dicho informe se señaló que las actividades restantes implicarían al menos 16 horas adicionales de dedicación de ambos grupos de participantes, en trabajo personal y grupal, las cuales se distribuirían en avances de los programas de trabajo, reuniones de acompañamiento y participación en eventos como el seminario de cierre.

El siguiente cuadro detalla las actividades realizadas y las horas de tiempo dedicadas a cada una de ellas, durante todo el proceso de **Diplomado**, incluyendo las actividades desarrolladas de manera independiente por cada equipo regional y las actividades que estaban pendientes desde el Informe 3.

Capítulo	Actividad	Fechas	Horas dedicadas
<b>1. Coordinación interdivisional para la gestión de la planificación estratégica territorial</b>	Lectura previa de capítulo 1 de la Guía metodológica	01/06/2020	4
	Jornada de capacitación 1	03/06/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 1	03/06/2020	3
	Jornada de capacitación 2	04/06/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 2	04/06/2020	3
	Jornada de capacitación 3	05/06/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 3	05/06/2020	3
	Conferencia experto internacional (Webinar)	11/06/2020	4
	Reuniones internas para Transferencia de contenidos y actividades a los participantes Certificado y reuniones de coordinación	08 al 19/06/2020	11
	Taller grupo de regiones para retroalimentación en avances, tareas y programa de trabajo	25/06/2020	3
<b>SUB TOTAL CAPITULO 1</b>			<b>43 horas</b>
<b>2. Formulación y control de políticas, planes y programas de desarrollo regional</b>	Lectura previa de capítulo 2 de la Guía metodológica	30/06/2020	4
	Jornada de capacitación 1	01/07/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 1	01/07/2020	3
	Jornada de capacitación 2	02/07/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 2	02/07/2020	3
	Jornada de capacitación 3	03/07/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 3	03/07/2020	3
	Conferencia experto internacional (Webinar)	09/07/2020	4
	Reuniones internas para Transferencia de contenidos y actividades a los participantes Certificado y reuniones de coordinación	06 al 18/07/2020	10
	Taller grupo de regiones para retroalimentación en avances, tareas y programa de trabajo	24/07/2020	4
<b>SUB TOTAL CAPITULO 2</b>			<b>43 horas</b>
<b>3. Evaluación de políticas, planes y programas de desarrollo regional</b>	Lectura previa de capítulo 3 de la Guía metodológica	03/08/2020	4
	Jornada de capacitación 1	05/08/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 1	05/08/2020	3



	Jornada de capacitación 2	06/08/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 2	06/08/2020	3
	Jornada de capacitación 3	07/08/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 3	07/08/2020	3
	Conferencia experto internacional (Webinar)	13/08/2020	4
	Reuniones internas para Transferencia de contenidos y actividades a los participantes Certificado y reuniones de coordinación	10 al 21/08/2020	10
	Taller grupo de regiones para retroalimentación en avances, tareas y programa de trabajo	27/08/2020	4
<b>SUB TOTAL CAPITULO 3</b>			<b>43 horas</b>
<b>4. Gestión de sistemas de información para la planificación territorial</b>	Lectura previa de capítulo 4 de la Guía metodológica	31/08/2020	4
	Jornada de capacitación 1	02/09/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 1	02/09/2020	3
	Jornada de capacitación 2	03/09/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 2	03/09/2020	3
	Jornada de capacitación 3	04/09/2020	4
	Ejercicios individuales y grupales sesión 3	04/09/2020	3
	Conferencia experto internacional (Webinar)	10/09/2020	4
	Reuniones internas para Transferencia de contenidos y actividades a los participantes Certificado y reuniones de coordinación	07 al 16/09/2020	10
	Taller grupo de regiones para retroalimentación en avances, tareas y programa de trabajo	24/09/2020	4
<b>SUB TOTAL CAPITULO 4</b>			<b>43 horas</b>
<b>Avances en programas de trabajo</b>	Actividades independientes de cada grupo de trabajo de <b>trabajo personal y grupal</b> (reuniones informativas, preparación de reportes).	02 al 20/11/2020	10
	Sesión de retroalimentación	24/11/2020	2
	Sesiones de soporte a cada equipo regional	01 al 17/12/2020	3
<b>Seminario final</b>	Preparación de presentaciones y evaluaciones	04 al 06/01/2021	1
	Asistencia al seminario	07/01/2021	3
<b>TOTAL DE HORAS de trabajo en la etapa final</b>			<b>19 horas</b>
<b>TOTAL FINAL</b>			<b>191 horas</b>

De esta forma se han completado todas las actividades correspondientes al **Producto 3** de Capacitación, tanto en su sección Diplomado como en su sección Certificado.

Todas las actividades han sido completadas, los participantes han cumplido con sus tareas y el programa ha sido completado satisfactoriamente por cada uno de ellos.

## Sub-producto b) Certificado de competencias.

El segundo subproducto de la capacitación consiste en la formación de un grupo de 48 profesionales, tres por cada región, dos de los cuales pertenecen a las DIPLADE respectivas y uno a la DIPIR. Esta modalidad implica una dedicación de 52 horas, 20 de las cuales son videoconferencias y 32 de trabajo independiente. Podemos adelantar que los participantes destinaron bastante más tiempo a estas actividades.

Este grupo de participantes atendió actividades complementarias a la capacitación que consisten básicamente en las siguientes:

- Lectura de la Guía Metodológica. Los participantes del Certificado reciben por correo electrónico el acceso al sitio Google Drive del programa, donde encuentran toda la documentación disponible y reciben de manera directa el capítulo de la guía correspondiente para su lectura previo al inicio del ciclo.
- Transferencia de contenidos de la capacitación. Esta actividad se realiza posterior a cada ciclo de capacitación en una o más reuniones en las que los participantes del Diplomado de la respectiva región convocan a sus colegas del Certificado y les exponen los principales contenidos.
- Ejercicios grupales. Actividades que son iniciadas en las sesiones del Diplomado y que luego desarrollan en horario libre los equipos de cada región.
- Conferencia de experto internacional.
- Retroalimentación. Taller por grupos de regiones donde se intercambian avances de cada equipo regional.

En la siguiente Tabla se detallan las actividades realizadas, sus fechas y horas de dedicación, incluyendo las actividades que fueron indicadas como pendientes en el Informe 3:

Capítulo	Actividad	Fechas	Horas dedicadas
<b>1. Coordinación interdivisional para la gestión de la planificación estratégica territorial</b>	Lectura previa de capítulo 1 de la Guía metodológica	01/06/2020	4
	Conferencia experto internacional (Webinar)	11/06/2020	4
	Reuniones internas para Transferencia de contenidos y actividades a los participantes Certificado y reuniones de coordinación	08 al 19/06/2020	6
	Taller grupo de regiones para retroalimentación en avances, tareas y programa de trabajo	25/06/2020	3
<b>SUB TOTAL CAPITULO 1</b>			<b>17 horas</b>
<b>2. Formulación y control de políticas, planes y programas de desarrollo regional</b>	Lectura previa de capítulo 2 de la Guía metodológica	30/06/2020	4
	Conferencia experto internacional (Webinar)	09/07/2020	4
	Reuniones internas para Transferencia de contenidos y actividades a los participantes Certificado y reuniones de coordinación	06 al 18/07/2020	6
	Taller grupo de regiones para retroalimentación en avances, tareas y programa de trabajo	24/07/2020	4
<b>SUB TOTAL CAPITULO 2</b>			<b>18 horas</b>
<b>3. Evaluación de políticas, planes y</b>	Lectura previa de capítulo 3 de la Guía metodológica	03/08/2020	4
	Conferencia experto internacional (Webinar)	13/08/2020	4

<b>programas de desarrollo regional</b>	Reuniones internas para Transferencia de contenidos y actividades a los participantes Certificado y reuniones de coordinación	10 al 21/08/2020	6
	Taller grupo de regiones para retroalimentación en avances, tareas y programa de trabajo	27/08/2020	4
<b>SUB TOTAL CAPITULO 3</b>			<b>18 horas</b>
<b>4. Gestión de sistemas de información para la planificación territorial</b>	Lectura previa de capítulo 4 de la Guía metodológica	31/08/2020	4
	Conferencia experto internacional (Webinar)	10/09/2020	4
	Reuniones internas para Transferencia de contenidos y actividades a los participantes Certificado y reuniones de coordinación	07 al 16/09/2020	6
	Taller grupo de regiones para retroalimentación en avances, tareas y programa de trabajo	24/09/2020	4
<b>SUB TOTAL CAPITULO 4</b>			<b>18 horas</b>
<b>Avances en programas de trabajo</b>	Actividades independientes de cada grupo de trabajo de <b>trabajo personal y grupal</b> (reuniones informativas, preparación de reportes).	02 al 20/11/2020	10
	Sesión de retroalimentación	24/11/2020	2
	Sesiones de soporte a cada equipo regional	01 al 17/12/2020	3
<b>Seminario final</b>	Preparación de presentaciones y evaluaciones	04 al 06/01/2021	1
	Asistencia al seminario	07/01/2021	3
<b>TOTAL DE HORAS de trabajo en la etapa final</b>			<b>19 horas</b>
<b>TOTAL HORAS DE ACTIVIDADES CERTIFICADO</b>			<b>90 horas</b>

### Conclusión.

Los equipos regionales han mejorado sus capacidades mediante un mejor entendimiento de los elementos esenciales del proceso de coordinación entre las divisiones DIPLADE y DIPIR. Los respectivos Programas de Trabajo que cada uno de ellos elaboró e implementa actualmente, demuestran que las necesidades de comunicación interna, clarificación de procesos e incluso el establecimiento de procedimientos explícitos y concordados para el intercambio de información, aparecen como piezas centrales de la mejora en la interfaz entre Planificación y Asignación.

Los participantes han cumplido con todas las actividades programadas y sus Programas de Trabajo demuestran un mayor dominio de conceptos e instrumentos que les ayudarán a mejorar sus capacidades de trabajo coordinado entre ambas divisiones.

Como ANEXO 1 se encuentran los certificados tanto de Diplomado como Certificado, en formato físico y PDF, debidamente firmados por la Sra. Subsecretaria de SUBDERE y el Director de GIZ. Estos certificados fueron enviados a los participantes en formato PDF y archivados en las respectivas carpetas de la plataforma Google Drive.

## Conferencias experto internacional (webinars)

Como parte de las actividades de la consultoría se incluyó la participación del experto internacional en descentralización y desarrollo regional, Sr. Alejandro Becker, GIZ Colombia. Estas actividades se realizaron en la segunda semana de cada capítulo de la capacitación y en ella participaron tanto los profesionales del Diplomado como los del Certificado.

Las sesiones se realizaron en la modalidad de Webinar, con un espacio para exposición, un espacio para preguntas y un cierre a manera de conclusiones por parte del propio experto internacional y el equipo consultor de GIZ. El siguiente cuadro resume los temas expuestos por el experto internacional GIZ:

Capítulo	Temática	Principales contenidos
Capítulo 1. Coordinación interdivisional para la gestión de la planificación estratégica territorial.	Sistemas de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos elementales de planificación</li> <li>- Estabilidad - disciplina fiscales y fortalecimiento de capacidades.</li> <li>- Focalización del gasto público</li> <li>- Reducir brechas: Asignación Vs. Disparidad Territorial</li> <li>- Reducir riesgos de fragmentación</li> <li>- Coordinación multinivel</li> </ul>
Capítulo 2. Formulación y control de políticas, planes y programas de desarrollo regional.	Las políticas públicas y el desarrollo regional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Replanteamientos del rol del Estado</li> <li>2. ¿Para qué las políticas públicas?</li> <li>3. Articulación y políticas públicas</li> <li>4. La fuerza articuladora del proceso presupuestario</li> </ol>
Capítulo 3. Evaluación de políticas, planes y programas de desarrollo regional.	Evaluación de políticas públicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciclo de las políticas públicas</li> <li>2. Elementos centrales de la gobernanza territorial</li> <li>3. La evaluación y el aprendizaje</li> </ol>
Capítulo 4. Gestión de sistemas de información para la planificación territorial.	Sistemas de Información Territorial al servicio de la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Democratización de la información - vínculos</li> <li>2. Polución de opiniones con disfraz de expertos</li> <li>3. Sobrevaloramos la información disponible</li> <li>4. ¿Qué tipo de condiciones hay que propiciar para que el SIT sea seductor? – Decidirnos por su uso</li> <li>5. Costo de oportunidad de capturar y acumular datos a cambio de ¿...?</li> <li>6. Cultura en América Latina: Información es poder &amp; información es vulnerabilidad.</li> </ol>

Cabe señalar que con el afán de hacer sinergia con otros esfuerzos impulsados por SUBDERE, en algunos de estos Webinars se incluyó presentaciones de otros expertos. Fue el caso en el segundo y tercer Webinar de la Sra. Lorena Herrera quien trabaja para el BID en un estudio sobre la vinculación entre las decisiones de asignación de inversiones y los objetivos de planificación. Y en el cuarto Webinar se incluyó una exposición del Indicador de Bienestar Territorial que está siendo desarrollado por la Universidad Adolfo Ibáñez, a través de la exposición del Sr. Luis Valenzuela Director Centro de Inteligencia Territorial CIT de dicha universidad y el Sr. Jaime García, Director de la empresa consultora Convergente.

## II. Producto 4. Acompañamiento Técnico. Versión final de programas de trabajo.

Como resultado del proceso de la consultoría de apoyo al fortalecimiento de las capacidades técnicas de las divisiones de planificación y desarrollo regional (DIPLADE) de los gobiernos regionales, al cual se sumaron desde el inicio las Divisiones de Presupuesto e Inversión Regional (DIPIR), se presenta aquí la **versión final de los 16 Programas de trabajo de las DIPLADE/DIPIR de cada región. Estos documentos reflejan los avances logrados en su aprobación interna y en su implementación, así como en la difusión de ellos a los equipos regionales de los respectivos GORE.**

### 1. Metodología de acompañamiento técnico.

El acompañamiento técnico brindado a los equipos regionales incluyó las siguientes actividades y el uso de **herramientas y técnicas metodológicas** que se mencionan:

- Creación de un **espacio de documentación compartido** en Google Drive. Promoción del intercambio de experiencias documentadas mediante este espacio al cual todos los participantes tienen libre acceso.
- **Reuniones de coaching** con cada equipo regional de manera dedicada, con sesiones de dos horas de duración. Aquí se utilizó la metodología de coaching, para ir guiando el proceso de elaboración de los productos (diagnóstico, programa de trabajo, cronograma de actividades) manteniendo la autonomía de cada equipo regional para conducir su proceso a su propio ritmo.
- **Reuniones especiales a solicitud** de los equipos regionales. En estas ocasiones, se utilizó la técnica expositiva, para reforzar conceptos o aclarar dudas planteadas por los propios equipos.
- **Respuesta escrita a preguntas** mediante correo electrónico. Esta es una forma de asesoría continua, que se ofreció permanentemente a los equipos regionales, para dejar espacio a su libre desempeño.
- **Sesión de retroalimentación**, por grupos de regiones. Esta es una actividad de “gestión del conocimiento” que para efectos prácticos se realizó agrupando a los equipos regionales por zonas (norte, centro y sur) y se realizó la cuarta semana de cada mes. Estas sesiones de trabajo fueron guiadas mediante la facilitación de un tutor asignado por GIZ y consistía en una presentación de avances, hallazgos (desafíos y preguntas) de cada equipo regional, el que fue seguido de una ronda de intervenciones de los demás equipos regionales denominada “asesoría entre pares”. Esta técnica se usó para facilitar el intercambio de experiencias sobre temas de interés común y para estimular el trabajo colaborativo en red entre los equipos regionales. Las sesiones fueron complementadas por una asesoría de contenidos aportada por el equipo GIZ.

Las materias que mayor complejidad han planteado a los equipos regionales participantes en Diplomado y Certificado, son aquellas relacionadas con la planificación de mediano y largo plazo. Tal como queda de manifiesto desde las primeras sesiones de trabajo, los participantes declaran que los procesos técnicos, administrativos y de decisión que envuelve la formulación del presupuesto del Gobierno Regional y la asignación a inversiones generan una enorme presión y profundizan la labor compartimentada. Ello conlleva, consecuentemente a una pérdida de la perspectiva de mediano y largo plazo, e incluso arrastra a la DIPLADE, a enfocarse en las labores de soporte a una efectiva inversión de los recursos.

Esta situación alude a un contexto operativo que no favorece la planificación de largo plazo y por ello los profesionales participantes requieren orientación y asesoría respecto de mecanismos y métodos que les ayuden a enfrentar este contexto poco favorable.

Esta situación, recurrente a lo largo del proceso de esta consultoría, ha sido abordada mediante recomendaciones metodológicas y herramientas técnicas, que ayudan a identificar potenciales de mejora, sin embargo, el principal recurso utilizado ha sido el intercambio de experiencias entre los propios equipos regionales, que positivamente evolucionó de una inicial catarsis a una productiva colaboración que estimulamos fortalecer y profundizar. En el presente informe final o informe 4, describimos estos aspectos en la sección prevista para “Lecciones aprendidas y recomendaciones”.

## 2. Programas de Trabajo

Tal como se reportó en el Informe 3 de la presente consultoría, cada equipo regional participante ha diseñado un **Programa de Trabajo** que contiene medidas de fortalecimiento a la colaboración y coordinación entre ambas divisiones. Estos programas de trabajo se han formulado en base a un **diagnóstico** de las condiciones internas y las capacidades existentes, para lo cual realizaron ejercicios como matriz de desarrollo de capacidades y análisis PIANO.

Los Programas de Trabajo fueron aprobados técnicamente por el equipo consultor mediante revisiones y asesoramiento a los equipos regionales. Todos los Programas de Trabajo son en esencia dinámicos y su validación interna, tanto con otros equipos del GORE como con las jefaturas de división, puede implicar ajustes que los equipos deben ir informando si ocurren en el plazo de esta consultoría y de hecho ha estado ocurriendo de esa forma en algunos casos.

Todos estos planes cuentan con una programación de acciones mayoritariamente orientadas a medidas muy acotadas, debido a la ausencia de recursos adicionales para solventar costos adicionales en la mayoría de las regiones. Sólo algunos casos han logrado hacer sinergia con otras iniciativas en marcha de las cuales pueden obtener ciertos recursos financieros y/o tecnológicos complementarios.

La mayor parte de los Programas de Trabajo han iniciado sus actividades de implementación a partir del último ciclo de capacitación, efectuado en la primera semana de septiembre 2020 y se extienden en todos los casos hasta avanzado el año 2021. El equipo GIZ ha dado seguimiento a dichos avances hasta la fecha de este informe, y los equipos regionales han actualizado sus respectivas carpetas de información, adjuntando reportes de reuniones u otros avances en la implementación. Estos documentos de soporte son accesibles en el espacio Google Drive creado para el programa (<https://drive.google.com/drive/folders/1naoXcznopl9LmQZXJmIFCIYSUXPCWX8>), el cual estará accesible hasta la fecha de finalización del presente contrato.

A continuación, describimos los principales aspectos de cada Programa de Trabajo, de manera sucinta, atendiendo a preguntas orientadoras como ¿Cuáles son los avances en términos de una mayor articulación entre la planificación y la asignación de recursos?; ¿En qué medida favorecen la coordinación entre DIPLADE y DIPIR?; ¿Cuáles son sus avances y cuáles las dificultades que el proceso evidencia? Y ¿cuáles son las perspectivas que muestra el proceso para su desarrollo futuro?

El siguiente cuadro resume estos aspectos, y para ello hemos aplicado los siguientes criterios de evaluación:

- Diagnóstico claro y validado por el equipo.

- Formalización del proceso, aprobaciones si son necesarias de sus jefaturas.
- Reportes documentados aportados por los equipos regionales.

Finalmente, debemos insistir en que el diseño de la consultoría, sumado a las limitaciones que hemos enfrentado afectan nuestra posibilidad de ver en terreno los avances y por tanto toda nuestra evaluación se basa en los intercambios con los equipos regionales y la información aportada por ellos, verbal o documentalmente.

Región	Objetivo del Programa de Trabajo	Principales avances	Comentario y perspectiva futura, opinión GIZ
Arica y Parinacota	<p><i>“Instalación de Capacidades para Fortalecer y coordinar la Planificación y la Asignación de Recursos en Concordancia con los Instrumentos de Planificación”</i></p>	<p>Se ha reportado que desde el 30/08/2020 ya se ha logrado los indicadores “ESTABLECER PROCEDIMIENTOS: PARA LA PLANIFICACIÓN, PRE-INVERSIÓN”:</p> <p>1 Procedimiento formulado 1 Procedimiento Aprobado por Resolución exenta. 1 Diagrama de proceso Propuesto 1 Diagrama de proceso aprobado.</p> <p>También el indicador ESTRUCTURA FUNCIONALDE LA DIVISIÓN DEPLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL ha sido logrado. Y se cuenta desde el 30/11/2020 con los siguientes productos:</p> <p>1 Estructura Funcional de la DIPLADE 1 Resolución que establece la Estructura Funcional propuesta 1 Descriptor de cargos y funciones 1 Descriptor de cargos y funciones aprobado por Resolución.</p>	<p>El equipo de Arica y Parinacota definió indicadores de proceso como los aquí señalados, lo cual permite visualizar con claridad los avances.</p> <p>No obstante, el programa incluye numerosos otros indicadores que se van incrementando en dificultad e involucran a otros actores dentro y fuera del GORE. Se trata de un proceso ambicioso, bien planificado, pero complejo que requiere de un seguimiento cercano.</p> <p>El equipo técnico se muestra muy empoderado y optimista respecto del proceso.</p> <p><b><i>El programa de trabajo abre buenas oportunidades para afrontar la transición a las nuevas autoridades regionales con una propuesta que fortalece la planificación regional.</i></b></p>

Región	Objetivo del Programa de Trabajo	Principales avances	Comentario y perspectiva futura, opinión GIZ
<p><b>Tarapacá</b></p>	<p><i>“Fortalecer el Comité de Pertinencia de Iniciativas de Inversión Regional”. Esto a través de actividades que potencien el trabajo mancomunado entre las divisiones DIPREIN y DIPLAD, sumando además a las nuevas divisiones y a otros actores importantes tanto internos como externos del servicio”.</i></p> <p>Mediante la Matriz de desarrollo de capacidades, el equipo regional identificó como debilidades que “No se tiene un mirada de conjunto organizacional entre las divisiones del Gore. No se cuenta con una inducción personalizada para potenciar las competencias técnicas de los profesionales del Gore”.</p>	<p>Las medidas apuntan a capacitación, definición de perfiles de cargo e inducción formal a los procesos de planificación y decisión de inversiones.</p> <p>Las acciones se reúnen en tres componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglamento del Comité de pre-inversiones actualizado.</li> <li>2. Profesionales de las divisiones que participan en el comité de Pre-inversiones, instruidos en el nuevo reglamento.</li> <li>3. Cambios y actualizaciones al comité de Pre-inversiones aplicados.</li> </ol> <p>De estos, los avances se han concretado en el componente 1, es decir las referidas a informar a las otras divisiones, a sus jefaturas y comenzar el diseño del nuevo reglamento.</p>	<p>El programa de Tarapacá visualiza la necesidad de contar con apoyo tecnológico para la labor del Comité de Pre-Inversiones y por ello han diseñado una propuesta inicial, como anexo al programa que incluye diseño de TTR, licitación de servicios y puesta en marcha de un software de apoyo.</p> <p>Esta propuesta ha sido vinculada a la eventual existencia de apoyos financieros externos en el futuro cercano.</p> <p><b><i>El estado incipiente de implementación hace necesario reforzar la asesoría al equipo regional para afrontar la transición a nuevas autoridades con un avance más sólido.</i></b></p>
<p><b>Antofagasta</b></p>	<p>El programa tiene como objetivo “Generar un plan de coordinación organizacional y funcional entre divisiones que involucre un proceso participativo y de retroalimentación entre ambas divisiones para llegar al objetivo de fortalecer el Sistema de Planificación Regional, situando al Gore como un ente líder ante este proceso”</p> <p><i>Así se aspira a contribuir al Fortalecimiento colaborativo organizacional de las capacidades de DIPLAR – DIPIR, para el desarrollo del Sistema Regional de Planificación.</i></p>	<p>Como avances destacan los referidos al componente 4: Definiciones Organizacionales Internas. Con actividades ya implementadas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller de trabajo de definición de funciones, responsabilidades y estructura organizacional incluyendo nuevas divisiones.</li> <li>- Levantar necesidades y percepciones de los funcionarios sobre funciones y su interacción</li> <li>- Generar o actualizar protocolos internos de funciones claves dentro del proceso de planificación y asignación de recursos.</li> </ul>	<p>Este programa de trabajo tiene un horizonte de un año y apunta a implementarse plenamente en el ciclo presupuestario 2022, por lo que es pertinente darle acompañamiento para contribuir a sus efectos de manera más duradera.</p> <p><b><i>El programa de trabajo abre buenas oportunidades para afrontar la transición a las nuevas autoridades regionales con una propuesta que fortalece la planificación regional.</i></b></p>



Región	Objetivo del Programa de Trabajo	Principales avances	Comentario y perspectiva futura, opinión GIZ
<b>Atacama</b>	<p>El programa de trabajo se titula: Fortaleciendo vínculos efectivos DIPLADE – DIPIR. Su objetivo es “Lograr un trabajo colaborativo, coordinado y eficiente entre los profesionales que participan en los procesos de: planificación, pre-inversión, inversión y proyecto presupuesto del Gobierno Regional, sobre la base del intercambio de experiencia y conocimientos entre ambas divisiones”.</p>	<p>Los avances son escasos, y se concentran en las reuniones informativas iniciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar al comité de Capacitación taller de planificación regional a profesionales de DIPLADE y DIPIR.</li> <li>- Solicitar al Administrador Regional definición de roles de la DIPLADE y DIPIR en el proceso de planificación regional.</li> <li>- Trabajo de gabinete entre la DIPLADE y DIPIR para establecer las prioridades del desarrollo regional, en forma mensual.</li> </ul>	<p>Este es un programa que apunta a generar las bases iniciales para construir un proceso de mayor coordinación de la planificación. Por lo mismo requiere mayor soporte y refuerzo.</p> <p><b>Se visualizan avances muy escasos aún en la perspectiva de consolidar la interfaz. Por lo tanto, se debe apoyar en el diseño de un programa más ambicioso, sobre la base del cumplimiento de estas actividades previstas para un plazo de 6 meses (abril 2021).</b></p>
<b>Coquimbo</b>	<p><i>El programa de trabajo conjunto DIPLADE-DIPIR se orienta a la Coordinación Interdivisional para la planificación territorial. Su objetivo estratégico es: “Coordinar procesos internos para fortalecer y optimizar la inversión regional reconociendo como un componente clave la interfaz Planificación – Pre-inversión – Ejecución, de manera de materializar en forma coherente la planificación regional en el corto, mediano y largoplazo”.</i></p>	<p>Los avances que muestra la ejecución del programa son: La producción de 4 Documentos 3 en relación con ciclos claves del Gobierno Regional: Planificación estratégica, pre-inversión e inversión (ejecución) y 1 que, una vez compartidos los tres primeros, permite integrar y definir con descripción detallada los espacios clave de coordinación en una mirada completa y amplia de los ciclos esenciales y productos del quehacer del GORE. Estos documentos ya están en elaboración y servirán de base para las etapas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamiento y Caracterización Ciclo de planificación</li> <li>- Levantamiento y Caracterización de pre-inversión</li> <li>- Levantamiento y caracterización Ciclo de inversión</li> <li>- Integración de procesos (con espacios clave de coordinación).</li> </ul>	<p>El programa tiene prevista su implementación total en 12 meses, con mediciones trimestrales del avance por etapas. El diagnóstico se fundamenta en el análisis de procesos de decisión de inversiones y se enfoca en la pre-inversión.</p> <p>Su diseño se basa en recursos propios, sin inversión adicional, por lo que su acompañamiento debería apuntar a escalar en una segunda etapa.</p> <p><b>Se visualizan avances escasos aún en la perspectiva de consolidar la interfaz, por lo que su acompañamiento futuro resulta clave para afrontar una nueva etapa con autoridades nuevas.</b></p>

Región	Objetivo del Programa de Trabajo	Principales avances	Comentario y perspectiva futura, opinión GIZ
<b>Valparaíso</b>	<p>Tiene como objetivo la implementación del “Sistema de integración de instrumentos de planificación e inversiones regional (SIIPIR)” el cual a su vez pretende: Optimizar los procesos de planificación y pre-inversión del FNDR demanera de generar carteras más eficientes de inversión y con ello facilitar la toma dedecisiones de la autoridad regional.</p>	<p>Sus avances son notables, considerando que se ha hecho sinergia con una iniciativa ya en curso y que cuenta con financiamiento disponible.</p> <p>Así, el programa ya se encuentra en la fase de licitación para la contratación de servicios de software.</p> <p>A ello se suma el trabajo propio del equipo en la “Modelación de procesos e identificación de posible optimización en admisibilidad de proyectos y elaboración de cartera eficiente”.</p> <p>El proyecto permitió generar un espacio de comunicación interna y coordinación, inéditos para la experiencia reciente del GORE Valparaíso. Al punto que permitió la temprana identificación de la iniciativa SIPIR que ofrece condiciones para materializar la nueva intención de colaboración interna para la mejor vinculación entre planificación y asignación.</p>	<p>El equipo de ambas divisiones está ahora en mejor posición para afrontar desafíos futuros en conjunto.</p> <p><b>El programa tiene una muy destacada perspectiva de éxito y debería ser acompañada para asegurar una adecuada sistematización de la experiencia de su implementación, tanto para fines del propio GORE Valparaíso, como para difundir esta experiencia a otros GORE que visualizan etapas futuras de sus programas de trabajo.</b></p>
<b>Región Metropolitana</b>	<p>Propuesta de mejoramiento de la coordinación DIPLADE/DIVAC cuyo objetivo estratégico de cambio es: “mejorar las instancias y procesos de coordinación entre las Divisiones de Planificación y Desarrollo (DIPLADE) y Análisis y Control de Gestión (DIVAC)del Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, en particular, sobre los procesos de planificación de la inversión, admisibilidad de proyectos y certificación presupuestaria de los proyectos.</p>	<p>Los avances son acordes a la programación, y llegan a la Información a las jefaturas de divisiones para validar el programa de trabajo y conseguir apoyo en recursos humanos y técnicos.</p> <p>Los principales hitos del proceso serán visibles conforme se desarrolle el ciclo de actividades a partir de marzo 2021.</p>	<p>La contingencia ha limitado que el programa mismo se ponga en plena marcha aún. El equipo está motivado y visualiza al programa de trabajo como una buena oportunidad para afrontar la nueva etapa del GORE con nuevas autoridades.</p> <p><b>Sin embargo, requiere aún mucho apoyo para asegurar que se ponga en plena marcha. Por lo tanto, el acompañamiento que se le pueda brindar en el año 2021 será de vital importancia.</b></p>

Región	Objetivo del Programa de Trabajo	Principales avances	Comentario y perspectiva futura, opinión GIZ
<b>O'Higgins</b>	<p>El programa se titula: Convenios de Programación, una herramienta a disposición del Desarrollo Regional.</p> <p>Sus objetivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarizar y transparentar procesos de gestión, participación y coordinación interdivisional para implementar Convenios de Programación.</li> <li>- Establecer las condiciones de entrada y validadores para la firma de convenios de programación regionales orientados a territorios.</li> <li>- Crear un prototipo de convenio de programación para evaluar los procesos de coordinación interdivisional y la pertinencia de la inversión territorial focalizada.</li> </ul>	<p>Los avances reportados indican que las primeras actividades están ejecutadas o en proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación a Jefaturas GORE para validación y ajustes.</li> <li>- Diagnóstico ejecutivo y simplificado de la situación base respecto de experiencias en la región en convenios de programación (firmados y no firmados), así como experiencias tanto del nivel central como de otras regiones.</li> <li>- Análisis de la base legal y financiera que sustentan los convenios de programación.</li> </ul>	<p>Esta propuesta se basa en las experiencias identificadas de otras regiones y el quipo de O'Higgins ha mostrado especial interés en favorecer el intercambio de con ellas.</p> <p><b>Un futuro acompañamiento a esta iniciativa debería fundamentarse en la sistematización de otras experiencias, para brindar orientación a las acciones de una manera más concreta.</b></p>
<b>Maule</b>	<p>El programa de trabajo tiene como objetivo el "Fortalecimiento y cooperativismo institucional entre DIPLADE y DIPIR para el proceso ARI y PROPIR".</p>	<p>Este programa de trabajo fue oficialmente aprobado por las jefaturas respectivas de ambas Divisiones y avalado por el Administrador regional, lo cual pone el proceso en plena marcha y brinda sustento a los equipos involucrados.</p> <p>Luego se ha reportado que el análisis de información existente se ha iniciado, pero sin resultados documentados aún.</p>	<p>Este equipo está altamente motivado y cuenta con buen apoyo directivo.</p> <p><b>El acompañamiento futuro que se le brinde debiera apuntar a extender el programa a una fase más ambiciosa, donde los resultados se proyecten hacia el sistema de planificación en su conjunto.</b></p>

Región	Objetivo del Programa de Trabajo	Principales avances	Comentario y perspectiva futura, opinión GIZ
Ñuble	El programa se ha propuesto como objetivo “Medir los avances en el plan de acción de la Estrategia Regional de Desarrollo afin de corregir desviaciones y/o realizar actualizaciones según lo demanden las condiciones del ambiente”.	<p>Los avances reportados son escasos, pues tampoco se cuenta con un cronograma detallado de actividades elaborado.</p> <p>Cabe señalar que este equipo mostró desde el inicio un alto interés, pero también quedó de manifiesto su debilidad por falta de experiencia frente al resto de los equipos.</p> <p>A ello se suma que en el período inicial de esta consultoría el equipo se encontraba avocado a finalizar y oficializar su primera ERD, lo que en el contexto del año 2020 se hizo aún más complejo.</p> <p>En suma, los avances de este equipo son los más escasos y al mismo tiempo es un equipo que requiere un apoyo especial.</p>	<p>Este equipo necesita aún mucho acompañamiento, si bien muestra mucho interés, se ven muy limitados a avanzar debido a la gran sobrecarga de trabajo de un equipo GORE aún en conformación.</p> <p>Para este equipo en especial, el intercambio de experiencias con otras regiones puede ser de gran utilidad.</p> <p><b>La perspectiva futura de este programa de trabajo es muy favorable, pues es muy pertinente a la reciente aprobación de la ERD, sin embargo, les sorprende en pleno inicio el próximo cambio de autoridades por lo que un adecuado asesoramiento será fundamental para poder transferir estas propuestas al nuevo equipo de autoridades regionales.</b></p>
Bio Bío	El objetivo central de este Programa de Trabajo es “Establecer un eje común -sin perjuicio de los ya existentes-, que sea el común denominador del trabajo colaborativo entre las Divisiones DIPLADE y DIPIR”.	<p>Los avances destacables son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha establecido la Comisión Mixta DIPIR-DIPLADE</li> <li>- Se ha instruido a los Sectores sobre la existencia de esta comisión y los instrumentos que diseñará.</li> <li>- Se ha iniciado el trabajo para Establecer la Situación Base Inicial Regional (SBIRn en que n =0). Y establecer escala territorial de trabajo.</li> </ul>	<p>El equipo regional Bio Bio tuvo una participación gradualmente creciente durante el desarrollo de la consultoría, dejando de manifiesto su interés. En la etapa final, a partir del tercer ciclo, el equipo se mostró mucho más dinámico y comprometido, lo que les permitió concretar un programa de trabajo que les motiva.</p> <p><b>Este programa tiene una perspectiva de mediano plazo que amerita un adecuado acompañamiento técnico. El intercambio de experiencias con otras regiones puede ser de gran utilidad.</b></p>

Región	Objetivo del Programa de Trabajo	Principales avances	Lecciones aprendidas y perspectiva futura
<p><b>Araucanía</b></p>	<p>El programa de Trabajo se titula: Preparando el camino para un trabajo coordinado.</p> <p>El programa tiene como objetivo: “Mejorar la coordinación entre la planificación y la asignación en el Gobierno Regional de La Araucanía”.</p> <p>-</p>	<p>Los principales avances reportados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de procesos, unidades o departamentos relacionados con las tareas de planificación y asignación en la DIPLADER y DIPIR.</li> <li>- Desarrollo de propuestas para mejorar los puntos críticos y sacar ventaja a las potencialidades.</li> </ul>	<p>El programa debe avanzar en el diseño e implementación de medidas para el desarrollo de capacidades para fortalecer el equipo de trabajo interno.</p> <p>Hasta ahora el equipo regional muestra mucho interés al tiempo que sus propuestas de acción están muy orientadas aún al diagnóstico interno.</p> <p><b>En el futuro inmediato, el programa de trabajo de la Araucanía amerita un acompañamiento técnico cercano. La transición hacia una nueva etapa con nuevas autoridades requiere fortalecer los avances de este programa de trabajo.</b></p>
<p><b>Los Ríos</b></p>	<p>El programa se plantea como objetivo: “Establecer una metodología y procedimiento en el Gobierno Regional de Los Ríos para desarrollar la admisibilidad estratégica a la inversión financiada con recursos del Gobierno Regional”.</p>	<p>Los reportes indican que se ha podido avanzar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de planilla de resumen de levantamiento procesos evaluación y monitoreo.</li> <li>- Llenado de planilla, de acuerdo con clasificadores presupuestarios (subtítulos)</li> <li>- Ajuste de planilla.</li> </ul> <p>Mejoramiento de campos: creación de nuevos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercicio de completar la nueva planilla ajustada con la información por subtítulo</li> <li>- Calibración de planilla con funcionarios GORE encargados de departamentos de Subvenciones, FRIL, Fomento.</li> </ul>	<p>El equipo se muestra altamente motivado, y señalan contar con un fuerte apoyo de sus jefaturas.</p> <p>El intercambio de experiencias con otras regiones aparece como clave en las siguientes actividades programadas por este equipo.</p> <p><b>Este es un equipo muy consolidado que puede contribuir valiosas experiencias al intercambio con otras regiones.</b></p>

Región	Objetivo del Programa de Trabajo	Principales avances	Lecciones aprendidas y perspectiva futura
<b>Los Lagos</b>	El programa tiene como objetivo “Establecer un Protocolo transversal entre las divisiones que dirija la inversión a través de la planificación”.	<p>Los avances son destacables y se concentran en la implementación de acciones de comunicación interna, oficialización del programa de trabajo y diagnóstico detallado de los procedimientos actuales. En concreto se ha reportado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución de Equipo Técnico DIPIR – DIPLADE</li> <li>- Generación de Instrucción y Procedimientos.</li> <li>- Generación de instructivo de los procedimientos nuevos en el mapa de procesos (en elaboración).</li> </ul>	<p>El programa tiene un horizonte de planificación de un año y avanza acorde a lo previsto.</p> <p>Su equipo de trabajo se muestra muy motivado y la colaboración interna es muy positiva.</p> <p><b>Para afrontar la nueva etapa de transición el equipo requiere acompañamiento técnico para seguir consolidando los aprendizajes en resultados concretos y demostrables. Pueden aportar mucho al intercambio con otras regiones.</b></p>
<b>Aysén</b>	El programa de trabajo tiene como objetivo “Aplicar en la ejecución del Plan de Desarrollo Territorio Provincia de los Glaciares y su cartera de inversiones declarado como zona rezagada, un procedimiento administrativo que sea de ejecución compartida por las divisiones DPIR y DIPLADE”.	<p>El equipo decidió hacer sinergia con el proceso de zona rezagada, utilizándolo como laboratorio para este esfuerzo de coordinación interna.</p> <p>Cabe destacar que el equipo señala que esto permitirá establecer de forma inédita actividades compartidas en el ciclo completo de las iniciativas de inversión, desde su ingreso a evaluación, ejecución y cierre.</p> <p>Por lo mismo, las aspiraciones del programa de trabajo son muy modestas y apenas crean las condiciones para un trabajo efectivo de fortalecimiento de capacidades de planificación y asignación</p>	<p>La sinergia con el Plan de Zona Rezagada asegura un ritmo de implementación acelerado, por lo que es posible esperar que se implementen las acciones de acuerdo con lo planificado.</p> <p>Resulta de mucho interés dar seguimiento a esta experiencia y promover su difusión e intercambio con otras regiones que implementen programas similares.</p> <p><b>No obstante, requieren un fuerte respaldo para avanzar de esta experiencia concreta hacia una sólida interfaz entre planificación y asignación.</b></p>

Región	Objetivo del Programa de Trabajo	Principales avances	Lecciones aprendidas y perspectiva futura
Magallanes	El programa se propone como objetivo: “Establecer las actividades/procesos para el análisis de pertinencia para la priorización y financiamiento de las iniciativas de inversión que serán presentadas al Gobernador(a) Regional”.	Se reportan avances importantes en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño del Protocolo</li> <li>- Reunión de trabajo y difusión con las jefaturas DPIR-DIPLADER</li> <li>- Observaciones de Jefaturas</li> <li>- Resolución que formaliza el protocolo.</li> </ul>	Los avances logrados le dan un fuerte sustento al programa de trabajo y el equipo se muestra altamente motivado.  El grado de formalidad que el equipo ha dado el proceso permite augurar que este tendrá continuidad, sin embargo, su aplicación efectiva representa aún un gran desafío atendiendo a los cambios de autoridades venideros.  <b>Sugerimos entonces su acompañamiento y seguimiento cercano, lo cual permitirá consolidar en el futuro cercano este procedimiento de coordinación desde lo formal a lo efectivo.</b>

### **Apreciación general y conclusiones del equipo GIZ.**

Los Programas de Trabajo se encuentran en plena implementación y sus principales avances consisten en su difusión interna, tanto a autoridades de cada división como del GORE en general, el diseño inicial de nuevos procedimientos y el trabajo conjunto efectivo entre ambas Divisiones.

Los programas avanzan a ritmos distintos, acorde a las realidades de cada GORE, pero en general muestran la necesidad de brindarles mayor acompañamiento para asegurar que las acciones previstas se implementen, sus resultados sean sistematizados y consolidados para poder avanzar en etapas más avanzadas de gestión del Sistema Regional de Planificación que integre de manera creciente la interfaz Planificación-Asignación.

**Como equipo consultor, GIZ,** podemos compartir nuestras apreciaciones respecto de los hallazgos, lecciones aprendidas y perspectivas generales, a partir de la experiencia vivida en el acompañamiento a estos equipos regionales. Sumado a los apuntes individuales que presentamos para cada caso en la tabla anterior, aportamos nuestra apreciación en términos generales.

Para ello, siguiendo el enfoque de un proceso de mejora continua, tal como lo es el desarrollo de capacidades, podemos identificar tres grupos en los cuales se refleja el estado de avance de los equipos regionales, a partir de los objetivos del proyecto. Confiamos en que esta apreciación nuestra permite

proyectar futuras acciones que SUBDERE pueda promover o implementar, para dar acompañamiento también continuo al desarrollo de capacidades.

1. **Un primer grupo**, es aquel en el que los avances pueden calificarse como **en estado inicial**, es decir que aún deben completar pasos básicos como la formalización de la propuesta de trabajo y que por lo tanto aún no pueden mostrar procesos o procedimientos estructurados. En estos casos se requiere de un refuerzo muy intensivo de acompañamiento en el futuro inmediato. En este grupo se encuentran las regiones de **Atacama, Coquimbo, Tarapacá, Metropolitana, Ñuble y La Araucanía**. Reiteramos que el caso de **Ñuble**, por ser un equipo enteramente nuevo, amerita una consideración especial.
2. **Un segundo grupo** integra aquellos equipos que muestran un **avance intermedio**, es decir que ya pueden mostrar procesos de diagnóstico validados y propuestas iniciales de procesos mejorados, y que incluso están en condiciones de comenzar a implementar y reportar los resultados de dicha implementación en el próximo ciclo presupuestario. No obstante, son equipos que requieren apoyo y acompañamiento. Aquí podemos agrupar a los equipos regionales de **Antofagasta, O'Higgins, Bío Bío, Aysén y Magallanes**. Sus avances en general son promisorios, pero frágiles y un mayor acompañamiento puede generar muy buenos resultados en el corto plazo.
3. **Un tercer grupo**, está integrado por aquellos equipos regionales cuyos programas de trabajo se muestran en **estado avanzado**, aun cuando en algunos casos tal avance se deba a una oportuna sinergia con otros procesos en marcha en la respectiva región. En estos casos es destacable que ya cuenten con apoyo formal de sus jefaturas, planificación más detallada de sus actividades, avances en implementación e incluso han llegado a definir indicadores de logro. En este grupo se encuentran las regiones de **Arica y Parinacota, Valparaíso, Maule, Los Ríos y Los Lagos**. Un acompañamiento futuro debiera aprovechar los avances de estos equipos mediante una adecuada sistematización y posterior difusión de sus experiencias. Promover liderazgos temáticos para el intercambio de experiencias de manera más sistemática.

En términos generales, como equipo GIZ, queremos destacar que este proyecto permitió darnos cuenta que la dinámica de la operativización de procesos de ejecución absorbe las energías de los Gobiernos Regionales, al punto que en muchos casos las DIPLADE han terminado descuidando los procesos de planificación y contribuyendo con sus capacidades a la gestión presupuestaria y de inversión regional. En el marco del proyecto, creemos que una condición de base se transformó más bien en un logro importante, esto es que las **DIPLADE revaliden y fortalezcan su rol central en la planificación del desarrollo regional**.

Futuros esfuerzos de fortalecimiento de capacidades deberían partir de este punto: reforzar el rol de DIPLADE en la planificación, pero con un **fuerte componente de coordinación y articulación con DIPIR y las nuevas divisiones**.

Futuros apoyos debieran también, cuando sea posible, incluir recursos para la implementación de acciones concretas en cada GORE, para facilitar la plena implementación de los programas de trabajo o avanzar en etapas sucesivas más ambiciosas. Igualmente es importante brindar asesoría para el intercambio regular de experiencias entre los equipos regionales, consolidando de esa forma una red de cooperación que facilite la asesoría cruzada (entre pares) y refuerce los conocimientos entregados en la capacitación. A ello, finalmente, se debería sumar asesoría individual a sus Programas de Trabajo, que requiere de un acompañamiento más cercano que se adapte a los ritmos y condiciones particulares de cada equipo regional.



En el Anexo 2 se presenta la versión final de los 16 Programas de trabajo de las DIPLADE y DIPIR de cada región, ordenados de manera geográfica (norte a sur) para los 16 Gobiernos Regionales y actualizados a la fecha del presente Informe 4.

### III. Producto 5. Guía Metodológica Sistematizada, versión final.

La Guía Metodológica es un material de apoyo al proceso de fortalecimiento de capacidades y fue diseñada para ayudar a diagnosticar, implementar y evaluar los procesos, las técnicas y las capacidades individuales, grupales y organizacionales indispensables de fortalecer en las DIPLADE y DIPIR. Fue diseñado como un material de consulta para las actividades de capacitación, de asistencia técnica y de seguimiento implementadas por GIZ en el marco de este programa, sin embargo, luego de su aplicación práctica ha confirmado ser un material útil para apoyar los procesos continuos de fortalecimiento de capacidades de ambas divisiones.

La Guía reúne y utiliza numerosos conceptos y métodos para orientar el proceso de fortalecimiento de capacidades. No tiene la aspiración de redefinir esos conceptos, ni de crear un nuevo marco teórico, simplemente los utiliza para orientar una discusión y una reflexión compartida.

La Guía Metodológica ha sido elaborada bajo la premisa de que los lectores y usuarios de ella, los equipos DIPLADE y DIPIR, son quienes mejor conocen y saben cómo se viven los procesos de planificación y gestión regional, y lo saben desde adentro y desde el ahora. Por lo tanto, no es un manual ni un recetario, sino una guía para un proceso de aprendizaje compartido en el que el intercambio de ideas y la reflexión compartida serán la base para el desarrollo de soluciones apropiadas a las necesidades y condiciones de cada Gobierno regional.

La versión sistematizada de la Guía Metodológica es el resultado de su aplicación práctica en el proceso de capacitación descrito en este y anteriores informes. En dicho proceso se confirmó la pertinencia de su enfoque y sus contenidos en general, sin embargo, la misma aplicación práctica demostró la necesidad de simplificar, ajustar y complementar ciertos aspectos de contenido. El equipo de la GIZ ha recogido esos aspectos derivados de la aplicación práctica y ha hecho los ajustes necesarios.

De esta forma podemos compartir en el Anexo 2 del presente Informe 4, la versión sistematizada de la Guía, un material que podrá ser puesto a disposición de los profesionales de las DIPLADE y DIPIR, así como de los equipos de los Gobiernos Regionales en general.

Este material servirá en primer lugar como material de consulta para la continuación en la implementación de los Programas de Trabajo de los equipos DIPLADE y DIPIR, así como para futuras tareas de fortalecimiento interno orientadas a la consolidación del Sistema Regional de Planificación de los GORE.

La Guía está compuesta de 4 capítulos que enumeramos a continuación:

- Capítulo 1. Coordinación interdivisional para la gestión de la planificación estratégica territorial.
- Capítulo 2. Formulación y control de políticas, planes y programas de desarrollo regional
- Capítulo 3. Evaluación de políticas, planes y programas de desarrollo regional
- Capítulo 4. Gestión de sistemas de información para la planificación territorial

#### IV. Producto 6. Seminario Final. Evento de balance final y certificación de los participantes de los gobiernos regionales en las actividades de capacitación.

Con fecha viernes 08 de enero de 2021 se efectuó el Seminario de Cierre del programa en su componente de capacitación, en el cual participaron los 32 profesionales del diplomado, 48 profesionales del Certificado, directivos de Gobiernos Regionales y los equipos de SUBDERE y GIZ. En total 110 personas atendieron el evento realizado de manera virtual en la plataforma Google Meet.

El programa de la actividad fue el siguiente:

Horario	Actividad
08.45 – 09.00	Espacio para ingreso de participantes
09.00 – 09.20	Palabras iniciales: <b>Sra. María Paz Troncoso</b> , Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo <b>Sr. Hans Peter Debelius</b> , Director GIZ – Agencia en Chile
09:20 – 09:35	Intervención: <b>Sr. Felipe Petit</b> , Jefe de División de Desarrollo Regional- SUBDERE
09:35 – 09:50	Intervención: <b>Sra. Eleonora Espinoza</b> , Jefa División de Políticas y Desarrollo Territorial - SUBDERE
09:50 – 10:30	Exposición: Balance de las actividades desarrolladas y presentación de la versión sistematizada de la Guía Metodológica. <b>Sr. Néstor Zapata Retamal</b> , Jefe Técnico Equipo GIZ
10.30 - 10.45	Video Resumen de la Experiencia: Saludos y balance de los Equipos DIPLADE-DIPIR de los Gobiernos Regionales
10:45 – 11:30	Exposiciones: “Aprendizajes, desafíos y pasos en el futuro inmediato” <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sr. Haroldo Castañeda</b>, Expositor Equipo DIPLADE-DIPIR Gobierno Regional Arica y Parinacota</li> <li>- <b>Sr. Claudio Anjarí</b>, Expositor Equipo DIPLADE-DIPIR Gobierno Regional de Valparaíso</li> <li>- <b>Sr. Roberto Salazar</b>, Expositor Equipo DIPLADE-DIPIR Gobierno Regional de Biobío</li> </ul>
11.30 – 12:00	Conclusiones del Programa: Reflexiones y proyecciones <b>Sr. Rodrigo Candia</b> , Jefe Departamento de Fortalecimiento y Gestión Regional (S) - SUBDERE

El seminario fue inaugurado por la **Sra. María Paz Troncoso, Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo**, quien destacó la importancia de este programa de fortalecimiento de capacidades en el nuevo paradigma de gestión que afrontarán los Gobiernos Regionales, al completar un proceso de autonomía política y la transferencia de competencias que fortalecerán su rol.

Por su parte, el **Director de GIZ en Chile, Sr. Hans-Peter Debelius** destacó la importancia del desarrollo de capacidades en la gestión de los organismos públicos y valoró la oportunidad que GIZ ha tenido de contribuir en este programa.

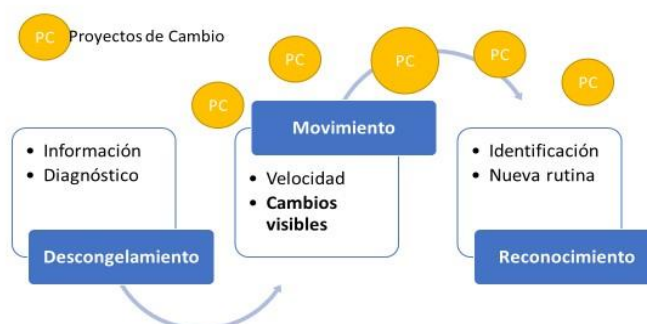
En un segundo momento, el **Sr. Felipe Petit, Jefe de División de Desarrollo Regional – SUBDERE** y la **Sra. Eleonora Espinoza, Jefa División de Políticas y Desarrollo Territorial – SUBDERE** destacaron los desafíos que enfrentan los Gobiernos Regionales en esta nueva etapa de su desarrollo institucional y destacaron las tareas que a estas divisiones de la SUBDERE les compete para brindar soporte y apoyo a los equipos de los GORE en este contexto.

A continuación, se realizó un Balance de las actividades desarrolladas y la presentación de la versión sistematizada de la Guía Metodológica, a cargo del **Sr. Néstor Zapata Retamal, Jefe Técnico Equipo GIZ**. En su presentación destacó la activa participación de los profesionales de todos los Gobiernos Regionales y enfatizó en los desafíos que implica la continuidad de los procesos de desarrollo de capacidades.

También se hizo referencia al enfoque de trabajo de la GIZ el que promueve el desarrollo de capacidades como parte de un proceso continuo de cambio.

## Enfoque de cambio organizacional

Las fases del proceso de cambio (Kurt Lewin)



Un momento central del seminario consistió en la apreciación de los propios participantes acerca de los aspectos destacables del programa de fortalecimiento de capacidades llevado a cabo, así como destacaron los desafíos que se presentan. Esto se realizó mediante dos actividades: la primera consistió en la exhibición de un video resumen con los testimonios de unos 15 participantes que voluntariamente enviaron videos cortos respondiendo a las preguntas ¿Qué destaco del programa? y ¿Qué desafíos se nos presentan en el futuro inmediato?

Las opiniones de los participantes, expresadas en el mencionado video incluyen expresiones como las siguientes:

### ¿Qué destaco del programa?

- “Reconocer la importancia de la planificación en la labor del GORE”

- “Constatar que de manera muy generalizada las divisiones trabajan de manera compartimentada”
- “Conocer experiencias de otras regiones afrontando los mismos problemas”
- “Habernos dotado de un espacio virtuoso para el intercambio de experiencias”
- “Pudimos hacer una reflexión compartida con SUBDEREGIZ y las demás regiones ¿Qué tipo de organización somos los GORE y hacia dónde vamos”
- “El uso de herramientas muy útiles como el modelamiento de procesos”
- “Haber resaltado la importancia de construir puentes entre las divisiones encargadas de la planificación y de la inversión, para trabajar de manera coordinada”

### ¿Qué desafíos se nos presentan en el futuro inmediato?

- “Aplicar esta forma de trabajo más integrada”
- “Construir una visión común”
- “Consolidar la vinculación entre planificación y asignación para satisfacer las necesidades de la población”
- “Mostrarnos como una sola entidad que trabaja coordinada”
- “Desarrollar un sistema potente de planificación”
- “Materializar la coordinación”
- “Que las autoridades regionales se involucren en este mismo proceso”

La segunda actividad consistió en las exposiciones más detalladas de la apreciación de tres equipos regionales, los de Arica y Parinacota, de Valparaíso y de Bío Bío.

El equipo del **GORE Bío Bío** destacó que el programa de fortalecimiento fuese un espacio de aprendizaje:

## Aprendizajes: Contenidos y utilidad

### Principales aprendizajes logrados

- El principal aprendizaje es el que surge del conjunto de las charlas dadas en los Webinar, pues permite **tomar conocimiento no solo de los avances actuales sino también de las metodologías seguidas**. Todo ello por parte de expositores altamente calificados y que sobresalen en sus temas, a nivel nacional e internacional.
- **Aprendizaje de diversas metodologías de trabajo**
- La **experiencia de haber constituido equipos de trabajo con funcionarios de DIPLADE y DIPIR**.

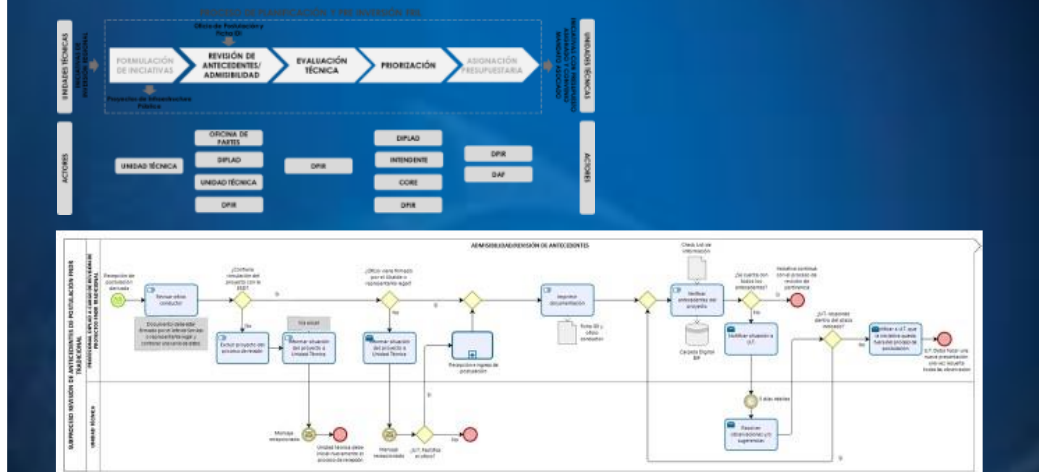
- Modelamiento de Procesos
- Análisis PIANO
- Estrategias de Desarrollo de Capacidades
- Diseño de Plan de Mejoras
- Estrategias y Operativización de Instrumentos de Planificación
- Importancia de los SIT en el SRP

- Determinar una problemática común entre ambas divisiones y proponer un plan de trabajo en conjunto.

Por su parte, el equipo del GORE Valparaíso destacó que su recomendación para futuras acciones similares de fortalecimiento de capacidades a los gobiernos regionales en materia de planificación y su vinculación con la inversión

3- Los aspectos más destacables del programa y sus recomendación para futuras acciones similares de fortalecimiento de capacidades a los gobiernos regionales en materia de planificación y su vinculación con la inversión .

- Identificación de los actores en los procesos relevantes y como estos se pueden clasificar de acuerdo a su rol en los subprocesos orquestación, coreografía, entre otros.
- Comprensión de los procesos, cuales son sus entradas, salidas y quien los realiza, en este último aspecto conocer las fortalezas y capacidades de quienes las realizan.
- Diagramación de procesos para conocer el flujo completo y detectar posibles cuellos de botella
- La importancia de evaluar los instrumentos para conocer su **reImpacto**



Finalmente, el equipo del GORE Arica y Parinacota, destacó sus principales aprendizajes y desafíos:



## APRENDIZAJES.

- Levantamiento de procesos claves.
- Identificación y análisis de los problemas de coordinación.
- Análisis de alternativas de solución.

## DESAFIOS 2021

- Implementación Propuesta de Mejoras.
- Gobernador Regional
- Coordinación Nuevas Divisiones

El evento finalizó con las reflexiones generales expuestas por el **Sr. Rodrigo Candia, Jefe Departamento de Fortalecimiento y Gestión Regional (S)** – SUBDERE, quien hizo un recorrido por el proceso de gestación de este programa de fortalecimiento, los elementos clave que motivaron su preparación, los temas tratados y como estos hacen frente a los desafíos más relevantes que los Gobiernos Regionales enfrentarán en el futuro. Hizo mención también a la estimulante respuesta de los equipos regionales que se han comprometido en este programa a pesar de las enormes dificultades enfrentadas durante el año 2020 e hizo una invitación a seguir progresando en el fortalecimiento de los Gobiernos Regionales al tiempo que comprometió el apoyo de los equipos de la SUBDERE para brindar apoyo a un proceso de aprendizaje compartido.

Finalmente, el Sr. Candia mencionó los esfuerzos que SUBDERE sigue desarrollando para dar continuidad y sistematicidad a los procesos de fortalecimiento de capacidades de los Gobiernos Regionales, e hizo el anuncio de respaldar mediante el programa de mejora continua a las iniciativas que los propios GORE han comenzado a impulsar a partir de los Programas de Trabajo diseñados y puestos en marcha durante esta consultoría. Asimismo, comprometió los esfuerzos para seguir respaldando el intercambio de experiencias entre las regiones y brindar asistencia técnica externa en la medida que los recursos disponibles lo permitan.

El evento terminó con los agradecimientos a los participantes y la documentación audiovisual del seminario se encuentra archivada en el sitio dispuesto para el programa en la plataforma Google Drive (<https://drive.google.com/drive/folders/1gHwxbu02zdNHTIRfDwdoukQ-hA8Obtfl>).

## ANEXO 1. Certificados de participación Diplomado y Certificado.



# ANEXO 2 – Programas de Trabajo de los Gobiernos Regionales versión final

# ANEXO3 – Guía metodológica sistematizada, versión final.

## ANEXO 4 – Powerpoint seminario de cierre

# ANEXO 5 – Presentaciones Experto Internacional (Webinars)