



Subsecretaría de
Turismo

METODOLOGÍA PARA UNA GOBERNANZA PUBLICO-PRIVADA EXITOSA EN TURISMO: EXPERIENCIA EN CAPITAL HUMANO

División de Fomento e Inversión
Subsecretaría de Turismo
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo



Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. EXPERIENCIA EN CAPITAL HUMANO EN TURISMO.....	4
3. LA METODOLOGÍA.....	6
3.1. Etapa 1: Planificación	7
3.2. Etapa 2: Organización.....	12
3.3. Etapa 3: Implementación	13
4. CONCLUSIONES Y PROYECCIONES	15

1. INTRODUCCIÓN

El Capital Humano es una de las líneas desarrolladas por la Unidad de Fomento e Inversión, con eje estratégico en la articulación de los principales actores de la industria tanto públicos como privados. Su funcionamiento operativo está vinculado al trabajo en mesas estratégicas y técnicas para el levantamiento de demanda, diagnósticos y estrategias de ejecución de programas y proyectos, en cuanto a formación, capacitación y certificación del Capital Humano, requerido por la industria.

Dada la relevancia de este tema es que, a partir del año 2019, la Subsecretaría de Turismo cuenta con un Plan Estratégico de Capital Humano de Turismo 2019-2022, el que establece cuatro ejes estratégicos: Gobernanza, Fortalecimiento de Capital Humano, Investigación y Comunicación.

Dada la importancia del trabajo público privado para el análisis, ejecución y evaluación del Plan Estratégico se decide **construir una metodología de carácter participativo para la conformación de mesas de trabajo de capital humano**, cuyo fin fue potenciar el sentido de pertenencia de los participantes respecto a los procesos de trabajo, así como de los productos construidos.

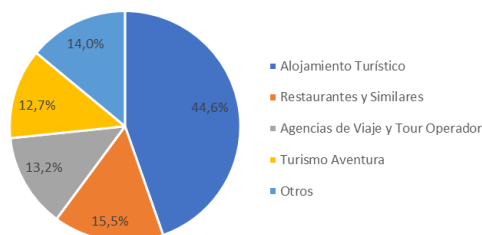
En este marco es que se define desarrollar el presente documento de trabajo denominado "**Metodología para una gobernanza público – privada exitosa en turismo: experiencia en capital humano**", el cual tiene como objetivo dar cuenta de la Metodología de Gobernanza Público Privada que se ha desarrollado en torno al trabajo de Capital Humano de Turismo. Cada uno de los apartados da cuenta de las etapas establecidas en la metodología, de los elementos que deben ser considerados en cada uno de ellos, y como fue abordada dicha etapa en la experiencia del comité público privado de capital humano de turismo.

2. EXPERIENCIA EN CAPITAL HUMANO EN TURISMO

La calificación del recurso humano del turismo es hoy un pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la industria en Chile y en el mundo. La importancia de mejorar la competitividad del sector mediante procesos de capacitación de los trabajadores es el reflejo de un sector productivo que responde a los cada vez más diversos requerimientos de los/as usuarios/as. Contar con recursos humanos calificados para la entrega de servicios turísticos significa también contar con un servicio de excelencia, lo que impactará directamente en la imagen y percepción con la que se queden los turistas, beneficiará a los prestadores de servicio, y al destino, pero por sobre todo al país.

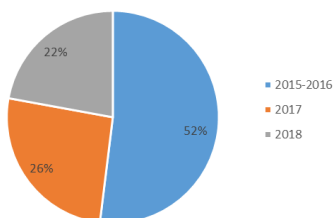
De acuerdo al Registro de Prestadores de Servicios Turísticos a junio 2019, se cuenta con **19.830 empresas**¹ de las cuales un 44,6% corresponden a Alojamiento Turístico, seguido de restaurantes y similares en un 15,5%, turismo aventura en un 12,7%, y agencias de viaje y tour operadores 12%.

Registro Prestadores de Servicios Turísticos



Por otra parte, entre los años 2015 y 2018 se logra la ejecución de 168 cursos, correspondiente a 755.979 horas, que beneficiaron a **5.338 personas**, trabajadores o empresarios de la industria, quienes se capacitaron en distintas materias requeridas por el sector. Para ello se trabajó en conjunto con CORFO a través de los Programas de Formación para la Competitividad (PFC), con INDAP con cursos de turismo, y con SENCE por el Programa de Capacitación de Oficios. Además del programa SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) propio del sistema de calidad turística de la Subsecretaría de Turismo con Sernatur.

Capacitaciones en turismo 2015-2018

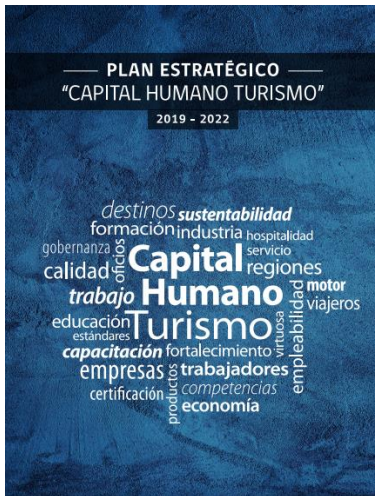


Considerando una cobertura mínima de dos trabajadores por empresa, se estima que en cuatro años se ha logrado cubrir un **13,5% del total de empresas** prestadoras de servicios turísticos. Porcentaje que disminuye al aumentar el número de trabajadores por empresa.

Frente a ello y con el fin de seguir avanzando en capacitar al capital humano del sector, en septiembre del año 2018, coordinado por la Subsecretaría de Turismo, representantes estratégicos de organismos públicos y privados del sector, fueron parte de un taller participativo, en el que construyeron el **Plan Estratégico de Capital Humano 2019-2022**.

¹ No se incluye en el total de PST a guías registrados, ya que corresponden a personas naturales.

Plan que nace con el objetivo orientar el trabajo estratégico y operativo de los actores públicos y privados del sector en materia de capital humano en turismo.



Dicha instancia abordó diversas metodologías participativas e inició su desarrollo invitando a los participantes a responder distintas preguntas, dando paso con ello a la construcción del sentido o misión compartida, así como valores, personalidad y propósito.

Luego de haber levantado los principales aspectos distintivos para el trabajo conjunto entorno a Capital Humano, fueron identificadas las líneas de trabajo necesarias para hacer crecer el desarrollo humano en la industria.

Todos estos elementos dieron paso a la construcción del documento Plan Estratégico de Capital Humano, del cual nacieron distintas acciones y metas que apuntan a disminuir brechas en la materia. Se definió trabajar en 18 iniciativas, esperando invertir un

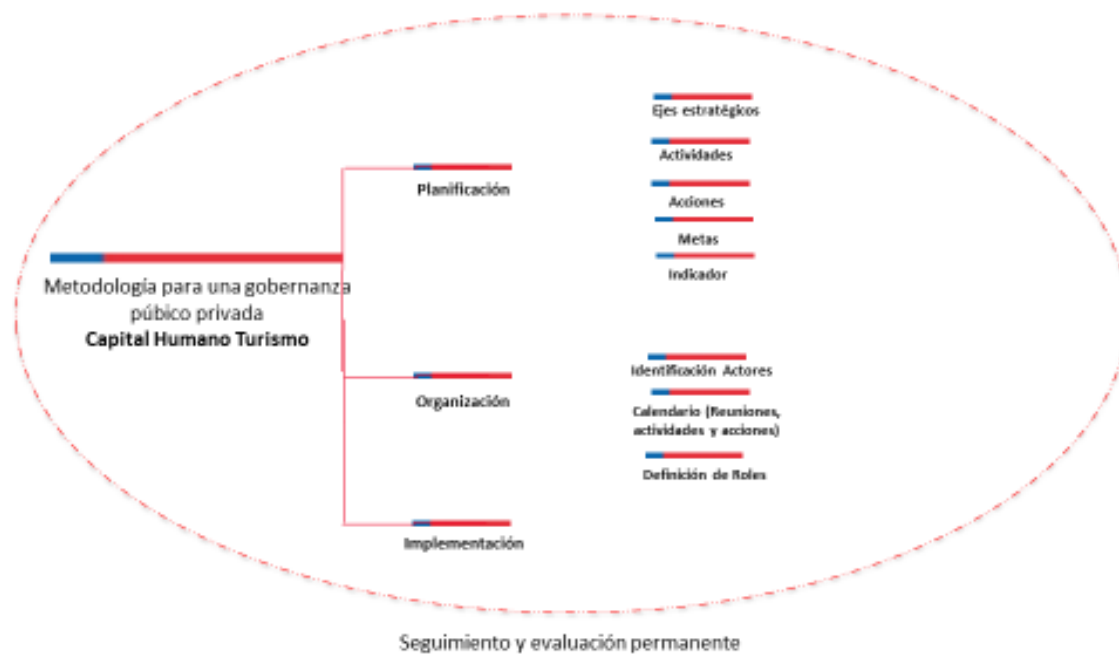
promedio de 2.000 millones de pesos en el sector por año.

Tanto la ruta que llevo a la elaboración de este documento como su implementación logra la definición de una metodología de trabajo publico privada de la que se da cuenta a continuación.

3. LA METODOLOGÍA

La metodología que se plantea y que se detalla en la siguiente imagen, contempla tres etapas, correspondientes a planificación, organización e implementación. Todas las cuales deben desarrollarse bajo plazos claramente definidos.

Imagen N°1: Metodología para una gobernanza público privada



La metodología de gobernanza publico privada, presentada en el esquema anterior, considera como elementos fundamentales para su correcta implementación, lo siguiente:

1. Debe existir **comunicación permanente** con los integrantes del Comité técnico Publico Privado de Capital Humano de Turismo.
2. Las definiciones importantes deben ser **consensuadas** con los integrantes del Comité técnico Publico Privado de Capital Humano de Turismo.
3. Los **roles** deben ser identificados y comunicados de manera clara a todos los integrantes del Comité técnico Publico Privado de Capital Humano de Turismo.
4. Las líneas de acción deben tener continuo **seguimiento** para garantizar su correcta implementación.

A continuación, se detallan cada una de las etapas y como desde la experiencia en capital humano en turismo, la metodología pudo ser aplicada.

3.1. Etapa 1: Planificación

Para la etapa de planificación de una gobernanza público privada deben ser considerados al menos los siguientes aspectos.

- Definir de manera consensuada los alcances del trabajo conjunto que se quiere realizar, entre ellos visión, misión y objetivo compartidos.
- Establecer ejes estratégicos de trabajo.
- Definir actividades y acciones para cada uno de los ejes estratégicos establecidos.
- Establecer metas e indicadores de medición de cada una de ellas.

Todas estas definiciones deben ser desarrolladas en instancias de trabajo participativo y con metodologías lúdicas que permitan llegar de manera didáctica a la definición de conceptos claves que posteriormente permitirán la definición de ámbitos, ejes y acciones prioritarias para los actores.

Cabe destacar que, para generar sentido de pertenencia de los actores públicos y privados, se debe partir desde la base de la importancia que tiene el Capital Humano para cada una de las instituciones a las que representan.



Para el caso de capital humano de turismo, la etapa de Planificación fue abordada de la siguiente manera:

Desde el año 2015 la Subsecretaría de Turismo había comenzado un trabajo coordinado con distintos actores claves públicos y privados del sector, para el cual se había conformado el denominado **Comité técnico público privado de capital humano de turismo**.

Comité que, si bien lograba un trabajo coordinado en distintas acciones, estas se ejecutaban sin una orientación y focalización claras en el tiempo.

Es por ello que en el año 2018 nace a través de talleres participativos el denominado **Plan Estratégico de Capital Humano 2019-2022**, con el objetivo de *“Orientar el trabajo estratégico y operativo de los actores públicos y privados del sector en materia de capital humano en turismo”*.

En conjunto con ello se definen la visión y misión compartidas, de la siguiente forma

Visión

“Convertir al turismo en el sector más relevante del desarrollo económico y social del país, fomentando la educación técnico profesional y fortaleciendo una política de capacitación y certificación con estándares de calidad y sustentabilidad”.

Sueño grande y audaz que se tradujo en el cumplimiento de 3 grandes logros, que a su vez se subdividen en algunos lineamientos y alcances claros:

1. Sector más relevante del desarrollo

- Turismo se consolidó como el sector más relevante del desarrollo económico local después del cobre
- Chile no solo destaca por su geografía sino por su nivel de hospitalidad y educación.
- Se incorpora el inglés obligatorio desde el pre escolar.

2. Impacto desde la educación, formación, capacitación y certificación.

- Empresas de turismo incorporan la alfabetización digital
- Especialidades e turismo se imparten en institutos y escuelas técnicas de todo Chile
- Turismo lidera uso de franquicia tributaria
- Industria del turismo establece como exigencia la certificación de su Capital Humano.

3. Reconocimiento global

- OMT reconoce nuestro modelo de coordinación de Capital humano de turismo.
- Las competencias de nuestro Capital Humano son reconocidas a nivel mundial.
- La industria del turismo trabaja con los mejores estándares de calidad y sustentabilidad y es reconocida a nivel mundial.

A su vez, y en coherencia con la visión, se define la **Misión** que el Comité espera del capital humano del turismo.

“Mejorar la hospitalidad y hacer de Chile un país turístico de clase mundial, creando y visibilizando una política pública que profesionalice la industria, garantice el cumplimiento del Plan estratégico y cuide que los recursos públicos y privados sean bien utilizados”.

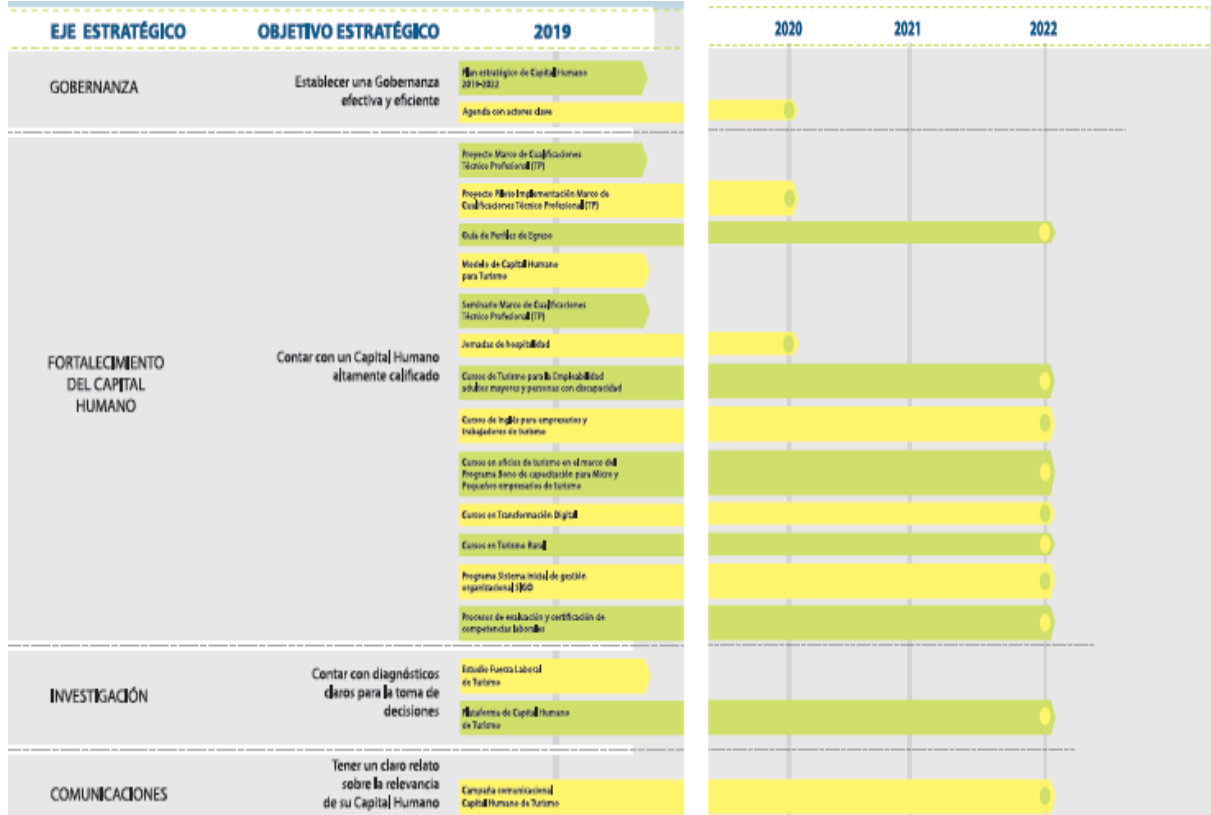
Luego de ello se establecen 4 ejes estratégicos para orientar el trabajo de Capital humano entre los años 2019 y 2022, como son:

Imagen N°2: Ejes estratégicos



Para abordar cada uno de los ejes estratégicos de Capital Humano, se construye una Hoja de Ruta donde se especifican los productos o iniciativas esperados durante la vigencia del plan estratégico y sus plazos generales de ejecución.

Imagen N°3: hoja de ruta capital humano turismo



El plan considera 18 iniciativas o productos que deberán ejecutarse en un plazo de 4 años. Cada uno de ellos a través de la ejecución y fondos diversos de los actores que conforman el comité, pero bajo una coordinación conjunta para lograr las metas propuestas, teniendo como responsable de ello a la Subsecretaría de Turismo o Sernatur Central.

Es por ello que, para lograr una medición en el tiempo de la estrategia, se deben establecer entre los actores involucrados, al menos:

- **Metas:** se definen como el resultado esperado luego de culminado el plazo de ejecución de la acción. Las características principales de las metas que se consideraron para su definición es que fueran medibles y alcanzables
- **Responsables:** si bien los ejecutores del plan son distintos organismos participantes del comité público – privado de capital humano, se definieron solo dos responsables, asociados más bien al seguimiento de ejecución de las metas y apoyo directo a los mismos ejecutores.
- **Participantes:** se definieron como aquellos organismos públicos y privados participantes del comité público – privado de capital humano, que se involucran directa (ejecutor) o indirectamente con el cumplimiento de la respectiva meta.
- **Plazos de ejecución:** se establece un periodo general para el cumplimiento de metas, entre 1 y 4 años, sin embargo, para el seguimiento más específico los responsables dividen la meta de acuerdo al número de años que se estableció para su ejecución. Esto con el fin de ir midiendo paulatinamente el avance de las acciones.

Imagen N°4: ejemplos de planilla de indicadores de medición

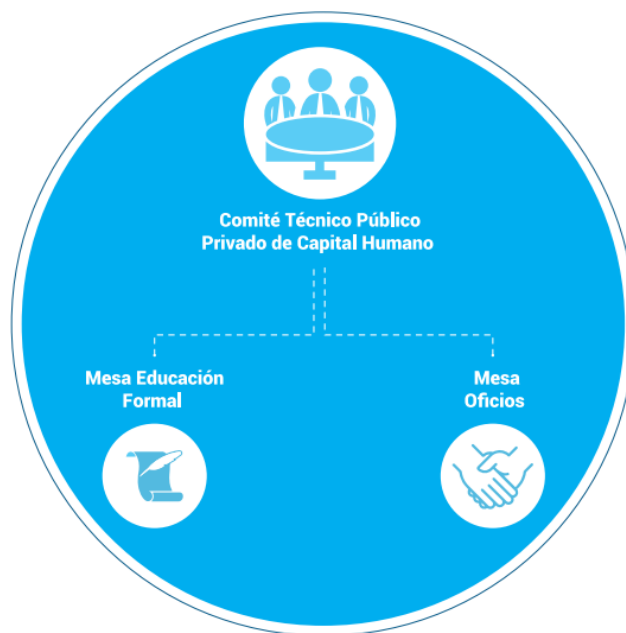
EJES ESTRATÉGICOS	META	RESPONSABLE	AÑO
Gobernanza	Documento "Plan estratégico de Capital Humano 2019 - 2022"	SUBSECRETARÍA DE TURISMO Participa: Sernatur Nacional, Chilesertur, Achiga, Hoteleros de Chile, Fedetur, Achet, RIEST (*), Fegach, APROTUR, ChileValora, Mineduc, Sence, Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.	2019
	Documento Agenda Subsecretaría de Turismo con instituciones vinculadas a Capacitación, Certificación y Educación Formal.	SUBSECRETARÍA DE TURISMO Participa: Sernatur Nacional, RIEST.	2019 - 2020
Fortalecimiento del Capital Humano	Documento Marco de Cualificaciones Técnico Profesional (TP) poblado para la industria del turismo de acuerdo a estándares establecidos por el Ministerio de Educación (MINEDUC)	SUBSECRETARÍA DE TURISMO Participa: Sernatur Nacional, Mineduc, RIEST, y participantes Mesa educación formal y oficios.	2019
	Documento Proyecto Piloto Implementación Marco de Cualificaciones Técnico Profesional (TP) de acuerdo a estándares establecidos por el Ministerio de Educación (MINEDUC)	SERNATUR NACIONAL Participa: Sernatur Regional, Mineduc, Red de instituciones de educación superior (Riest) y Subsecretaría de Turismo.	2019 - 2020
	Guía de Perfiles de Egreso de carreras de Gastronomía, Hotelería y Turismo actualizada.	SERNATUR NACIONAL Participa: Mineduc y Red de instituciones de educación superior (Riest)	2019 - 2022
	Documento Propuesta Modelo de Capital Humano para Turismo.	SUBSECRETARÍA DE TURISMO Participa: Sernatur Nacional, Integrantes Mesa de educación formal.	2019
	1 Seminario Marco de Cualificaciones Técnico Profesional (TP) con al menos 100 académicos de carreras vinculadas a turismo.	SERNATUR NACIONAL Participa: Mineduc, Red de instituciones de educación superior (Riest) y participantes Mesa educación formal y oficios.	2019
	2 Jornadas de la Hospitalidad para al menos 3.000 personas vinculadas a actividades turísticas.	SUBSECRETARÍA DE TURISMO Participa: Sernatur Nacional y Regional.	2019 - 2020
	6 Cursos de Turismo para la Empleabilidad para al menos 180 adultos mayores y personas con discapacidad.	SUBSECRETARÍA DE TURISMO Participa: Sernatur Nacional y Regional, Senadis y Senama.	2019 - 2022

Bajo este marco y dada la cantidad y diversidad de temáticas a abordar en un trabajo público - privado como el de Capital Humano en turismo, se hace indispensable la conformación de instancias oficiales de encuentro, a fin de coordinar los avances, como también para reportar resultados.

Es por ello que liderado por la Subsecretaría de Turismo en conjunto con Sernatur, se establece una estructura de trabajo regida por el funcionamiento de 3 mesas, que se detallan a continuación:

- Comité Técnico Público Privado de Capital Humano. El objetivo de esta instancia es entregar asesoría estratégica a la Subsecretaría de Turismo para delinear Políticas Públicas en los diversos ámbitos de Capital Humano de la Industria. Específicamente respecto al plan esta instancia tiene como rol hacer seguimiento a los compromisos plasmados.
- Mesa de Oficios. Su objetivo es analizar, definir, y proyectar la participación del sector turismo en los diversos programas de capacitación existentes, así como en el sistema nacional de evaluación y certificación de competencias laborales. Corresponde a una instancia de trabajo técnico, que trata temas de Capacitación y Certificación de Competencias Laborales
- Mesa de educación formal. Su objetivo es definir e implementar mecanismos de articulación entre actores del mundo público y privado, academia, empleadores, técnicos y profesionales del sector turismo. Corresponde a una instancia de trabajo técnico, y que tal como su nombre lo menciona, trabaja para apoyar la articulación entre la oferta y la demanda formativa.

Imagen N°5: estructura de trabajo público - privado



3.2. Etapa 2: Organización

La etapa de organización de una gobernanza público privado, debe considerar algunos elementos que serán fundamentales para la posterior implementación de actividades y acciones, los cuales se detallan a continuación:

- Priorizar las actividades y acciones, mediante la cantidad de horas hombre que se dedicarán a cada una de ellas.
- Construir un calendario que identifique todas las acciones que se realizarán en un periodo determinado (un año).
- Todas las actividades y acciones calendarizadas deben ir en directa relación con lo establecido en los ejes estratégicos establecidos en la etapa de planificación. Dicho calendario deberá incluir desde reuniones de seguimiento, hasta actividades concretas que permitan el avance de las metas.
- Identificar roles y responsables de las actividades y acciones programadas en calendario.

Para el caso de la organización de la Gobernanza público privada de Capital Humano de turismo, dado que el trabajo del presente año tuvo como principal objetivo Implementar una metodología de participación articulada entre actores públicos y privados vinculados al desarrollo de Capital Humano en la industria turística, se construyó un solo calendario de reuniones y actividades.

Dados los antecedentes anteriores, sumado a la naturaleza de los proyectos que fueron desarrollados durante el presente año, el Comité Técnico Público Privado de capital Humano de turismo construyó un calendario anual de las mesas de trabajo, cuya organización permitió distribuir Metas, actores y plazos de ejecución, el cual se visualiza a modo de ejemplo a continuación:

Imagen N°6: Calendario de actividades 2019

REUNIÓN	FECHA ESTIMADA	TEMAS A TRATAR	CONVOCADOS	ESTADO
1	ENERO	Presentación versión preliminar Plan Estratégico Capital Humano Turismo 2019-2022	Todos	REALIZADA
2	MARZO	Entrega documento final del “Plan Estratégico Capital Humano Turismo 2019-2022” y presentación de principales proyectos 2019: Marco de Cualificaciones, Estudio Empleabilidad y Certificación de Competencias	Todos	REALIZADA
3	04 JUNIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación Agenda de trabajo Capital Humano Subsecretaría. ▪ Estado Situación <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto Marco de Cualificaciones TP Turismo. - Seminario Marco de Cualificaciones TP - Colocación 3.000 procesos de evaluación y certificación de competencias 2019. - Procesos de Capacitación 2019 	Mesa de Oficios Mesa de Educación Formal	REALIZADA

REUNIÓN	FECHA ESTIMADA	TEMAS A TRATAR	CONVOCADOS	ESTADO
4	08 JULIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inicio Proyecto Marco de Cualificaciones TP Turismo ▪ Estado de Avance <ul style="list-style-type: none"> - Seminario Marco de Cualificaciones TP - Guía de Perfiles de Egreso. - Colocación 3.000 procesos de- evaluación y certificación de competencias 2019. - Procesos de Capacitación 2019 - Homologación Internacional Perfiles Ocupacionales 	Mesa de Oficios Mesa de Educación Formal	REALIZADA
6	25 JULIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seminario Marco de Cualificaciones TP 	Todos	REALIZADO
7	01 AGOSTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taller Marco de Cualificaciones TP_Integrantes mesas de trabajo. 	Todos	REALIZADO
8	04 SEPTIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto Marco de Cualificaciones ▪ Evaluación Seminario Marco de Cualificaciones. ▪ Estado de Avance <ul style="list-style-type: none"> - Guía de Perfiles de Egreso. - Colocación 3.000 procesos de- evaluación y certificación de competencias 2019. - Procesos de Capacitación 2019 - Estudio Empleabilidad 	Todos	REALIZADO
9	03 OCTUBRE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecto Marco de Cualificaciones ▪ Estado de Avance <ul style="list-style-type: none"> - Guía de Perfiles de Egreso. - Colocación 3.000 procesos de- evaluación y certificación de competencias 2019. - Procesos de Capacitación 2019 - Estudio Empleabilidad 	Todos	PENDIENTE
10	14 OCTUBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Taller Poblamiento Marco Cualificaciones Hotelaria. 	Todos	REALIZADO
11	15 OCTUBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Taller Poblamiento Marco Cualificaciones Turismo. 	Todos	REALIZADO
12	06 NOVIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Taller Poblamiento Marco Cualificaciones Gastronomía 1. 	Todos	PENDIENTE
13	07 NOVIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Taller Poblamiento Marco Cualificaciones Gastronomía 2. 	Todos	PENDIENTE
14	13 NOVIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de Hospitalidad 1 y 2 	Todos	REALIZADA
15	14 NOVIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornadas de Hospitalidad 1 y 2 	Todos	REALIZADA
16	16 DICIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Metas 2019 	Todos	PENDIENTE

3.3. Etapa 3: Implementación

La etapa de Implementación de la gobernanza publico privado, debe considerar algunos elementos que serán fundamentales para la obtención de resultados esperados:

- Realizar tareas de coordinación de las actividades y acciones programadas.
- Ejecutar de acuerdo a calendario propuesto las acciones programadas.
- Realizar acompañamiento a la ejecución de acciones programadas.
- Realizar evaluación de resultado de las acciones ejecutadas.



**Subsecretaría
de Turismo**

- Dar a conocer resultados de la implementación a los actores del Comité Técnico Público Privado de Capital Humano de Turismo.

Para el caso de la implementación de la gobernanza público privada de capital humano de turismo, y teniendo la Subsecretaría de turismo el rol de coordinador del Comité Técnico Público Privado de Capital Humano de Turismo, se trabajó en la coordinación de las reuniones, encuentros y actividades establecidas en el calendario anual, y en el aseguramiento de que cada actor, público o privado responsable de cada acción cumpliera con el compromiso adquirido.

A nivel operativo se generó seguimiento a través del chequeo del calendario de actividades y se confeccionó una planilla de seguimiento con las metas divididas anualmente, respecto a los recursos utilizados, el n° de indicador y el n° de beneficiarios, en cuanto a lo planificado versus lo logrado.



4. CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

Sin duda la metodología participativa para la gobernanza público privada resulta ser la estrategia metodológica más eficiente a la hora de trabajar temáticas de interés de actores con tan distinta naturaleza.

En este sentido, fomentar la integración de los actores desde la primera etapa de planificación y luego considerarlos en todos los procesos de toma de decisiones que vayan avanzando es el factor fundamental para garantizar no solo pertinencia en la implementación de acciones conjuntas, sino, además impacto y eficiencia.