

Consultoría Programa Fortalecimiento de Oficinas Municipales de Intermediación Laboral INFORME FINAL



INDICE

1. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA.....	3
1.1. Objetivo General	3
1.2. Objetivos Específicos	3
2. ENFOQUE METODOLÓGICO	5
2.1. Muestra e Instrumentos.....	5
2.2. Matriz de Dimensiones e Instrumentos	6
2.3. Descripción del Trabajo de Campo	7
3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y OPERACIÓN DE LA OMIL EN TORNO AL PROGRAMA FORTALECIMIENTO OMIL.....	8
3.1. OMIL y su relación con el Municipio y SENCE	10
3.2. Posicionamiento y percepción del programa “Fortalecimiento OMIL” en los municipios y oficinas de intermediación laboral.....	13
3.3. Composición del Recurso Humano	26
3.4. Diagnóstico de la Infraestructura, Tecnología y Física	31
3.5. Gestión y Operación de las OMIL.....	32
3.6. Configuración de la Red	35
3.7. Ejecución Presupuestaria Real	41
3.8. Percepción Usuaría respecto de la OMIL	47
4. DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE UN MODELO DE OFICINA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL	52
4.1. Estructuración del Recurso Humano.....	52
4.2. Infraestructura, Tecnología e Implementación Física	62
4.3. Mecanismos de Control y Operación de las OMIL	68
4.4. Configuración y Articulación de la Red	81
4.5. Costos de Operación y Mantenimiento de la OMIL.....	83
4.6. Cadena de Valor de la OMIL.....	90
5. CONCLUSIONES.....	94
6. RECOMENDACIONES.....	101
7. ANEXOS	107
7.1. Anexo N° 1: Pautas para la aplicación de entrevistas semiestructuradas	107
7.2. Anexo N° 2: Descripción del Trabajo de Campo.....	118

1. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA.

Los objetivos planteados para el presente servicio de consultoría, son los que se detallan a continuación

1.1. Objetivo General

“Desarrollar una investigación cualitativa y exploratoria que permita evaluar los procesos y las características del Programa de Fortalecimiento OMIL, ejecución 2009, en términos de operatoria, de insumos que utilizan las OMIL y los costos involucrados en la provisión de los servicios que considera dicho Programa; y que adicionalmente identifique aspectos susceptibles de mejora, con el propósito de sentar las bases de un sistema de intermediación laboral integrado, que articule la oferta programática a nivel local, regional e institucional en forma oportuna y pertinente a las necesidades de la demanda”.

1.2. Objetivos Específicos

Los focos de investigación definidos para la presente consultoría son los que se especifican a continuación:

- Indagar el rol del SENCE en la implementación y administración del programa de Fortalecimiento OMIL, desde la perspectiva de las OMIL, considerando la oportunidad y calidad de los procesos de firmas de convenios, los traspasos de recursos, el pago del incentivo por parte de SENCE, la entrega de información, la asesoría que les entrega el Servicio para el desarrollo de este programa entre otros aspectos que los consultores estimen relevantes para el estudio.
- Examinar el uso de incentivos a la colocación por parte de las OMIL, con el fin de determinar si es un incentivo efectivo para los Municipios y si cubre todos los costos en los que incurre la OMIL para colocar a una persona. Realizar un análisis comparativo de cuáles son los grupos que más colocan laboralmente las OMIL y los motivos que facilitarían o promueven la colocación de unos respecto a los otros: jóvenes entre 18 y 25 años, mujeres jefas de hogar, cesantes de alta duración (más de 4 meses), beneficiarios del Fondo de cesantía Solidario.
- Investigar los efectos de la implementación del <http://sigd.sence.cl> en el desarrollo de la línea de Fortalecimiento OMIL, considerando cuál ha sido su uso por parte de las OMIL y su eficacia como soporte para la generación de un trabajo en red. Detectar requerimientos de las OMIL, factibles de incorporar o modificar para mejorar el funcionamiento de la plataforma.

- Indagar el nivel de participación y articulación sectorial y territorial de los actores involucrados, considerando los procesos ejecutados y los resultados registrados. Entre los actores es necesario incluir a Encargados OMIL, Autoridades Municipales, Encargados Regionales SENCE, Gestores Territoriales, Empleadores y Equipo Nacional de la Unidad de Intermediación Laboral.
- Determinar qué insumos requiere una OMIL para desarrollar los procesos involucrados en el Programa de Fortalecimiento OMIL de manera eficiente y estimar su valor, estableciendo si existen diferencias según la ubicación geográfica del Municipio y el contexto local.
- Proponer ajustes a los procesos operatorios del modelo de intervención y determinar si los recursos que SENCE traspasa para la provisión de los servicios son adecuados respecto a los costos en que incurre la OMIL para proveerlos eficientemente, considerando todos los insumos que esta emplea.

2. ENFOQUE METODOLÓGICO

La definición de la estructura metodológica de la consultoría se resumen en tres elementos principales: la muestra de los entrevistados, la matriz de dimensiones y variables y la construcción de los instrumentos (los que se presentan en el Anexo n° 1), los cuales se definen a continuación. Además de lo antes mencionado, existe una descripción de la fase de terreno que estará en detalle en el Anexo N° 2.

2.1. Muestra e Instrumentos

La técnica de recolección de información cualitativa más utilizada en la etapa de terreno, fue la **entrevista semiestructurada**.

La entrevista es la técnica central en la metodología cualitativa, ya que permite recolectar un nivel de información muy completo y complejo respecto a la realidad que se estudia, de esta forma se nutre al análisis de un dato de calidad, lo que va en directo beneficio de la pertinencia del proceso de levantamiento información.

La entrevista semiestructurada busca recoger percepciones y discursos en torno al tema de investigación, respecto de las dimensiones de análisis definidas en la etapa de validación metodológica del estudio. Con esto se busca validar y definir, de manera definitiva cual es matriz de dimensiones y variables que se alimentará el análisis triangular entre una técnica u otra.

Respecto de la muestra e informantes claves, se seleccionaron 9 comunas distribuidas de norte a sur de la siguiente manera: **Antofagasta, Quilpué, San Ramón, Buin, Rancagua, Machalí, Concepción, Angol y Puerto Montt**; dentro de cada una, se realizaron entrevistas a 6 informantes claves:

- **Encargado del programa a nivel regional.**
- **Gestores Territoriales**
- **Actor Institucional Municipal**
- **Encargada de la OMIL**
- **Beneficiarios de la OMIL**
- **Empleadores de la zona**

Lo anterior hace un total de **54 entrevista más un grupo focal** realizado al equipo de intermediación laboral en el nivel central.

2.2. Matriz de Dimensiones e Instrumentos

La matriz de dimensiones y variables definidas para el presente servicio de consultoría es la que se presenta a continuación:

Tabla N° 1: Dimensiones y Variables de la Consultoría

Percepción General Relación SENCE - Municipio y del Programa	Relación Municipio con SENCE
	Relación OMIL con SENCE
	Percepción general del Programa
Instalación del Programa en el Municipio y Utilización de Recursos Monetarios	Firma del Convenio y Nivel de Compromisos
	Traspaso de Recursos
	Utilización de los recursos disponibles por el programa
Recurso Humano de la OMIL	Otras fuentes de recursos monetarios a la OMIL
	Perfil y estructura del Recurso Humano
	Carga de trabajo y duplicidad de funciones
Diseño del Programa	Nivel de Rotación del Personal
	Coherencia y pertinencia del programa a nivel local
	Utilidad del programa en el ámbito OMIL
	Pertinencia de la estrategia de focalización
	Grupos con mayores dificultades de colocación, por qué?
	Grupos con menores dificultades de colocación, por qué?
	Otros grupos identificados
	Percepción respecto de los incentivos diferenciados
	Pertinencia de los incentivos respecto de los de costos de operación
Percepción respecto de las metas	
Operación	Pertinencia del sistema de diagnóstico, trayectoria y seguimiento
	Seguimiento y rendiciones de gastos
Sistema de Diagnóstico vía web	Comunicación, Apoyo e Información
	Conocimiento del sistema
	Usabilidad del sistemas
	Efectividad del Sistema
	Operatividad del sistema en torno a la demanda en las OMIL
	Calidad y pertinencia del sistema

	Superposición de sistema con otros sistemas informáticos
Configuración de la Red Local	
Percepción Usuaría respecto de la OMIL	Sociabilización y claridad de los ejes del programas
	Accesibilidad del sistema; facilidad, nivel de comprensión y percepción de utilidad del proceso de construcción de diagnóstico y trayectoria laboral.
	Pertinencia y calidad del proceso de acompañamiento en la búsqueda de empleo
	Calidad y utilidad de capacitaciones, en relación a mercado local y regional y mejora en la probabilidad de colocación
	Condiciones de empleo; calidad de empleo en que fue colocado
Mejoras y Ajustes al programas, recursos, sistema y comunicación para el acompañamiento	Fortalezas
	Debilidades
	Amenazas
	Estrategias de Mejoras

Fuente: Elaboración ClioDinámica Limitada

2.3. Descripción del Trabajo de Campo

La descripción del trabajo de campo, con sus fechas, número de entrevistas y elementos relevantes se presenta en el **Anexo N° 2**

3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y OPERACIÓN DE LA OMIL EN TORNO AL PROGRAMA FORTALECIMIENTO OMIL.

A continuación se presenta una síntesis con los principales hallazgos identificados por el estudio en torno a la actual dinámica operativa de las oficinas de intermediación laboral.

Se trata de una interpretación técnica realizada por el equipo consultor desde las impresiones de los distintos actores entrevistados en terreno, a partir de la identificación y triangulación de elementos transversales, similitudes y diferencias emergidas del discurso que permitieron levantar el panorama actual de las oficinas de intermediación laboral.

La información será analizada y presentada en torno a los ejes estratégicos definidos en conjunto con la contraparte técnica, a saber:

- Relación SENCE/Municipio/OMIL
- Posicionamiento y percepción del programa “Fortalecimiento OMIL” en los municipios y oficinas de intermediación laboral.
- Composición del Recurso Humano
- Diagnóstico de la Infraestructura, Tecnología y Física
- Gestión y Operación de las OMIL
- Configuración de la Red
- Ejecución Presupuestaria Real
- Percepción Usuaría respecto de la OMIL

El propósito asociado a la inclusión de este capítulo en el informe final, tiene que ver con la descripción de cuáles son los principales rasgos que definen el funcionamiento actual de las OMIL, hacia la conformación de una base analítica que permitirá hacer el contraste con "el modelo ideal" de oficina de intermediación que será descrito más adelante en este mismo informe; el cruce de ambas instancias permitirá identificar cuáles son las principales brechas entre lo que son hoy día las oficinas de intermediación y lo que deberían ser, de acuerdo a la visión del equipo consultor.

Para facilitar la comprensión de los resultados, especialmente en la estimación de costos de las OMIL, se presentará un análisis conceptual de cuáles son las comunas denominadas pequeñas y cuales grandes.

En las fases de terreno fue posible identificar dos realidades distintas en términos de lo que acontece con la ejecución presupuestaria y la operación a diaria para las OMIL. Una primera realidad corresponde a las comunas que denominaremos grandes y otras como comunas pequeñas.

Frente a estos dos escenarios, se hace necesario poder establecer una pequeña caracterización para ambas realidades, de manera tal de poder establecer claramente el contexto sobre el cual se explicará a continuación la ejecución presupuestaria actual dentro de estas OMIL.

Tabla N°2: Cuadro referencial para el análisis comunal

Características	Comunas "Grandes" Promedio	Comunas "Pequeñas" Promedio
Número de Habitantes	261.623	79.377
Presupuesto Municipal (\$)	23.105.893	5.971.609
Participación de Ingresos Propios Permanentes (IPP) en el Ingreso Total (%)	57	36
Porcentaje Población Comunal en Relación a la Población Regional (%)	32,44	4,1
Porcentaje de Población en Condiciones de Pobreza (%)	9,2	18

Fuente: Sistema nacional de Información Municipal.

Con la información anterior es posible establecer las siguientes tablas de referencia que demuestran los rango para

Tabla N°3: Cuadro comunas Pequeñas incorporadas dentro de este estudio.

	Número de Habitantes	Presupuesto Municipal	Participación de Ingresos Propios Permanentes (IPP) en el Ingreso Total	Porcentaje Población Comunal en Relación a la Población Regional	Porcentaje de Población en Condiciones de Pobreza
Angol	51.051	4.515.783	18,64	5,35	22,70
Marchalí	33.696	3.237.035	55,52	3,89	27,00
Buín	71.719	5.115.004	56,58	1,06	13
Quilpué	152.449	9.676.906	33,71	8,86	10,7

Fuente: Elaboración ClioDinámica Limitada

Tabla N°4: Cuadro comunas Grandes incorporadas dentro de este estudio

	Número de Habitantes	Presupuesto Municipal	Participación de Ingresos Propios Permanentes (IPP) en el Ingreso Total	Porcentaje Población Comunal en Relación a la Población Regional	Porcentaje de Población en Condiciones de Pobreza
Concepción	226.897	20.823.763	64,32	11,29	14,7
Pto. Montt	225.008	19.082.826	55,22	27,61	9,60
Rancagua	240.126	13.793.678	59,74	27,72	6,40
Antofagasta	354.461	38.723.305	48,68	63,12	6,1
San Ramón*	87.972	7.313.319	15,48	1,3	16,7

Fuente: Elaboración Clidodinamica Limitada

Resulta fundamental explicar la situación que ocurre con la comuna de San Ramón, que si bien bajo los parámetros que se definieron anteriormente, debería verse representado como una comuna pequeña, sin embargo esta comuna se asocia a la realidad de una comuna grande, dada la particularidad de encontrarse inmersa dentro del gran Santiago, lo que le permite generar colocaciones en el mayor mercado laboral a nivel nacional.

3.1. OMIL y su relación con el Municipio y SENCE

Relación OMIL-Municipio

A partir de la información levantada en terreno, se aprecia que el espacio que ocupa la oficina de intermediación laboral al interior de la organización municipal va a depender de dos factores fundamentales:

- En primer lugar, el factor de base a partir del cual se construye la relación OMIL-Municipio, es la importancia estratégica que tiene la temática desarrollada por la oficina para el alcalde y su actual administración. Esta situación le entrega cierta inestabilidad a la OMIL, toda vez que queda a merced de los vaivenes político-administrativos de cada comuna, lo que de alguna medida dificulta el desarrollo de mediano y largo plazo de las oficinas; por ejemplo, fue posible identificar algunas municipalidades donde era el mismo alcalde el que oficiaba como gestor de redes con empresas en el territorio, y municipalidades donde el número de colocaciones realizadas por la oficina en el año fue relevado en el periódico de la municipalidad como uno de los logros importantes de la actual administración, situaciones que en definitiva son expresión de un total respaldo institucional a la gestión de la oficina. Es importante consignar además que el nivel de importancia que tenga el tema para la administración está en directa correlación con el nivel de cesantía que existe la comuna, toda vez que una gestión exitosa dentro de este

contexto puede tener beneficios políticos importantes para el alcalde, en términos del impacto que puede tener esto sobre la opinión pública comunal.

“Entonces no está dado con eso, esta dado más bien con el cariz que le ponga el alcalde al tema.” (Gestor territorial, Quinta Región)

“... porque el alcalde confía en esta OMIL; es fundamental que el alcalde esté con la misma impresión con respecto a la importancia del tema cesantía... si el alcalde no tiene la claridad de que la OMIL es un motor fundamental dentro de su gestión, es un alcalde que no tiene idea para dónde va la micro...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

“...mira la OMIL obviamente es una cara visible particularmente para los alcaldes porque la gente lo asocia al trabajo piensa tú en donde se conjugaron dos cosas una que era el cambio de administración más la crisis económica que se venía encima...” (Encargado OMIL, Comuna de Rancagua)

- Otro elemento que en alguna medida define el papel que juega la oficina de intermediación laboral al interior de la municipalidad, tiene que ver con el lugar que ocupa en su estructura orgánica. De esta manera, se puede apreciar que cuando es parte del Departamento de Desarrollo Social, desde el punto de vista estratégico la oficina cumple un rol más ligado al asistencialismo y a la "gestión del desempleo"; en contraste, cuando la OMIL forma parte del Departamento de Desarrollo Productivo o de Desarrollo Económico Local, en términos estratégicos debería cumplir una función menos asistencialista y más ligada al desarrollo comunal, en donde su objetivo estratégico es la "gestión del empleo" desde una visión más integral, y donde probablemente existen mejores perspectivas para que la oficina pueda transformarse en una instancia de intermediación laboral efectiva.

“...no tiene esa visión la OMIL sigue estando en el departamento social, asumiendo un tema muy asistencialista con una sola persona... hay otros municipios que ni siquiera tienen ni intención de firmar convenios con la gente de la OMIL, o la oficina de cesantía según ellos...” (Gestor territorial, Quinta Región)

Relación OMIL–SENCE

Desde un punto de vista general, es posible apreciar que la relación entre la OMIL y el SENCE regional por lo general es percibida como positiva; esto se refleja en la visión de los encargados de las oficinas de intermediación, que por lo general señalan sentirse apoyados y acompañados por el SENCE, sobre todo en el apoyo técnico ligado a la solución de problemas cotidianos.

“En general la gente del SENCE me ha brindado mucho apoyo, he recibido un acompañamiento importante y me han apoyado para resolver mis dudas ahora que estamos empezando con esto...” (Encargado OMIL, Comuna de Quiplué)

Dentro de este contexto es fundamental el rol que juegan los gestores territoriales del SENCE, ya que en alguna medida cumplen la función de puente entre el nivel regional y las oficinas municipales. De hecho, es posible apreciar que la visión positiva en torno a la

relación entre ambas entidades tiende a ser mayor cuando se observa la presencia de un gestor territorial que desde la visión de los actores municipales tiene una presencia permanente y activa en el territorio, la que se manifiesta en el apoyo permanente a la OMIL en el marco de aspectos técnicos y en la gestión de redes a nivel territorial; por el contrario, en aquellos casos donde la figura del gestor territorial ha sido menos visible en la comuna, la percepción respecto de la relación entre el SENCE y la OMIL tiende a ser más neutra o incluso negativa.

“...el chiquillo que nos tocó a nosotros es un tipo súper simpático, yo no quiero tipos simpáticos, necesito alguien que sea capaz de entregarme datos, por ejemplo, hay una empresa quiere trabajar con gente de Chile solidario y hay 50 cupos... en este caso, con el gestor territorial no ha pasado absolutamente nada con él en este sentido...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

Otro ámbito importante que define la relación entre estas dos entidades tiene que ver con el apoyo técnico prestado por el SENCE a las oficinas de intermediación. Si bien es cierto, se reconoce que en la relación cotidiana desde el SENCE existe un apoyo en relación a temas puntuales, algunos encargados OMIL sienten la falta de un sistema más permanente y robusto en el traspaso de competencias específicas en torno a la gestión de la intermediación laboral, por ejemplo, en la elaboración de diagnósticos comunales en torno a la temática de empleo, en la elaboración de diagnósticos individuales, en la implementación de estrategias de acompañamiento y seguimiento a la inserción laboral, etc.

“En términos de capacitación todavía, faltan muchas cuadras por recorrer, muchas OMIL no reciben ni un curso de capacitación por parte del SENCE, al mismo tiempo yo he sido muy crítico en las capacitaciones porque se ha privilegiado la cantidad versus la calidad...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

3.2. Posicionamiento y percepción del programa “Fortalecimiento OMIL” en los municipios y oficinas de intermediación laboral.

Firma de convenios y traspaso los de recursos a las OMIL

La información levantada en terreno permite constatar que en general los procesos de firma del convenio y traspaso de recursos en todos los eslabones de la cadena se realizan sin inconvenientes, siempre dentro del marco de los procesos administrativos internos que caracterizan tanto la gestión del SENCE a nivel regional como de las municipalidades. No obstante, dentro de este escenario general fue posible identificar algunos temas específicos que requieren un nivel de atención mayor.

“...sí es más rápido que otros años por lo mismo acá hay variables también de contexto de acá del municipio, porque acá estructuralmente la administración es bien rígida por el elefante que tú estás viendo, si esta municipalidad es gigante...” (DIDECO, Comuna de Antofagasta)

“Pero también nosotros, ya, porque a mí cuando me anuncian que viene un convenio nuevo, y de ahí a que me llegue el convenio validado por jurídicos, también los tramites internos nuestros son largos.” (Director Regional SENCE, Segunda región)

Respecto del convenio, desde el SENCE regional surgen algunas impresiones en torno a que este instrumento muestra cierta inconsistencia en relación a las obligaciones con que compromete a las municipalidades para el traspaso de los recursos, específicamente respecto del apoyo que se le debe prestar a la oficina municipal de intermediación; sin embargo, al mismo tiempo se señala que, y dado que desde el punto de vista administrativo las OMIL en estricto rigor son entidades municipales y dependen de las definiciones y lineamientos de esta organización, el SENCE no está en condiciones de avanzar en las exigencias ya que en estricto rigor es "sólo un apoyo técnico" a la gestión de estas oficinas, no existe un lazo administrativo directo entre ambas entidades.

“Yo creo que nos falta harto, demasiado por hacer en términos de la exigencia primero hay cierta flexibilidad en términos de los encargados de la OMIL en los convenios que se firman con el Municipio...” (Gestor territorial, Quinta Región)

Otro tema importante en relación a la firma del convenio es el período del año en que éste se firma. Existe consenso entre los entrevistados ligados al ámbito municipal en relación a que idealmente éste procedimiento debería realizarse a comienzos de año, en primer lugar, porque permite hacer una planificación anual del trabajo de la oficina que incluye los recursos adicionales entregados por el programa y proyectarlos en el tiempo; por ejemplo, hacer la estimación de cuántas colocaciones sería necesario realizar para dar continuidad al equipo de profesionales contratados por algunos meses gracias a los fondos entregados inicialmente por el programa; por el contrario, la gestión de estos fondos se hace más difícil dado que la posibilidad de contar con esos fondos se mueve en un contexto de alta incertidumbre.

“Sería importante que este programa fuera anual, y que las lucas llegaran en mayo, para recién empezar en julio, para que la persona que trabaja en el programa no se encuentre en una condición de incertidumbre respecto de su futuro laboral... entonces estos programas deben ser visualizados anualmente, y proyectados anualmente y planificados anualmente...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

*“...yo creo que eso debiese llegar en marzo pa’ empezar ahí de lleno a hacer las colocaciones o hacer las relaciones con empresas pero fuerte porque uno se da a conocer “existe este programa, hay esto, hay esto otro”, “mira tú te vas a ganar una bonificación del 50%” uno empieza hacer en ese sentido más estratégico pero si llega en agosto, septiembre, octubre cuando estamos cerrando un año, es súper complicado.”
(Encargado OMIL, Comuna de Rancagua)*

Otro problema asociado al período del año en que se firman los convenios, tiene que ver con la posibilidad de hacer una adecuada ejecución presupuestaria. Cuando los convenios se firman el segundo semestre, y tomando en consideración los tiempos asociados a los procesos desarrollados en ambas instituciones para su aprobación, cualquier retraso genera incertidumbre porque los tiempos disponibles para ejecutar el presupuesto entregado se van acortando progresivamente. Un caso paradigmático de esta situación es lo que pudo levantarse en la oficina de intermediación laboral de Quilpué, ya que el atraso en la firma del convenio y en la posterior entrega de recursos, tuvo como consecuencia que no pudieran gastarse los dineros recibidos dentro de los plazos estipulados por el SENCE regional; en definitiva, estos dineros tuvieron que ser devueltos por la municipalidad, lo que en alguna medida hizo emerger algún nivel de desconfianza y críticas recíprocas entre ambas instituciones por la mala gestión realizada; dentro de este contexto, por ejemplo, desde la municipalidad surge la visión que el SENCE regional es excesivamente intransigente con los plazos asociados al programa, de hecho, no es la primera vez que sucede algo así en la municipalidad en el marco de otros programas y entidades públicas, sin embargo, a diferencia de lo sucedido con SENCE existió un mayor nivel de flexibilidad con la ejecución presupuestaria y se activaron prórrogas para el gasto de los dineros entregados. Tampoco existía en la municipalidad la voluntad de entregar a la oficina los dineros comprometidos en el programa a través de otras fuentes internas, para su posterior reposición una vez recibidos los dineros desde SENCE, toda vez que nada aseguraría que los fondos sean entregados finalmente (percepción surgida de malas experiencias anteriores en el marco de otros programas)

“...entonces ahí hubo un retraso por parte de la gente del SENCE de depositar la plata y eh... nuestra porque nosotros tenemos servicios administrativos que tampoco son tan rápidos, por un cuento burocrático municipal, que en definitiva tenemos la información, por lo menos nuestra unidad tiene la información a principios de diciembre de que la plata está y el convenio cierra el 31 de diciembre, entonces que hago devuelvo la plata porque si no voy a ejecutar algo malo, entonces no se pueden dar los convenios como corresponde, se puede pedir prórroga como todos los convenios pero acá no la aceptaron, todos los ministerios dan prórroga pero acá no...entonces ahí también hay una suerte de rigidez de ellos, porque es perfectamente posible establecer prórrogas y que el convenio se ejecute en un par de meses más, no es el único que solicitamos prórroga, y de hecho muchas veces lo establecen...” (Dideco, Comuna de Quilpué)

“El convenio era bastante interesante pero yo no voy a contratar a nadie en la municipalidad mientras no me depositen la plata, yo ya he pasado estas experiencias con otros servicios públicos, donde se establece el convenio se demora uno o dos meses en estar la plata, y mientras qué le dices a los profesionales, porque

este profesional está ejecutando el convenio, que llegó en los horarios establecidos, que cumplió su meta y no tengo la plata depositada...” (Dideco, Comuna de Quilpué)

Otro tema de relevancia en relación a la entrega de los recursos a las OMIL, tiene que ver con la relación entre el SENCE regional y el SENCE central en torno a este tema. En una de las regiones visitadas, se señaló que el hecho que sea el nivel central el que entregue los dineros a las distintas municipalidades produce algún nivel de descoordinación, toda vez que en algunas ocasiones no se había avisado desde el nivel central que los fondos ya estaban disponibles en la municipalidad, lo que claramente dificultaba la implementación de estrategias de control y seguimiento de la utilización de dichos recursos por parte de las oficinas de intermediación.

“...nosotros no tenemos retroalimentación de nuestro nivel central sobre la fecha en que se hace efectivo el traspaso de los recursos a los municipios... nosotros solicitamos los traspasos de recursos, nivel central obviamente a través del DAF hace el traspaso a los municipios, pero no nos informa cuando se hacen efectivos, por lo tanto, para nosotros es complicado hacer el seguimiento porque tenemos que ir comuna por comuna consultando al DAF si llegaron los dineros, se les hizo el traspaso...” (Encargado de programa, Novena Región)

Utilización de los recursos

En relación al uso de los recursos puestos a disposición de las oficinas de intermediación laboral a través del programa de fortalecimiento, la información levantada en terreno ha permitido identificar dos tendencias, a saber, el uso de los recursos que hacen las OMIL con un mayor nivel de consolidación (normalmente instaladas en las comunas más grandes y con un perfil más urbano), frente al uso de los recursos que hacen las OMIL menos consolidadas (normalmente instaladas en comunas más pequeñas y con un componente de ruralidad más significativo).

En las primeras, que normalmente cuentan con mejores condiciones de estructura física y con recursos informáticos y tecnológicos de mejor calidad gracias al apoyo brindado por la municipalidad, los recursos recibidos a través del programa de fortalecimiento son normalmente utilizados en la contratación de recurso humano, cuya labor específica es la gestión de redes con empresas a nivel local para profundizar en el trabajo de intermediación.

“...también tiene que ver en cómo tú inviertes los recursos; nosotros le dimos prioridad al recurso humano...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

En contraste, en las OMIL de comunas más pequeñas y con un componente rural importante, los recursos normalmente son utilizados en la generación de condiciones básicas de infraestructura y en la adquisición de recursos informáticos y tecnológicos, ya que al contar con un apoyo municipal menos consistente estas condiciones por lo general son más precarias, incluso se señaló que en algunas comunas los recursos eran utilizados

para la compra de insumos de oficina (papeles, lápices, cartuchos de impresora, etc.); sólo en algunos casos específicos en este tipo de comunas fue posible observar la contratación de recurso humano (Angol)

"...pero ahora con el tema de las colocaciones, lo que tiene que ver con esos programas, nosotros tratamos de invertir acá en la oficina en comprar equipo, comprar como ese tipo de cosas, lo que tienen las demás oficinas." (Encargado OMIL, Comuna de Machali)

"...hay OMIL que ni siquiera tenían impresoras, por darte un ejemplo cachay, por que el municipio no le proveía porque había gente que en algún momento las equipó y después de cinco años no las volvieron a equipar nunca más y tenían la misma infraestructura, entonces la gracia de los convenios ha permitido también que igual tengan recursos para el tema de comprar impresoras, una mesa, pareciera básico pero no se tiene..." (Director Regional SENCE, Segunda Región)

"...con el dinero que pudimos ganar de las colocaciones compramos una cocina, bancas para atención de públicos, un notebook para la jefa OMIL y pantallas de computador, ya que las que teníamos estaban muy malas"... (Encargado OMIL, Comuna de Angol)

Otro tema de interés que fue posible identificar en el marco del uso de los recursos, es la impresión de algunos encargados OMIL en relación a que los límites estipulados en el convenio en relación a los ítems específicos en los que se pueden gastar los recursos recibidos a veces tienden a ser algo limitantes; en concreto, se sugiere la posibilidad de utilizar estos recursos en otros ámbitos como la implementación de estrategias de difusión y en los gastos operativos relativos a la gestión de redes empresariales en terreno (locomoción, alimentación, etc.), ya que se trata de ítems para los cuales normalmente no se cuenta con recursos en las oficinas de intermediación.

Esta percepción puede ser un indicador de problemas de comunicación en torno a la socialización de las posibilidades efectivas de gasto, si es que ítems de esta naturaleza pueden ser incluidos dentro de lo que los términos de referencia del programa definen como "Gastos de Operación".

"...aquí yo tengo que poner mi camioneta y poner dinero de la bencina para poder hacer las visitas a las empresas, ojalá pudiera incluirse esos temas en los recursos del programa..." (Encargado OMIL, Comuna de Machali)

Diseño del Programa de Fortalecimiento OMIL

1.- Coherencia, pertinencia y utilidad del programa:

Desde una perspectiva general, se puede señalar que los actores entrevistados valoran y validan el diseño general del programa; uno de los aspectos más destacados a nivel de diseño son los incentivos a la colocación, toda vez que es considerado una herramienta novedosa para que las oficinas puedan acceder a "recursos frescos" que les permitan dinamizar su gestión interna. Otro de los puntos destacados dentro de las posibilidades

que brinda al programa es la contratación de relacionadores de empresas, ya que permite hacer frente a lo que normalmente es considerado uno de los aspectos más deficitarios del trabajo de las oficinas de intermediación, a saber, la gestión y consolidación de redes con empresas a nivel local.

“Es un modelo muy interesante, que podría tener buenos resultados en el futuro...” (Dideco, Comuna de Quilpué)

Sin embargo, existen varios aspectos que son criticados en relación al diseño del programa, para los cuales deberían implementarse algunas mejoras. En primer lugar, se señala que la operacionalización del programa no responde efectivamente a sus objetivos, si es que se entiende el concepto de "fortalecimiento" desde una perspectiva más integral cuyo propósito último es que las OMIL puedan transformarse en actores locales capaces de realizar una labor efectiva en términos de intermediación laboral, y que no concentren únicamente su trabajo en la "gestión del desempleo". El síntoma más patente de este problema es que la implementación del programa en cada una de las comunas no está acompañada por una planificación de mediano y largo plazo, y un acompañamiento técnico más consistente desde el SENCE regional hacia el logro de este "viraje estratégico".

Un segundo síntoma que da cuenta de problemas a nivel de diseño, es que los recursos entregados son insuficientes pensando en que el objetivo del programa es lograr un fortalecimiento efectivo y de largo plazo de las oficinas de intermediación; en la práctica, los recursos han servido para mejorar infraestructura, renovar los recursos tecnológicos e informáticos, y en algunos casos para la contratación de recurso humano adicional por algunos meses, ámbitos de desarrollo que sin duda han sido un aporte, pero que sin embargo son insuficientes si lo que se busca es transformar a las OMIL en entidades capaces de hacer una intermediación laboral efectiva y constituirse en el actor territorial encargado de hacer la articulación de la red local en torno a la temática de empleo. En síntesis, los fondos entregados permiten solucionar algunos problemas coyunturales, no obstante, son insuficientes a la hora de hacer una planificación de mediano y largo plazo en pos de los objetivos planteados.

“...siempre un aporte monetario para las oficinas OMIL es bueno, el problema es que es insuficiente, imagínate que sólo en recurso humano nos gastamos dos millones y medio, y si no es un poco más, entonces imagínate que podríamos hacer con 6 millones en el año, es complicado, pero como te digo, siempre un aporte en dinero es bienvenido...” (Subdirector Desarrollo Económico Local, Comuna de Puerto Montt)

“... fundamental resulta poder conocer la realidad local para poder implementar de mejor manera el programa, en Tirúa por ejemplo, es una zona donde no hay empresas y difícilmente pueden lograr las meta que les exige el programa, este tipo de comunas necesita un mayor apoyo económico para que puedan fortalecer su labor en torno a la gestión que realizan en la comuna como OMIL...” (Gestora Territorial, Octava Región)

2.- Estrategias de focalización:

Existe la percepción general de que las estrategias de focalización definidas en el marco del programa de fortalecimiento son lo suficientemente generales para responder a las distintas realidades locales; dentro de este contexto, la mayoría de los actores entrevistados señaló que los perfiles definidos coincidían efectivamente con la población más vulnerable en términos de su inserción en el mercado laboral. No obstante, fue posible levantar algunas impresiones en relación a que el programa tendía excluir a algunos sectores de la población, como por ejemplo, aquellos cesantes mayores de 38 años con tres meses de cesantía, y no con cuatro como estipula el programa.

“...hombre con 38 años, tres meses sin pega, no logra calzar en los perfiles actuales del programa, ya que deberá esperar un mes más de cesante, y eso es complejo para las familias, en la región se dan muchos de este tipos de casos, en especial con los hombres, ya que no pasa lo mismo con las mujeres que se nota que en este tipo de situaciones son ingresadas al programa como jefas de hogar...” (Encargado de programa, Octava Región)

“...al final tener mayores de 40 con 3 o 4 meses de cesantía es igual de grave, ese grupo está fuera de la línea general, pero uno siempre trata de colocar a las personas por la que se puede recibir bonificación...” (Gestor Territorial, Octava Región)

Las estrategias de focalización también son excluyentes ya que se señaló que en algunas oficinas el trabajo se concentraba mayoritariamente en colocar a aquellas personas que cumplían efectivamente con el perfil definido en el programa, en detrimento de los esfuerzos desplegados para colocar a aquellas personas que quedan fuera de las estrategias de focalización.

El hecho que se haya ampliado la estrategia de focalización más allá de los beneficiarios de Chile Solidario, ha sido percibido por varios actores como un elemento que ha permitido posicionar de mejor manera el programa de fortalecimiento en las OMIL, ya que permitió mejorar los niveles de colocación ligados al programa toda vez que los beneficiarios Chile Solidario constituyen uno de los perfiles que presenta mayores dificultades a la inserción laboral, ya desde el momento en que existe cierto rechazo entre algunos empleadores a su contratación, asociado a ciertos prejuicios en relación a su nivel de responsabilidad, capacidad de trabajo y eficiencia.

“...los de Chile Solidario eran complicados de colocar, muchas veces los empleadores ya no quieren recibir Chile Solidario porque son irresponsables, pero ahora que está la línea general, se amplía un poco más la línea de acción y se pueden colocar más personas y trabajar con otros empleadores...” (Encargada del Programa Región de los Lagos)

3.- Sistemas de diagnóstico, trayectoria y seguimiento:

Antes de comenzar con la descripción de estos aspectos, es necesario señalar que los sistemas de diagnóstico y trayectoria laboral a los que se hace referencia son los que permite construir el sistema sigde.sence.cl. Es importante consignar este hecho ya que el

nivel de conocimiento en torno a esta herramienta era bastante dispar, de hecho, la información levantada en terreno permitió encontrarse con oficinas de intermediación que sólo habían oído hablar del sistema, oficinas que utilizaban sus funciones más básicas, oficinas que intentaban aplicar las herramientas de diagnóstico y construcción de trayectorias, y oficinas que ni siquiera habían oído hablar del sistema.

Dentro de aquellas oficinas de intermediación que al menos utilizaban las posibilidades más básicas del sistema, las herramientas diagnósticas y la construcción de trayectorias están dentro de los aspectos más criticados en relación con el programa de fortalecimiento.

Respecto de la construcción de diagnósticos lo primero que se critica es que tiene un perfil excesivamente técnico y que levanta demasiada información en relación a las necesidades efectivas de las oficinas, donde la construcción de diagnósticos tiene una función más operativa que analítica; es decir, antes que construir un perfil detallado de los beneficiarios lo que interesa es identificar algunos elementos de interés que permitan perfilarlo dentro del mercado laboral y los demás servicios que ofrece las OMIL. Esta condición es especialmente criticada en aquellas oficinas de comunas de mayor densidad poblacional, donde normalmente se tiene que atender a un gran volumen de personas diariamente, ya que la aplicación de un instrumento durante 20 o 30 minutos es absolutamente inviable si es que se debe atender a un número superior a las 50 personas diarias durante media jornada. Esta situación es aún más compleja si es que el encargado de aplicar el instrumento diagnóstico no es psicólogo, sino que tiene más bien un perfil administrativo.

Otro de los problemas referenciados en relación al diagnóstico es que la complejidad del lenguaje utilizado en la redacción de algunas de las preguntas del instrumento es demasiada si se toma en consideración el perfil de muchos de los beneficiarios de las OMIL, en donde existe un bajo nivel de escolaridad. Además, algunas preguntas pueden generar falsas expectativas en los beneficiarios en relación a los servicios que puede entregar la oficina, por ejemplo, el hecho que se hicieran consultas en relación a la salud bucal de los beneficiarios ha generado en algunos la expectativa de recibir algún tipo de tratamiento para sus problemas dentales.

“...cuando vienen algunas personas y tenemos que llenarles la ficha, es complicado porque uno tiene que preguntarle por necesidades de jardín o de dentista, entonces las personas piensan que le buscarán el trabajo con esos beneficios y cuando no sucede, es como que no le cumplimos...” (Relacionador de Empresas, Comuna de Puerto Montt)

“... la ficha epil te sirve sólo si se ingresa la información en la bolsa de empleo, pero esta última se cae mucho, ahí tenemos un tema tecnológico importante que solucionar, además los tiempos son muy largos para su aplicación, tu puedes estar 20 minutos fácilmente desarrollando la encuesta, y era cosa de ver el año pasado las colas que tenían las OMIL, bajo este escenario es imposible poder aplicarlo para la finalidad que tiene...” (Gestor territorial, Región Metropolitana)

Entre aquellos entrevistados que conocían el sistema, también existió una visión crítica respecto de las trayectorias generadas. En primer lugar, se señaló que el sistema es "poco inteligente" en el cruce de algunas categorías, por ejemplo, si un beneficiario señalaba que su experiencia laboral estaba concentrada en algún tema específico, los resultados que arrojaba el sistema en la trayectoria personalizada tendían a ser demasiado reductivos, dejando fuera una serie de posibilidades de trabajo para las cuales el beneficiario podía tener habilidades, aunque directamente no tuviesen que ver con su área de desempeño.

"...cuando tú insertas a alguien en la bolsa de empleo, supongamos que una empresa llama, y requiere un determinado perfil, si la persona se inscribió a través de su ficha epil o en la OMIL como cajera por ejemplo, pero yo necesito a una secretaria, ella me sirve igual, pero el sistema no me permite hacer el cruce que me identifique a esta persona como posible candidata..." (Gestor territorial, Región Metropolitana)

En definitiva, fue posible apreciar que existe la percepción de que las oficinas de intermediación laboral no tienen la capacidad estratégica ni operacional para hacer un uso eficiente de la información generada por el sistema.

Por último, en relación a las metodologías de seguimiento implementadas en las oficinas de intermediación, fue posible apreciar que el trabajo desarrollado dentro de esta línea es más bien incipiente, y no responde una estrategia planificada sino que más bien se trata de un seguimiento de casos específicos ad hoc, es decir, cuando alguno de los integrantes de las oficinas OMIL reconoce en algún beneficiario una alta probabilidad de desempeño insuficiente en la oportunidad de trabajo a la que ha sido enviado, se hace algún tipo de seguimiento vía telefónica en la empresa con el propio beneficiario; es probable que este tipo de trabajo sea más común con los beneficiarios de Chile Solidario.

"...seguimiento no se hace porque la persona no te responde, si quedo contratada nunca te viene a decir, a demás las OMIL no tienen tiempo para poder realizar el seguimiento de todo los colocados..." (Gestor territorial, Región Metropolitana)

"...nos gustaría medir el impacto que generan los programas de la oficina dentro de la comuna, de manera de contar con información que nos permita ir mejorando nuestra gestión..." (Encargado OMIL, Comuna de Buin)

"...nosotros estamos generando las colocaciones, pero como que nos falta aún poder hacer seguimiento a ello, eso nos podría ayudar a saber qué es lo que pasó con las personas a las que le conseguimos trabajo, pero lamentablemente no estamos haciendo eso, pero pretendemos hacerlo..." (Encargada OMIL, Comuna de Angol)

4.- Colocación y sistema de incentivos:

En relación a las colocaciones y su relación con el programa de fortalecimiento, no existe total claridad entre los actores entrevistados respecto a en qué medida este ha logrado dinamizar y aumentar la probabilidad de colocaciones realizadas por las oficinas de intermediación que fueron beneficiadas con el convenio; esto es esperable si se toma en consideración que el programa se encuentra recién en una etapa temprana de implementación, por lo que no están dadas las condiciones para hacer una ponderación adecuada de su impacto sobre el número de colocaciones.

Respecto de cuáles son los grupos objetivo del programa que presenta menores dificultades a la colocación, aunque no existe un total consenso al respecto, se aprecia una tendencia en relación a que el grupo más fácil de colocar serían las mujeres jefas de hogar. Esta situación tendría directa relación con la gran necesidad que tiene este grupo de generar ingresos para su hogar, lo que las transforma en empleados responsables y eficientes que cuidan sus puestos de trabajo; el problema con este grupo radica en que sus responsabilidades en el hogar les dificulta tomar empleos a jornada completa o con turnos de noche; es por esta misma razón que muchas son derivadas a instancias de apoyo al emprendimiento, o desarrollan labores mixtas dependiendo de la época del año, por ejemplo, durante el verano desarrollan trabajos dependientes, y durante el resto del año se dedican a desarrollar sus propios emprendimientos, lo que les permite trabajar en sus hogares y atender las necesidades de su familia.

“... con las mujeres he tenido bastante buenas experiencias, nos ha ido bastante bien con el tema de la colocación de las mujeres...” (Director Regional SENCE, Segunda Región)

“...la mujeres jefas de hogar es todo un tema la colocación laboral, está el cuidado de los hijos, está el traslado pa’ l tema de los horarios de trabajo o sea que con ella la mayoría de las veces ellas pueden trabajar en horario part-time no es posible una jornada laboral completa por el tema de los niños como te dije...” (Gestor territorial, Segunda región)

“...yo trabajo en costura en mi casa durante las tardes, me capacitaron en la OMIL y por la oficina de la mujer y me gané un proyecto para tener una máquina de cocer nueva, esto me aporta algo más de plata para la casa...” (Beneficiario, Comuna de Buin)

“...trabajo en canastos de mimbre, recibí una capacitación y me gané un proyecto que me permitió comprar material y herramientas, lo trabajo más en invierno ya que es donde hay material, y los sábados y domingos me voy a la feria a vender mis productos...” (Beneficiario, Comuna de Buin)

En contraste, el grupo objetivo que presenta mayores dificultades a la colocación son los beneficiarios del programa Chile Solidario, ya que al parecer no han sido socializados en la cultura del trabajo formal y dependiente, sino que normalmente desarrollan labores independientes, informales y en condiciones de precariedad. Esto se traduce en que tengan grandes dificultades para responder a las responsabilidades ligadas a su empleo, lo que se traduce en un alto porcentaje de ausentismo laboral e ineficiencia; de hecho, entre

algunos empresarios se ha instalado éste prejuicio y evitan la contratación de personas ligadas al programa.

“Falta mejorar el tema que ocurre con los Chile Solidario, donde subir el puntaje no les conviene por la pérdida de beneficios, por lo que optan por no trabajar...” (Gestor territorial, Región Metropolitana)

“... con los Chile Solidario son más complicados de trabajar, ellos son expertos en matemáticas, tienen todo perfectamente calculado, saben cuando dejan de ganar con un trabajo, aparte de que muchas veces por el sólo hecho de sentirse en ese grupo le dan más beneficios y el resto de mis trabajadores se me sublevan, por ejemplo lo que sucede con la plata que hay que dar de locomoción, cuando la locomoción se las doy yo acá, entonces esa plata entra íntegra a su bolsillo a diferencia de mis otros trabajadores...” (Empleador, Comuna de Angol)

Otro factor es que a veces son los mismos beneficiarios de Chile Solidario los que evitan a toda costa ser colocados en algún puesto de trabajo, por temor a perder los beneficios ligados a su condición de cesantía; de hecho, fue posible levantar algunos relatos en que los encargados OMIL recibían malos tratos e insultos por parte de algunos de estos beneficiarios, por hacer el intento de colocarlos en alguna plaza de trabajo.

“Entonces venían acá o yo los llamaba por teléfono y me agarraban a garabatos porque les estaba consiguiendo un trabajo, porque iban a perder los beneficios del programa...” (Encargado OMIL, Comuna de Machalí)

Otro de los grupos mencionados dentro de aquellos que presentan dificultades a la colocación, son los jóvenes de entre 18 y 25 años de edad. De acuerdo a la información levantada en terreno, estas dificultades estarían asociadas a que se trata de un grupo con bajo nivel de responsabilidad, cuyo interés por insertarse en el mercado laboral se asocia a la satisfacción de necesidades suntuarias (vestimenta, diversión, etc.), por lo que su nivel de responsabilidad en el ámbito laboral es más bien bajo; no hay un interés por cuidar los puestos de trabajo en los que son colocados, ya que les interesa trabajar hasta satisfacer estas necesidades específicas; además, existen sobre expectativas en este grupo respecto de sus posibilidades reales de inserción.

“Los que tienen mayores dificultades son los jóvenes, seguimos teniendo mucho problema con los jóvenes, sobre todo por sus expectativas de trabajo, porque ellos tienen como ideales ponte tú de qué es lo que ellos quieren hacer que por lo general no se condice con sus posibilidades...” (Director Regional SENCE, Segunda Región)

En relación a cómo las OMIL van gestionando la colocación de los distintos perfiles, en general responde a la misma demanda espontánea que va llegando a inscribirse a la oficina. Sin embargo, en algunas de las entrevistas realizadas se señaló la existencia de algunas OMIL que hacen una gestión "dirigida" de estos perfiles, pensando en cómo ejercer un control sobre el sistema de incentivos a la colocación. Por ejemplo, algunas mujeres mayores de 40 años con cuatro meses de cesantía, eran clasificadas como mujeres jefas de hogar para facilitar su inserción en el mercado laboral, y de esta manera asegurar un monto mayor de dinero dentro del programa de incentivos a la colocación

(incluso aunque en algunos casos el monto a pagar que fuera más bajo). A manera de hipótesis de trabajo se puede señalar que esta dinámica ha sido una de las formas a través de las cuales el sistema de incentivos ha aumentado el número de colocaciones realizadas por las oficinas de intermediación, o para ser más precisos, a aumentado la probabilidad de colocación de algunos grupos de beneficiarios por sobre otros, a partir del conocimiento generado en las propias oficinas en relación a cómo reacciona el mercado laboral frente a estos distintos perfiles.

“... nos hemos encontrado de que con el tiempo las OMIL prefieren colocar a un perfil que pague menos bonificación y menos papeles antes que un Chile Solidario o un cesante de más de 4 meses, porque el tema de los papeles, ha ido generando desmotivación y tratan de cobrar de alguna manera...” (Encargada del Programa, Región de los Lagos)

Respecto del sistema de incentivos a la colocación, se puede señalar que es uno de los aspectos más validados dentro del diseño del programa de fortalecimiento. De hecho, es validado transversalmente por la mayoría de los actores entrevistados como una estrategia original e interesante para dinamizar la gestión interna a las oficinas de intermediación laboral.

“...Es un incentivo a la colocación, de todas maneras para las OMIL...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

En general, se aprecia que una de las expectativas asociadas al pago de los incentivos es dar continuidad al equipo de profesionales que cumplen la función de relacionadores de empresas, ya que el monto inicial entregado tras la firma del convenio sólo permite mantener a este recurso humano por algunos meses. Sin embargo, el sistema de incentivos hoy día tiene un problema que impide el cumplimiento de estas expectativas, a saber, los procesos asociados a la acreditación de las colocaciones.

La información levantada ha permitido constatar que existe una percepción transversal entre los actores entrevistados en relación a que hoy día los requisitos exigidos para la acreditación de las colocaciones son altamente engorrosos, sobre todo la solicitud del contrato de trabajo a los empleadores; esto genera en la práctica que sólo puedan ser acreditados un número menor del total de colocaciones realizadas por las oficinas de intermediación ya que, en primer lugar, solicitar a las empresas el contrato de cada una de las personas colocadas implica un trabajo adicional que simplemente no está dentro de sus prioridades, ya desde el momento en que éstas, una vez recibidos los listados con las personas que pueden ocupar sus plazas de trabajo, cierran su relación con la OMIL en la medida que ya ven satisfechas sus necesidades; en segundo lugar, muchas empresas perciben estos requerimientos como una estrategia de control adicional a lo que hace la Inspección del Trabajo, por lo que se muestran altamente reticentes a entregar este tipo de información.

“Uno de los temas importantes con este programa, es el seguimiento que se hace una vez que colocas a la persona; lo colocaste, y después no tienes la información, no tienes la retroalimentación por parte de la empresa...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

“... hay empresas que obtienen el beneficio y después no retroalimentan, no te dicen -le voy a enviar por fax el contrato, voy a enviar las cotizaciones del trabajador-, por lo que quedas en el aire...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

Dadas estas condiciones, se señaló que son pocas las colocaciones que pueden ser acreditadas para el pago de incentivos sobre el total de colocaciones que efectivamente es capaz de colocar una oficina, ya partiendo de la base que muchas de las colocaciones no siguen un procedimiento formal sino que son el resultado de una conversación de pasillo o de una llamada telefónica. Además, se señala que a veces existe demasiada rigidez en los criterios para la validación de una colocación

“...muchas derivaciones informales, muchas derivaciones informales mucha derivación que no pasa por sistema porque en algún momento se aburrieron porque el sistema se caía o les ponían muchas trabas y al final era más pegas pa’ ellos nunca aprendieron que se podía hacer un instrumento de medición para adjudicar por ejemplo este tipo de programas.” (Gestor territorial, Quinta Región)

“... por ejemplo, no completaban los 60 días pero el contrato decía-contratado de enero a marzo-, pero como no contemplaba el total de días nos dejaban afuera el contrato... al final nos pagaron como 12 contratos de los 34 que presentamos...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

Son estos procedimientos los que en la práctica impiden que el sistema de incentivos a la colocación sea una fuente de recursos más importante para cubrir los costos de las OMIL; hoy en día, está lejos de constituir una de las fuentes principales para la cobertura de los costos operativos de estas oficinas.

*“Entrevistado: no podemos proyectarnos en el tiempo con el programa, ese es el gran problema
Entrevistador: ¿Pero ustedes reciben incentivos por colocación?
Entrevistador: Si pero, no alcanza para mucho, imagínate que no podemos asegurar el contrato del relacionador de empresa.” (Encargada OMIL, Comuna de Puerto Montt)*

Por último, fue posible identificar la percepción entre algunos actores entrevistados en relación a que el modelo es un poco rígido en relación a algunos elementos, a saber: en primer lugar, es rígido en relación a los plazos en los cuales se puede hacer la acreditación, por lo que aparece la necesidad de generar plazos alternativos o incluir algún sistema de prórrogas; y en segundo lugar, el sistema es rígido respecto al tipo de trabajo que puede ser acreditado, ya que muchos de los trabajos que llegan como oferta a la OMIL son por pequeños períodos de tiempo, por lo que quedan excluidos por los requisitos para ser acreditados como colocación en el sistema.

“...En algunos casos es compleja la acreditación por el tipo de trabajo que efectúa el beneficiario, ya que el empleador no quiere entregar la información solicitada o simplemente se atrasa, afectando con ellos los tiempo de la OMIL para acreditar...” (Gestor territorial, Región Metropolitana)

“...debería existir una mayor flexibilización para la obtención de los beneficios para la OMIL y no sean fechas tan estrictas, ya que muchas veces la OMIL ha desarrollado todos los pasos para obtener los beneficios, pero depende de un tercero para la entrega de la certificación o simplemente del clima, en el caso del sector agrícola para que puedan contratar a la gente. Además existen problema a fin de año donde muchas veces son rechazados los beneficios por estar fuera de plazos lo que es injusto ya que la labor si la realizó la OMIL...” (Encargada OMIL, Comuna de Buin)

“... existen muchos casos sobre todo los trabajo de temporeros, que los periodos de contratación son dos meses y listo, pero no podemos cobrar por ello, porque mínimo son 4 meses, aparte de que los papeles tampoco los tendríamos...” (Encargada OMIL, Comuna de Angol)

Sistema sigde.sence.cl

La información levantada en terreno permite señalar que este sistema informático es uno de los ámbitos de investigación más criticados respecto de su utilidad, nivel y facilidad de uso. Sin embargo, la información que se presenta a continuación en relación a este tema, debe ser ponderada tomando en consideración que un porcentaje mayoritario de los actores entrevistados no conocía el sistema, especialmente dentro de las propias OMIL, por lo que el presente análisis es la sistematización sólo de las percepciones de aquellos actores que conocían el sistema y lo habían utilizado.

En primer lugar, está instalada la percepción entre los usuarios del sistema que se trata de una herramienta de poca utilidad para la gestión interna de las propias OMIL, por lo que en la práctica no significa otra cosa que una sobrecarga de trabajo administrativo adicional, a la gran cantidad de trabajo de esta naturaleza que normalmente tienen que realizar. En la práctica, es percibido como un sistema para subir información, no para hacer gestión.

“No para la gente de las OMIL el sistema no es otra cosa que hacer más pega por la misma plata, se trata de subir información que ellos sienten no les reporta ninguna utilidad...” (Gestor territorial, Sexta Región)

Como ya se señaló anteriormente, uno de los aspectos críticos relacionados con este sistema informático dice relación con las herramientas diagnósticas que pone a disposición; especialmente en aquellas comunas con mayor volumen poblacional donde las oficinas de intermediación deben entender a una cantidad importante de público diariamente, la aplicación de esta herramienta hace altamente ineficiente del trabajo, y en la práctica hace inviable que se pueda atender a todas las personas que llegan a la oficina con algún tipo de requerimiento.

Entrevistado: ...con esto de la crisis salmonera, hubo una explosión de la demanda de cesantes, hubo mucha gente que la echaron de las empresas salmoneras y muchos de ellos llegaron para acá, imagínate como estaba la oficina. Muchos eran salmoneros y de toda la vida, no sabían hacer nada más que salmones...”

Entrevistador: ¿Y a esas personas las ingresaron al sistema?

Entrevistado: Fue complicado, imagínate que el sistema nos toma más o menos como 20 minutos para ingresar a una persona, eso multiplícalo por la cantidad de personas que atendíamos a diario, no podíamos. (Encargada OMIL, Comuna de Puerto Montt)

Otro de los aspectos criticados en torno al sistema es su inestabilidad de la red, lo que ha sido uno de los aspectos críticos en relación a la percepción usuaria. Algunos funcionarios de las OMIL usuarios del sistema señalaron que, si el sistema se cae, toda la información levantada y todo el tiempo invertido con el beneficiario se pierde, ya que hay que cooperar toda la información del nuevo escribiéndola en papel para subirla más tarde al sistema, lo que se traduce en una duplicación del tiempo requerido para hacer una misma tarea.

"...Se trabajó con el sistema pero durante un tiempo estaba muy inestable, y toda la información que subías se perdía por lo que tenías que escribir todo de nuevo en Excel para subirlo cuando el sistema estuviera funcionando de nuevo..." (Encargado OMIL, Comuna de Rancagua)

Un último punto criticado por los usuarios del sistema es que no agrega mucho valor en relación a las prestaciones del sistema "Bolsa Nacional de Empleo", por lo que la utilización de los dos sistemas en paralelo deja la sensación de estar haciendo el mismo trabajo dos veces, lo que al final se traduce en sobrecarga de trabajo para los encargados de manejar el sistema dentro de las oficinas.

"... muchos de los datos de las personas que venían estaban en la páginas de las bolsa de empleos, por lo que mejor trabajábamos ahí y una ficha en papel, que después teníamos que ingresar al sistema en la tarde, porque el tiempo no nos dejaba al mismo tiempo en el que se atendía..." (Encargado OMIL, Puerto Montt)

3.3. Composición del Recurso Humano

Perfil y Estructura del Recurso Humano

Para hacer una descripción adecuada de la estructura de las OMIL en términos de las funciones y el perfil de su recurso humano, es necesario diferenciar entre aquellas OMIL instaladas en comunas con menor volumen poblacional y con un componente rural importante, donde por lo general estas oficinas están menos consolidadas y cuentan con una estructura más pequeña, de las OMIL que desempeñan funciones en comunas con mayor volumen poblacional, con un componente urbano más predominante y donde las oficinas de intermediación por lo general están más consolidadas.

En relación a las oficinas de intermediación laboral incluidas en la investigación correspondientes al primer grupo, se pudo apreciar que por lo general están compuestas por el encargado OMIL, que generalmente tiene el perfil de administrativo con algún nivel de experiencia en la oficina de intermediación y sin estudios técnicos ni profesionales; el encargado OMIL tiene además como apoyo a 1 o (máximo) 2 administrativos, que cumplen labores ligadas a la atención de público y otras funciones de carácter más

administrativo (sistematización de información en los sistemas informáticos, construcción y actualización de planillas Excel con cesantes, derivación de información a las empresas requirentes, etc.).

Por lo que pudo apreciarse en terreno, el encargado de este tipo de OMIL no tiene muchos conocimientos técnicos, sin embargo, posee una serie de habilidades "blandas" y capitales sociales de utilidad en entornos sociales de pequeña envergadura. Dentro de las habilidades blandas destaca la capacidad de liderazgo y voluntad de trabajo; dentro de los capitales sociales identificados están sus redes con actores claves al interior de la comuna, tanto dentro del sector público como privado, capitales que facilitan el proceso de derivación de los beneficiarios a algún puesto de trabajo.

De acuerdo a lo reseñado por algunos actores municipales y de los SENCE regionales, en aquellos municipios donde la OMIL tiene una importancia estratégica menor para la actual administración, muchas veces esta oficina es utilizada como "lugar de castigo" para aquellos administrativos ineficientes o que tuvieron algún conflicto con el alcalde o con algún funcionario importante dentro de la municipalidad; por el contrario, en este tipo de municipalidades, cuando un funcionario OMIL demostraba habilidades y capacidad de trabajo rápidamente era derivado a otras reparticiones dentro de la municipalidad de mayor importancia en la gestión.

"...en el tema de los perfiles, como tampoco ha sido una prioridad históricamente la OMIL, por lo general a las OMIL han mandado al que no quieren poner en ninguna otra parte lo mandan a la OMIL...claro, al castigado, y cuando hay buenos elementos se los roban al tiro, ponte tu aquí habían dos niñas que eran súper buenas y se las llevaron a tribunales, cachay, entonces se van moviendo y van abandonando como el trabajo..." (Director Regional SENCE, Segunda Región)

Por lo general, en estas comunas la oficina tiene dependencia administrativa de los departamentos de desarrollo social (por lo que tienen un perfil más asistencialista, bajo la lógica de la gestión del desempleo), en algunos casos también se pudo apreciar que dependen de los departamentos de fomento productivo o desarrollo económico local (donde son definidos como una instancia de desarrollo, como gestores de empleo a nivel local)

Respecto de las oficinas de intermediación laboral identificadas en el segundo grupo, donde se aprecia un mayor nivel de consolidación de éstas dentro de la orgánica municipal, por lo general presentan una conformación integrada por el encargado OMIL, administrativo con experiencia en la temática de intermediación laboral y con habilidades blandas como capacidad de liderazgo y planificación; entre 2 y 3 funcionarios encargados de labores administrativas y entre 1 y 2 profesionales ligados al área de las Ciencias Sociales (psicólogo, asistente social), encargado de realizar labores más técnicas -como la aplicación de diagnósticos laborales- y la asesoría técnica al encargado OMIL.

"...en Antofagasta tienen 4 personas con perfil administrativos que se dedican a la inscripción de personas y a levantamiento de ofertas de empleos de la demanda que hacen las empresas y a la publicación de esos

empleos en una página que tienen y en una vitrina física... están a cargo de una persona que es asistente social y que es la coordinadora o encargada de la OMIL y además está la chica relacionadora de empresas creo que eso es bastante personal..." (Gestor territorial, Segunda región)

Carga de trabajo de los equipos OMIL

Respecto de la carga de trabajo que deben enfrentar los equipos de las oficinas de intermediación laboral, nuevamente la distinción utilizada para describir la estructura y el perfil del recurso humano facilita la descripción.

Dentro de las OMIL incluidas en la investigación cuyas características son más cercanas al primer grupo, se aprecia que por lo general los encargados de la oficina deben desempeñar funciones adicionales aparte de intermediación laboral, como por ejemplo, hacerse cargo de otros programas derivados desde el gobierno central como el SERNAC Facilita, y llevar otras áreas de la gestión municipal como el desarrollo productivo, subsidios, o la coordinación de una OTIC. En definitiva, el problema asociado a esta multiplicidad de funciones es que no siempre el trabajo de la oficina constituye una prioridad, especialmente en aquellos períodos en que las demás funciones pasan por procesos que se traducen en alta carga laboral. Por su parte, los equipos de las OMIL visitadas cuyo perfil corresponde al segundo grupo, por lo general están dedicados con exclusividad al trabajo desarrollado en la oficina.

"...sólo en el caso de la OMIL de Antofagasta tienen dedicación exclusiva, todas las otras OMIL que son mucho más pequeñas la mayoría de los caso tienen un solo profesional y además cumplen otras funciones en la municipalidad respectivas, la mayoría tiene que ver con funciones de la misma DIDECO y varias ligadas al tema asistencial, como entregar subsidios... por ejemplo la OMIL de Sierra Gorda la encargada de la OMIL es la que tiene que ver todo con subsidio y todo lo que tiene que ver con la evaluación para la persona en la entrega del subsidio entonces es muy poco lo que se puede hacer con la OMIL, se queda ahí solamente ahí hay un tema como obligatorio que tiene que hacer la OMIL que es la certificación para que la gente cobre el fondo solidario de cesantía y ahí es lo único que se hace." (Gestor territorial, Segunda región)

"...eso es lo único bueno de ser un municipio grande y capital regional en verdad nosotros no tenemos nada que ver con el funcionamiento de la otras OMIL a nivel nacional y regional porque me consta porque mis otros compañeros que son de las otras OMIL de regiones, son encargadas del Puente, del Sernac; no acá yo soy funcionario de planta." (Encargado OMIL, Comuna de Rancagua)

No obstante, dentro de esta dedicación exclusiva dedican la mayor parte de la mañana a la atención de público que llega con distintos requerimientos (desde la búsqueda de empleo hasta la emisión de certificados de cesantía), mientras que en la tarde se dedican al desarrollo de labores administrativas, como la sistematización de la información recabada durante el día y la actualización y construcción de bases de datos de personas que requieren ser colocadas en algún puesto de trabajo, hasta la alimentación de los sistemas informáticos como la Bolsa nacional de empleo y el sigde.sence.cl. Estos dos ámbitos de trabajo son aquellos a los cuales los equipos OMIL dedican una mayor cantidad de tiempo, en detrimento de la articulación de redes y la gestión del empleo a nivel local.

Entrevistador: ¿Qué es lo que le implica mayor trabajo o absorbe más horas hombre a las OMIL, la certificación, la colocación o la intermediación?

Entrevistado: definitivamente la colocación; pero en un porcentaje muy parecido o sea un poco más la colocación pero muy cerca el tema de seguro de cesantía..." (Gestor territorial, Segunda región)

"Claramente eso porque en el fondo certificar a los cesantes, la bolsa de empleo en fin el tema de las capacitaciones, los aprestos laborales pero que es un poco ir solucionando el día a día sin poder dar el paso más allá lo hemos conversado con la gente del SENCE acá que hemos estado a veces motivado para que las OMIL no sean solamente meros colocadores de empleo digamos esa es una visión que tenemos como una visión estratégica..." (Encargado OMIL, Comuna de Rancagua)

Nivel de Rotación del Personal Municipal

Para las oficinas de intermediación del primer grupo referenciado, se aprecia un alto nivel de rotación de personal. Dentro de las razones identificadas como causa de este mayor nivel de rotación, en primer lugar destacan los cambios de administración política del municipio; de hecho, fue posible apreciar que en algunos casos el cargo de encargado OMIL era utilizado como plaza para individuos de confianza en la campaña del alcalde, o por el contrario, se instalaba en el cargo a "funcionarios de mala calidad" o "conflictivos" o que tuvieron algún problema con el alcalde o algún actor dirigenal dentro de la municipalidad; o por el contrario, cuando los funcionarios de la oficina de intermediación demuestran capacidad y voluntad de trabajo son reubicados en otras reparticiones de mayor relevancia al interior de la municipalidad.

"...otros que han llegado llevan meses en la OMIL, hay harta rotación, llega hay un alcalde nuevo y hay rotación...pero igual nos es como en otras municipalidades, absolutamente alejado de lo que pasa en otras municipalidades con las OMIL que son como el patio trasero de la muni..." (Encargado OMIL, Comuna de Rancagua)

"...en algunas municipalidades las OMIL son la "huesera", aquí llegan los más penca, los más malos, los castigados... y no es necesario que una OMIL funcione con 10 personas, puede funcionar con 5 pero que sean competentes..." (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

El problema con este alto nivel de rotación, es que genera ineficiencia y la gestión de las oficinas desde el punto de vista de la gestión del conocimiento, toda vez que por cada nuevo equipo que se conforma es inevitable el desarrollo de un proceso de aprendizaje de la dinámica interna de la oficina que impide su funcionamiento óptimo hasta que los nuevos funcionarios logren adquirir estos conocimientos básicos; además, algunos actores señalaron que tampoco existe un proceso de capacitación adecuado desde la municipalidad o el SENCE para poder hacer frente a estos niveles de rotación.

Por otro lado, en aquellas OMIL referenciadas en el segundo grupo, donde se observa un mayor nivel de consolidación, planificación y consistencia estratégica en su gestión interna, se constata un mayor nivel de estabilidad de los equipos; de acuerdo a lo

señalado por algunos actores, esta estabilidad es básica de que es la única forma de ir conformando los equipos con las habilidades y competencias necesarias para el desarrollo eficiente de las labores asociados a la oficina de intermediación laboral; de hecho, se señaló que la conformación de un equipo de trabajo sólido de acuerdo a las necesidades de la oficina puede tomar años en su conformación, por lo que la rotación asociada a factores externos al incremento de la eficiencia de la oficina puede ser perjudicial.

*“El que te habla lleva 9 años el OMIL, partí como un inscriptor, luego colocador, luego estuve a cargo de la capacitación, luego estuve viendo el tema del seguro de cesantía que se paga a través de las cajas de compensación y me hice cargo de la OMIL, después de cinco años ya llevo cuatro años a cargo de la OMIL”
(Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)*

Por último, uno de los temas más críticos en relación al programa de fortalecimiento relacionado con la rotación del personal, tiene que ver con los equipos de profesionales contratados como relacionadores de empresas. De hecho, una de las grandes críticas al programa es precisamente que no permite dar continuidad ni estabilidad laboral a estos profesionales, lo que es un tema crítico si se toma en consideración que constituyen un aporte fundamental para que las OMIL puedan consolidarse como intermediadoras laborales efectivas; es posible rescatar en el discurso de varios de los actores entrevistados, la percepción de que es evidente que en sólo unos meses no es posible consolidar ni dar continuidad a una red local con el sector privado.

“...entonces solo recibían \$1.000.000, en este caso no les alcanzó para contratar un profesional o para mantener a la persona que estaba a cargo por el tema que con \$1.000.000 no iban a pagar un remuneración en dos meses si no que la cosa que se terminó el vínculo con esa persona...” (Gestor territorial, Segunda Región)

“... nuestro relacionador de empresa es súper bueno, dio buenos resultados, pero en estos momentos no lo tenemos, porque el contrato duraba hasta el 31 de diciembre, a si que ahora estamos sonados, tratando de ver cómo puede volver a la OMIL...” (Encargad OMIL, Comuna de Angol)

Selección y preparación de los miembros de los equipos

En general, los procesos definidos para la selección de los encargados OMIL y sus equipos no son muy exhaustivos, ya desde el momento que no existen perfiles claramente definidos. No obstante, fue posible identificar algunas excepciones donde se señaló que al interior de las oficinas se había desarrollado un trabajo importante para la definición de los equipos, incluso en una de las municipalidades la oficina había experimentado un alto nivel de rotación en un período relativamente corto de tiempo, porque no se había logrado dar con los perfiles necesarios para el desarrollo de un trabajo eficiente al interior de la oficina.

“... y fuimos armando, fuimos armando, y nos demoramos cuatro años en que el equipo se ha ido armando y técnicamente mejorando, entonces son equipos que ya están fortalecidos que ya tienen la experiencia, y eso es fundamental...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

3.4. Diagnóstico de la Infraestructura, Tecnología y Física

Respecto de las comunas ligadas al primer grupo, entre los actores entrevistados ligados a estas existe la percepción de que en la actualidad presentan carencias importantes dentro de este contexto. En primer lugar, por lo general los espacios donde están instaladas las oficinas suelen ser muy pequeños, lo que dificulta que el encargado y su administrativo puedan trabajar con comodidad; algo similar sucede con el mobiliario, ya que de acuerdo a lo señalado por estos entrevistados existe una carencia de escritorios, sillas, y mesas de calidad. Por último, en relación a los recursos tecnológicos, se señaló que los computadores con que se trabaja corresponden a tecnología antigua y en desuso, y en algunas ocasiones se carece de una impresora, o este existe pero no se cuenta con los recursos para renovar los cartuchos de tinta.

“Existen OMIL que trabajan en condiciones muy complejas, apenas cuentan con un espacio para instalarse, tienen escritorios y sillas en malas condiciones, son condiciones súper complejas...” (Gestor Territorial, Sexta Región)

En la práctica, uno de los aportes importantes en los que se ha traducido la firma del convenio para este tipo de oficinas de intermediación ha sido precisamente la mejora en estas condiciones; se han hecho pequeñas ampliaciones y mejoras a los espacios físicos donde están instaladas, se han renovado los computadores, adquirido impresoras y repuestos de tinta, y se han adquirido nuevos escritorios, sillas y mesas de acuerdo a sus necesidades.

“Con estos recursos OMIL pudimos adquirir todo lo que tu vez aquí en la oficina: los computadores, los escritorios y las sillas, la impresora porque no teníamos impresora, y este escritorio adicional cuando podamos integrar más gente al equipo...” (Encargado OMIL, Comuna de Machalí)

Por su parte, en las oficinas de intermediación más consolidadas instaladas en comunas más grandes, fue posible identificar mejores condiciones generales de infraestructura y recursos. Por lo general, cuentan con dos o tres oficinas, una para el encargado y el resto para el equipo, tienen mobiliario y recursos tecnológicos adecuados, e incluso cuentan con salas de espera para el público general.

Respecto de las necesidades referenciadas por las OMIL de este grupo, aparece de manera constante la posibilidad de generar mejores condiciones para la sala de atención al público, la disponibilidad de una sala de reuniones y un salón especial para la atención a los empresarios

Dentro de las proyecciones expectativas futuras de las oficinas en relación a estas condiciones generales de trabajo, una de las temáticas interesantes que surgieron de las entrevistas fue la posibilidad de implementar una “OMIL virtual”, es decir, la posibilidad de contar con una sala tipo “cyber café”, donde administrativos y profesionales puedan brindar una atención integral a sus clientes, además de la posibilidad de potenciar servicios de atención en la red.

“Entrevistador: Que necesidades tienen ustedes para la OMIL

Entrevistado: Llega mucha gente y estamos tratando de conseguir recursos para comprar computadores y que la gente se pueda inscribir.

Entrevistador: Algo así como una OMIL virtual

Entrevistado: buen nombre, lo patentaré...” (Encargado OMIL, Comuna de Concepción)

3.5. Gestión y Operación de las OMIL

Operación y Comunicación

Desde el punto de vista operativo, el análisis de los discursos levantados permite apreciar que las oficinas de intermediación normalmente dividen su jornada en dos: durante las mañanas están concentrados casi exclusivamente a la atención de público, y por las tardes se dedican al desarrollo de actividades de tipo administrativo, como la sistematización de la información levantada durante la mañana, la actualización de bases de datos, la alimentación de los sistemas informáticos, etc.

Estos dos focos son los que concentran la totalidad de la carga de trabajo que desarrollan las oficinas. De hecho, la información levantada en terreno permitió constatar que en la visión de los encargados OMIL, es la gran cantidad de tiempo que absorbe el desarrollo de estas dos labores uno de los factores más importantes a la hora de entender por qué no se ha logrado desarrollar un trabajo más permanente y consistente en términos de articulación de redes con otros actores públicos y sobre todo con empresas en el territorio. Dentro de este contexto, aquellas OMIL que han logrado contratar relacionadores gracias al programa de fortalecimiento, han dado un paso importante para avanzar en este ámbito de desarrollo, siempre y cuando este recurso no sea utilizado para absorber la sobrecarga de trabajo asociada a las dos labores anteriormente mencionadas. En la práctica, y dadas estas condiciones, es poco el trabajo de articulación que se hace en terreno, sino que más bien estas se gestionan vía telefónica o por correo electrónico; además, cada cierto tiempo se realizan reuniones con otras OMIL de la región gestionadas desde el SENCE.

“... tuvimos una jornada con todas la OMIL de la región para que podamos ver como estamos trabajando y uno de los acuerdos que se generó es homologar cuanto se le está pagando a los relacionadores de empresa...” (Encargada de Programa, Región de los Lagos)

Otro de los factores relevantes para entender cómo funcionan estas oficinas, es el hecho que algunos encargados deben desempeñar funciones adicionales a las derivadas del desarrollo de las OMIL. Otros programas generados desde el nivel central, y otros ámbitos de la gestión municipal suelen relegar el trabajo de intermediación a un segundo plano, especialmente cuando atraviesan por procesos que implican una alta carga de trabajo, como la atención a público, y procesos de postulación del público general o de la propia municipalidad.

Gestión y ejecución presupuestaria

A partir de información levantada en terreno se puede apreciar que los procesos de gestión y ejecución presupuestaria normalmente se realizan a través del municipio, bajo la modalidad de partidas presupuestarias; sin embargo, en estricto rigor no existen ejecución ni control presupuestario, sino que más bien los recursos se van gastando a discreción hasta que simplemente se agotan.

“... nosotros no manejamos las platas, sino que todo el dinero es anexado a una cuenta presupuestaria en la municipalidad y desde ahí nosotros vamos solicitando cosas...” (Encargado OMIL, Comuna de Puerto Montt)

En relación a los procesos de gestión presupuestaria ligados al programa, se señaló que periódicas al SENCE regional, sin embargo, no existe una herramienta estandarizada para la realización de dicho procedimiento, sino que más bien la forma en que se realizan las rendiciones normalmente queda a discreción de cada oficina; se aprecia una diversidad de posibilidades que dan desde el envío de planillas Excel (cuyo formato es establecido por cada encargado comunal) y su envío por correo electrónico, hasta el envío una entrega en papel en las propias oficinas del SENCE en la región.

El principal problema ligado a esta dinámica operativa, es que el encargado del programa a nivel regional tiene que hacer esfuerzos importantes para ordenar y sistematizar esta información, antes de ser enviada al SENCE nacional.

Mecanismos para la definición de metas de Cobertura

A partir de la información levantada, se pudo constatar que por lo general no existe un diagnóstico acabado y que establezca mecanismos de actualización permanente, que permita la definición de un escenario general a nivel comunal en torno al tema del empleo, hacia la definición de metas adecuadas en términos de cobertura, ya sea a nivel de atención como de colocación.

En la práctica, las OMIL se van ajustando entre la demanda espontánea de la población, la oferta laboral neta que va llegando a la propia oficina, y la articulación con empresas a nivel local que se pueda desarrollar. En definitiva, sólo hay un conocimiento general respecto del panorama del empleo nivel local, y los cambios que éste puede experimentar por lo general son percibidos e interpretados desde la misma demanda y oferta que llega a la oficina, sobre la base de de datos generales que generan cierta expectativa como la presencia de una crisis económica a nivel regional o nacional, datos generales sobre el aumento en la producción en algunos de los rubros presentes en la región, etc.

Otro elemento interesante que tiene que ver con la demanda laboral de la población, es que en aquellas regiones y comunas con una vocación productiva concentrada principalmente en un sector (como la minería en Antofagasta, la industria del salmón en

puerto Montt, etc.), la demanda por puestos de trabajos se distorsiona respecto de la oferta disponible ya que tiende a concentrarse en estos rubros, toda vez que existe el prejuicio en la población de que aquí se generan mejores condiciones de trabajo y mejores perspectivas de proyección, formalidad y estabilidad.

El problema con esta situación, es que muchas veces se genera cierto "rechazo" por parte de los beneficiarios a ser colocados en puestos de trabajo en otros rubros, ya que supuestamente generarían condiciones laborales más precarias; en la práctica, muchos trabajos dentro de estos rubros simplemente son rechazados por los beneficiarios.

"... igual se interesan poco por las pegas porque en esta región siempre está la expectativa de entrar a la minería. Siempre ha sido un tema para la región ... se rechaza mucha pega, ponte tú, un ejemplo radical, el Totus el año 2008 tuvo un 100% de la rotación hacia recursos humanos, 100 % cachay, y eso le pasa a todo el sector retail, el promedio de rotación es de un 70 %, entonces ponte tu nosotros tenemos una alianza súper buena con la gente del casino desde que se instalaron y lo mismo, nunca tienen lavavajillas, nunca tienen gente para aseo, nunca tienen mucamas..." (Director Regional SENCE, Segunda Región)

Respecto de las metas asociadas al programa de fortalecimiento, los actores institucionales a nivel regional señalaron que estas normalmente están asociadas a la línea de trabajo de Chile Solidario, y son estimadas por el propio encargado del programa a nivel regional a partir de algunos datos sociodemográficos como el volumen de población en la comuna y las tasas de cesantía aquí identificadas. Sin embargo, se señala que en general estas metas son muy bajas y no constituyen un incentivo real para las OMIL en términos de aumentar las atenciones y las colocaciones.

"¿Y tú tienes alguna noción de cuáles son las variables más importantes? digamos para la asignación de metas..."

Tiene que ver el nivel de cesantía de la comuna, con el nivel de pobreza de la comuna, con el nivel de cesantía efectivamente y con el presupuesto asignado." (Gestor territorial, Quinta Región)

"... eso no es un objetivo, muy menor, si me hablas del 50% por ahí podríamos estar hablando, pero con un 10% a que OMIL vas a motivar a la colocación..." (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

3.6. Configuración de la Red

Rol y posicionamiento de la OMIL en la Red local de empleo

De acuerdo a conversaciones sostenidas con la contraparte técnica, la expectativa en torno a las OMIL respecto de su labor en el territorio como gestor de redes, es que se transformen en las articuladoras de la red de empleo a nivel local, gestionando la red de servicios públicos locales ligados a la temática y con un fuerte nexo de coordinación y apoyo con el sector privado. Sin embargo, la visión general respecto del papel actual de las OMIL dentro de este contexto, está lejos de esta expectativa.

“... hoy día es parte de un sistema asistencial y debería ser un sistema promotor digamos de gestión de redes etc., ahí sí que este sistema de intermediación laboral funcionaría.” (Gestor territorial, Quinta Región)

De acuerdo a la visión de algunos actores municipales y de encargados OMIL entrevistados, el déficit que manifiesta esta área del trabajo de las oficinas responde, en primer lugar, a que dentro de las expectativas simbólicamente generalizadas en torno a la labor que deben desempeñar las OMIL, se espera que esta sea una oficina de atención a público encargada de la “gestión del desempleo”; es decir, no existe, especialmente en las perspectivas de los propios encargados OMIL, una visión estratégica en torno a la misión de la oficina de intermediación como el “núcleo” de la red local de empleo, y como la gestora a nivel territorial del empleo (y no del desempleo).

“Si en la municipalidad se le entendiera como un socio estratégico como dices tú, que quiere generar el sistema de gestión del empleo en el territorio y no de gestión del desempleo... si a eso le incorporamos la intermediación laboral, podríamos tener una OMIL con mejores resultados” (Gestor territorial, Quinta Región)

A manera de hipótesis de trabajo, se puede señalar que se está frente a un problema de cultura organizacional en donde a nivel discursivo existe consenso entre todos los actores en torno a que las OMIL “deberían ser” un gestor del empleo a nivel local y el núcleo y principal gestor en la articulación a nivel local en torno al tema. Sin embargo, a nivel operativo la cadena de decisiones que estructuran el trabajo de la OMIL al interior de la municipalidad, tanto dentro de las oficinas como en su entorno organizacional (en la repartición de la cual es dependiente), la perfilan como una oficina de atención a público en el marco de la gestión del desempleo, más cercana a una lógica asistencialista que de desarrollo económico local.

En síntesis, la OMIL está posicionada entre los actores públicos y privados que conforman la red local en torno al tema como una gestora de empleos de baja especialidad y no calificados (recolección, aseo, manufactura de baja especialización, etc.); pero en la práctica las oficinas de intermediación no son las articuladoras ni el núcleo de dicha red.

Composición de la red local de empleo

Para facilitar la descripción de cómo se compone la red local de empleo, en primer lugar se hará un acercamiento hacia la composición la red al interior de la orgánica municipal; en segundo lugar, se hará una descripción de la composición de la red en términos de la relación entre la OMIL y otros programas e instituciones públicas instalados en el territorio; por último, se hará una descripción de cómo está compuesta la red con el sector privado nivel local.

Respecto de las características que adquiere la red en torno a las OMIL en el marco de la orgánica municipal, esta va a depender de la posición de la oficina en términos de la repartición de la cual es dependiente.

Por lo general, las oficinas de intermediación laboral están instaladas en la DIDECO, sin embargo, se puede levantar como hipótesis de trabajo –a partir de lo referenciado por los actores municipales entrevistados- que la red tiene un comportamiento distinto cuando la oficina de intermediación está más relacionada con desarrollo social, donde está ligada a subdirecciones con un perfil más asistencialista, que cuando está más ligada al fomento productivo o desarrollo económico local, donde está ligada a subdirecciones y reparticiones que tienen un papel más importante dentro del desarrollo económico. Como ya se ha señalado anteriormente, la mayor cercanía de las oficinas de intermediación a alguno de estos dos ámbitos, de alguna manera marca la visión estratégica en torno a cuál es su papel en el desarrollo comunal, y en alguna medida también determina la forma que adquieren sus coordinaciones "fuera" de la municipalidad.

"...hay OMIL que están instaladas en el departamento social y no hay caso digamos no resuelven el tema no, no porque terminan focalizándose en el plan de empleo de emergencia en buscar trabajo etc. etc. Entonces debería estar en desarrollo económico o desarrollo productivo como quieran llamarlo pero en un ente más promotor..." (Gestor territorial, Quinta Región)

De acuerdo a la información levantada en terreno, una instancia importante de articulación al interior de la municipalidad que facilita bastante la gestión interna de las oficinas, es tener un nivel de coordinación directa con el área de finanzas, ya que permite agilizar la gestión de los recursos e incluso, en el marco del programa de fortalecimiento, adelantar la entrega de recursos desde otros ítems antes de que esté totalmente tramitada la firma del convenio, o el traspaso de recursos se encuentre en procesos administrativos.

Respecto del nivel de articulación de las OMIL con otras instituciones y programas públicos instalados en el territorio, se pudo apreciar que ésta no tiene un gran nivel de desarrollo; en la mayoría de los casos, existe una articulación directa con el SENCE regional, que constituye un apoyo técnico directo a la gestión de las oficinas, y adicionalmente existe algún nivel de articulación con el FOSIS, dado el perfil de sus beneficiarios.

“... nosotros tuvimos que hacer como sectores con diagnósticos de la situación de todas las OMIL de la región y lo que salió más fuertemente es que la OMIL no tiene vínculos otros programas, instituciones, organismos...” (Gestor territorial, Segunda región)

“Nos vinculamos con FOSIS, con estos programas que ahora están tan de moda los programas PAME, en donde las personas las capacitan, primero las diagnostican y la potencian fuertemente en el mercado que ella quiere intervenir...” (Encargado OMIL, Comuna de San Ramón)

En algunos casos excepcionales, se pudo identificar algún nivel de articulación con instituciones como el SERNAM y con SERCOTEC, relación que podría estar asociada con una visión más integral en relación al trabajo realizado a nivel de capacitación, intermediación y gestión de empleo por parte de los encargados de las oficinas.

Por último, se pudo apreciar también que el mayor nivel de articulación con programas e instituciones públicas tiene algún nivel de relación con el tamaño de la municipalidad. Por ejemplo, en el caso de Antofagasta, una estructura orgánica municipal más robusta asociada a un mayor volumen poblacional y a un mayor nivel de ingresos (sumado a que se trata de la capital regional), instituciones como el SERNAM y el FOSIS estaban instalados en el mismo edificio municipal, bajo la dependencia de la DIDECO, lo que claramente facilitaba la interacción de la oficina con estas instituciones.

“...o sea no hay mucho problema porque, porque se conocen los programas se conocen los programas y no hay problema o sea con el Fosis, con el Sence ningún tipo de problema, con el Chile Califica ningún tipo de problema, porque varios están instalados aquí en la municipalidad...” (DIDECO, Comuna de Antofagasta)

Respecto de la configuración de la red local con actores del sector privado, en general se pudo apreciar que salvo algunas empresas con las cuales se mantiene una relación permanente de cooperación que se traduce en el envío permanente del recurso humano, normalmente la relación con las empresas se estructura a partir de la demanda que va llegando a la oficina, en la cual no existe un nivel de coordinación mayor a parte de la solicitud de un número de empleados con un perfil determinado y el envío del listado correspondiente por parte de la OMIL.

Dentro de este contexto, se señaló que la posibilidad de contratar relacionadores de empresas había significado el inicio de un trabajo mucho más consistente dentro de este contexto, ya desde el momento en que estos funcionarios se acercaban a las distintas empresas a ofrecer una batería de servicios más completa que sólo el envío de listados para poder satisfacer las necesidades de recurso humano en algún momento específico. Sin embargo, se trata de un proceso de articulación que se encuentra en una etapa temprana de desarrollo, el cual se podría ver truncado además por la imposibilidad de dar continuidad a la contratación de estas personas por falta de recursos.

“Entendemos que es uno de los temas que nos falta desarrollar con mayor profundidad, pero que de a poco vamos a ir desarrollando con la llegada de los profesionales para la gestión de empresas, pero ahora

estamos a la espera de recursos para continuar con este trabajo...” (Encargado OMIL, Comuna de Antofagasta)

Factores inhibidores y dinamizadores de la articulación de redes a nivel local

Dentro de los factores que han dificultado la configuración de una red más consistente en torno a la temática de empleo a nivel local, destacan los siguientes:

- Uno de los factores referenciados por los entrevistados como uno de los elementos que más juega en contra de una adecuada gestión de redes, especialmente con el sector privado, es la alta carga de trabajo que implica el desarrollo de la atención de público y las labores administrativas ligadas a la oficina, ya que prácticamente no deja tiempo disponible para una adecuada gestión de redes.

“Claro, entonces si viene harta gente todos se transforman en funcionarios administrativos, entonces ahí hay un tema que tenemos que resolver de cómo enfrentamos esa parte administrativa...” (Dideco, Comuna de Quilpué)

- Otro factor que ha sido considerado como un elemento que ha inhibido una gestión de redes más consistente por parte de las OMIL, es la falta de continuidad laboral que se le ha podido dar a los relacionadores de empresas, ya que con los recursos disponibles sólo se les puede mantener por algunos meses, lo que sólo permite el desarrollo de un trabajo inicial el que además va perdiendo consistencia en la medida que no tiene continuidad, toda vez que la generación de confianzas para la articulación de una red requiere de un trabajo y una presencia permanentes por parte de quienes ofician como gestores.
- Otro de los temas que apareció en algunas de las comunas como elemento inhibidor del trabajo en red tiene que ver con algunos elementos de la cultura organizacional de las municipalidades. En algunos casos se señaló que las salidas al terreno y las visitas a empresas eran mal vistas por el resto de los funcionarios municipales, ya que eran consideradas como "un paseo encubierto" o una excusa para "sacar la vuelta", especialmente cuando no se cuenta con relacionadores de empresas y es el mismo encargado OMIL el que debe hacerse cargo de estas labores; en algunas ocasiones incluso se les prohibió asistir a reuniones con empresas importantes coordinadas por los gestores territoriales del SENCE regional, ya que significaba desatender la labor desempeñada para otros programas y reparticiones de la municipalidad (en el caso de multifuncionalidad que los funcionarios OMIL); en definitiva se trata de un elemento que claramente entorpece la gestión de la red.

“Yo mismo gestioné una reunión en San Fernando, con empresas importantes de la Región Metropolitana para ver qué posibilidades existían, invite a varias OMIL de la provincia y no llegó ninguna; es que no les dan permiso porque tienen que hacerse cargo de otras funciones en la municipalidad, y este tema no es prioridad...” (Gestor territorial, Sexta Región)

*“Además aquí en la municipalidad no es bien visto que uno salga, es como que si anduviera de paseo...”
(Encargada OMIL, Comuna de San Ramón)*

- En otros casos se señaló que se tenía mayores expectativas en torno a la labor que desempeñarían los gestores territoriales del SENCE regional dentro de la articulación de redes con el sector privado; dentro de las razones señaladas por varios encargados OMIL como factores causales de tal incumplimiento de expectativas, destacó el hecho que algunos gestores se dedicaran el año pasado al cumplimiento de las medidas presidenciales, en detrimento de su labor de apoyo al trabajo desarrollado en conjunto con las OMIL.

“...lo primero que hay que decir es que el programa se inicia, comienza, se implementa durante dos meses y se detiene, se detiene por medidas presidenciales, por lo tanto nosotros estuvimos cinco meses abocados en un 100% a medidas presidenciales...” (Gestor Territorial, Región Metropolitana)

“...yo entré el 15 de septiembre, en un principio nosotros llegamos y nos dieron una pega de medidas presidenciales y después cuando del nivel central nos pidieron informes me di cuenta que mi pega apuntaba a otro tema, recién a fines de octubre me focalicé en el programa de fortalecimiento OMIL...” (Gestora Territorial, Octava Región)

- Por último, ineficiencias en la gestión regional del SENCE en la relación con el empresariado a nivel local, en algunos casos había constituido un factor inhibitorio de la red; por ejemplo, cuando se producen atrasos en el pago de bonificaciones a empresas o hay demoras administrativas en la gestión de trámites para las franquicias tributarias, esto muchas veces tiene repercusiones directas en la relación entre las OMIL y los empresarios, ya que para muchos existe una relación directa entre el SENCE y las oficinas de intermediación, lo que genera un prejuicio que redundaría en falta de confianza respecto del trabajo realizado por éstas.

Por otro lado, dentro de los factores dinamizadores de la red identificados, destacan los siguientes:

- Uno de los primeros factores dinamizadores identificados es el trabajo desarrollado por los relacionadores de empresas; mirado en perspectiva, existe la expectativa de que su trabajo pueda permitir el viraje estratégico de las OMIL desde oficinas dedicadas a la atención de público a intermediadoras laborales efectivas; sin embargo, esta expectativa puede ser efectivamente cumplida sí y sólo sí puede desarrollarse un trabajo de mediano/largo plazo con estos profesionales; condiciones que hoy día en la práctica no están dadas.
- Un segundo factor identificado como elemento dinamizador del trabajo en red es el desarrollo de relaciones de trabajo y cooperación permanente entre las OMIL y los gestores territoriales, y entre las distintas OMIL dentro de una misma región.

- Otro factor de relevancia como dinamizador de la red local que tiene que ver con la gestión y selección del recurso humano de las OMIL, es que el encargado OMIL y los relacionadores de empresas cuenten con una serie de habilidades fundamentales a la hora de relacionarse con los empresarios. Dentro de las habilidades más duras o técnicas, está la necesidad de que sean capaces de relacionarse con las empresas en su mismo lenguaje (en términos de gestión, en términos financieros, económicos, etc.), ya que esto facilita en gran medida la generación de confianzas y la legitimación de las oficinas entre los empresarios. Dentro de las habilidades blandas, destaca la capacidad de liderazgo del encargado OMIL, y la capacidad discursiva de “vender” los servicios de la oficina de intermediación al empresariado, en términos de que una alianza entre ambos sectores tiene carácter estratégico; para esto es fundamental entender al empresariado como un cliente más dentro de la cadena de valor del programa.

“...no entonces pa’ eso teni’ que tener alguien un poco, un poco más de capacidad negociadora, y la capacidad negociadora no tú no la aprendes con libros, no la aprendes en teoría; es positivo tener a un ingeniero comercial en la oficina, pero estas habilidades tienen que ver cómo tú vas conociendo y estableciendo también puentes, relaciones con las distintas empresas de acá y pa’ eso necesita’ experiencia” (DIDECO, Comuna de Antofagasta)

“...ahí falta un liderazgo más audaz, para conseguir otras cosas, como por ejemplo financiamiento desde otras fuentes, por ejemplo para cursos... lo otro que yo creo que no lo voy a dejar nunca de colocar es el tema del liderazgo de la gente.” (Dideco, Comuna de Quilpué)

- La generación y actualización permanente del mercado laboral local, en términos de su estructura y necesidades, ya que esto permite responder efectivamente a las necesidades del empresariado y focalizar asertivamente los esfuerzos de los beneficiarios, a partir de un cruce adecuado de las “curvas de oferta y demanda”.
- La generación de coordinaciones con algunas reparticiones al interior de la municipalidad, que están fuera de la DIDECO pero que tienen una relación permanente con las empresas de algunos rubros, ya que pueden transmitir información relevante sobre eventuales fuentes laborales; por ejemplo, la dirección de obras municipales y concesiones.

“...debiese recibir como ejemplo viene una empresa a solicitar servicios de construcción la OMIL debiese ser la segunda en enterarse después del Director de Obras y esas situaciones por ejemplo no se dan... entonces círculos virtuosos dentro del municipio deberían darse...” (Gestor territorial, Quinta Región)

3.7. Ejecución Presupuestaria Real

Dicho lo anterior, y ya establecido el marco sobre el cual se encuentran representadas las comunas grandes y pequeñas, se presenta a continuación los presupuestos promedios reales sobre los cuales ambos tipos de comunas trabajan para la colación de personas a través de su correspondiente OMIL.

Previa a esta presentación es fundamental definir algunos conceptos básicos que se utilizarán en el desarrollo de los presupuesto y que permitirán entender de mejor manera la forma sobre la cual fueron elaborados. El primer elemento a definir corresponde al “Objeto de Costo”, el cual se deberá entender como todo aquello para lo que sea necesaria una medida de costos, para este caso en particular el objeto de costo será la **OMIL** en su conjunto. El otro concepto importante a definir para el entendimiento de los presupuesto es lo referente a los “Costos Directos”, los cuales se deberán entender como aquellos costos que se encuentran relacionados con el objeto del costo en particular (OMIL) y pueden rastrearse de manera económicamente factible; es decir, efectivamente en cuanto a costo se refiere. Finalmente el último concepto importante por definir corresponde a los “Costos Indirectos”, son aquellos que se relacionan con el objeto de costo en particular, pero no pueden rastrearse a ese objeto de manera económicamente factible, es por esta razón que usualmente se utiliza para su identificación el prorrateo de costos, siendo esto último método el que se utilizará en los presupuestos que se pasan presentan a continuación.

OMIL Grande Real

Para el caso de las comunas Grandes se puede señalar a través del siguiente cuadro lo siguiente con respecto al presupuesto real para estas OMIL:

Tabla N°5: Presupuesto OMIL Grandes Real Promedio

OMIL Grandes Real	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Ítems	Promedio	Promedio
Costos Directos	\$ 2.597.226	\$ 31.166.712
<i>Encargado Omil</i>	\$ 720.000	\$ 8.640.000
<i>Secretaria</i>	\$ 400.000	\$ 4.800.000
<i>Administrativo 1</i>	\$ 250.000	\$ 3.000.000
<i>Administrativo 2</i>	\$ 250.000	\$ 3.000.000
<i>Profesional</i>	\$ 600.000	\$ 7.200.000
<i>Arriendo</i>	\$ 377.226	\$ 4.526.712
Costos Indirectos	\$ 1.237.000	\$ 8.244.000
<i>Profesional 1</i>	\$ 550.000	\$ 3.300.000
<i>Alimentación</i>	\$ 30.000	\$ 360.000
<i>Tecnología</i>	\$ 50.000	\$ 600.000
<i>Luz</i>	\$ 40.000	\$ 480.000
<i>Agua</i>	\$ 25.000	\$ 300.000
<i>Gas</i>	\$ 12.000	\$ 144.000
<i>Teléfono</i>	\$ 250.000	\$ 3.000.000
<i>Insumo Librería</i>	\$ 180.000	\$ 2.160.000
<i>Gastos Generales</i>	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Total	\$ 3.834.226	\$ 39.410.712

Fuente: Elaboración Clidodinamica

Lo que aquí se presenta corresponde a la información que fue posible recoger mediante las entrevistas sostenidas en terreno con los diferentes encargados OMIL, pudiendo llegar a establecer los siguientes ítems y sus correspondientes órdenes de magnitud para cada uno de ellos.

En lo que respecta a los costos directos del objeto de costo es posible señalar lo siguiente:

- Este tipo de OMIL consta de un encargado OMIL que se rige según el escalafón municipal y que en su mayoría se encuentra en calidad de contrata, dando como promedio un sueldo bruto de \$720.000.
- En estas OMIL cuentan por lo general con una secretaria y dos administrativos, quienes dependiendo de la OMIL ejercen funciones específicas o poli funcionales dentro de la OMIL, ya sea en los tema de capacitación, atención de público, apoyo general, etc. Para todo ellos se encuentran supeditados al escalafón municipal para la definición de sus remuneraciones en calidad de contrata y los valores que se presentan corresponden a remuneraciones brutas.
- Por lo general se cuenta con un profesional permanente en este tipo de OMIL, el cual puede ser un profesional que actúa como relacionador de empresas o es un

psicólogo laboral. Al igual que en el caso anterior se encuentran bajo el estamento municipal tipo contrata.

- Se establece un ítem arriendo, que si bien no se ve explícitamente presente en las realidades presupuestarias de los municipios, resulta fundamental establecer un orden de magnitud sobre este ítem que afectara de manera importante al momento de visualizar una OMIL con mayores dimensiones. Es por esta razón, y dada las comunas que se consideraron se consideraron los siguientes parámetros para su asignación: 0,3 UF el m², considerando 60 metro cuadrados y una UF de \$20.957.

Por concepto de costos directos podemos señalar que en promedio una OMIL Grande consume recursos mensuales del orden de los \$2.597.226, lo que equivale anualmente una necesidad de recursos para el municipio del orden de los \$31.166.712 por este concepto.

Ahora bien, en lo que respecta a los costos indirectos podemos señalar lo siguiente sobre el objeto de costo:

- En estas OMIL la contratación de otro profesional que apoye las funciones principales resulta fundamental, apoyando en las labores de relacionador de empresas o como psicólogo dependido de la necesidad que tenga la OMIL en su minuto, sin embargo dada la realidad presupuestaria es visto principalmente como un apoyo de medio tiempo que se encuentra supeditado a contrato vía honorario dentro de la OMIL.
- El ítem alimentación (Considera también viatico), es importante considerar dada la labor que debe desarrollar en terreno como encargado OMIL, ya sea en el apoyo de la labor de terreno o en las reuniones fuera de la comuna.
- La tecnología como ítem hace referencia todo lo que tiene relación con la conectividad de la oficina OMIL, internet y/o ethernet.
- Los Items, (luz, agua, gas), dada las características de las oficinas y de lo requerimientos que se tengan, se establecen valores a partir de los Kwh consumidos para el caso de la luz y de los m³ consumidos para el agua y gas.
- El ítem teléfono es uno de los más relevantes dentro de los costos indirectos y depende en gran medida de la organización que tenga la oficina para su operación, es por esta razón que se considero un rango de magnitud de \$250.000, dado que muchas de las gestiones y coordinaciones se realizan mediante este medio.
- Los insumos de oficina, son otro costo indirecto de gran impacto mensual dentro de la oficina, donde a fin de año se puede ver como este tipo de ítem se ve completamente sobrepasado, dependerá fundamentalmente del nivel tecnológico con que cuente las oficinas, es decir impresoras laser, fotocopias, etc. tienen mayor consumo y mayor costo en insumos, por esta razón se considera un costo promedio mensual de \$180.000.

- Finalmente los gastos generales son otro ítem que involucra muchos gastos que debe realizar la OMIL pero que no son posible de encasillar en los ítems generales anteriormente mencionados, puede llegar a considerar los apoyos que presta la OMIL a sus usuarios (fotocopias, locomoción, cafetería, etc.) Dependiendo de la OMIL los rangos son del orden de los \$100.000 mensuales.

Según lo anterior, por concepto de costos in directos podemos señalar que en promedio una OMIL Grande consume recursos mensuales del orden de los \$1.237.000, lo que equivale anualmente a una necesidad de recursos para el municipio del orden de los \$8.244.000 por este concepto.

En total, una OMIL Grande para su operación mensual requiere de recursos por unos \$3.284.226 en promedio, debiendo considerar el municipio en su presupuesto un monto anual para la OMIL del orden de los \$39.410.712.

Es importante mencionar que mediante el programa de fortalecimiento OMIL, las distintas comunas que participan de esta iniciativa pueden llegar a financiar este presupuesto en cerca del 30%, es decir unos \$12.000.000 aproximadamente ya sea mediante los recursos del programa o de los incentivos, lo cual dependerá directamente del tipo de gestión de importancia que tome la OMIL y en especial su encargado sobre la importancia del programa.

OMIL Pequeña Real

Para el caso de las comunas Pequeñas se puede señalar a través del siguiente cuadro lo siguiente con respecto al presupuesto real para estas OMIL:

Tabla N°6: Presupuesto OMIL Pequeñas Real Promedio

OMIL Pequeñas Real	Presupuesto Mensual Promedio	Presupuesto Anual Promedio
Ítems		
Costos Directos	\$ 1.027.178	\$ 12.326.130
<i>Encargado Omil</i>	\$ 450.000	\$ 5.400.000
<i>Administrativo 1</i>	\$ 210.000	\$ 2.520.000
<i>Administrativo 2</i>	\$ 210.000	\$ 2.520.000
<i>Arriendo</i>	\$ 157.178	\$ 1.886.130
Ítems		
Costos Indirectos	\$ 1.098.000	\$ 6.776.000
<i>Profesional 1</i>	\$ 400.000	\$ 1.600.000
<i>Profesional 1</i>	\$ 400.000	\$ 1.600.000
<i>Tecnología</i>	\$ 50.000	\$ 600.000
<i>Luz</i>	\$ 25.000	\$ 300.000
<i>Agua</i>	\$ 15.000	\$ 180.000
<i>Gas</i>	\$ 8.000	\$ 96.000
<i>Teléfono</i>	\$ 80.000	\$ 960.000
<i>Insumo Librería</i>	\$ 60.000	\$ 720.000
<i>Gastos Generales</i>	\$ 60.000	\$ 720.000
Total	\$ 2.125.178	\$ 19.102.130

Fuente: Elaboración Clidodinamica

Al igual que en caso anterior, la información que aquí se presenta corresponde a información que fue posible recoger mediante las entrevistas sostenidas en terreno con los diferentes encargados OMIL.

En lo que respecta a los costos directos del objeto de costo es posible señalar lo siguiente:

- Este tipo de OMIL consta de un encargado OMIL que se rige según el escalafón municipal y que en su mayoría se encuentra en calidad de contrata, dando como promedio un sueldo bruto de \$450.000 según la realidad de estas comunas.
- En estas OMIL cuentan por lo general administrativos, quienes dependiendo de la OMIL ejercen funciones poli funcionales dentro de la OMIL, ya sea en los temas de capacitación, atención de público, apoyo general, etc. Ellos se encuentran supeditados al escalafón municipal para la definición de sus remuneraciones en calidad de contrata y los valores que se presentan corresponden a remuneraciones brutas.

- Se establece un ítem arriendo, que si bien no se ve explícitamente presente en las realidades presupuestarias de los municipios, resulta fundamental establecer un orden de magnitud sobre este ítem que afectara de manera importante al momento de visualizar una OMIL con mayores dimensiones. Es por esta razón, y dada las comunas que se consideraron se consideraron los siguientes parámetros para su asignación: 0,15 UF el m², considerando 40 metro cuadrados y una UF de \$20.957.

Por concepto de costos directos podemos señalar que en promedio una OMIL Pequeña consume recursos mensuales del orden de \$1.027.178, lo que equivale anualmente a una necesidad de recursos para el municipio del orden de los \$12.326.130, como costo directo para la OMIL.

En lo que respecta a los costos indirectos podemos señalar lo siguiente sobre el objeto de costo a analizar (OMIL):

- En estas OMIL la contratación de los profesionales que apoyen las funciones principales resulta crítico, ya que es casi imposible contar con ellos de manera permanente por un tema de recurso, sea para el caso de las labores que realiza el relacionador de empresas y/o el psicólogo. Es por esta razón que ambos en la mayoría de las veces se encuentran en condición de honorario y por periodos cortos de tiempo dentro de la OMIL, en general cuatro meses, dificultando mucho esta situación la mejora de los resultados en el programa fortalecimiento.
- La tecnología como ítem hace referencia todo lo que tiene relación con la conectividad de la oficina OMIL, internet y/o ethernet.
- Los ítems, (luz, agua, gas), dada las características de las oficinas y de los requerimientos que se tengan, se establecen valores a partir de los Kwh consumidos para el caso de la luz y de los m³ consumidos para el agua y gas.
- El ítem teléfono es uno de los más relevantes dentro de los costos indirectos y depende en gran medida de la organización que tenga la oficina para su operación, es por esta razón que se considero un rango de magnitud de \$80.000, dado que muchas de las gestiones y coordinaciones se realizan mediante este medio.
- Los insumos de oficina, son un costo indirecto de gran impacto mensual dentro de la oficina, debido a que en este tipo de municipios no encontramos muchos recursos tecnológicos como las grandes OMIL (fotocopiadoras, impresoras laser, etc.), tienen un menor valor de insumos, por lo que se considera un costo promedio mensual de \$60.000.
- Finalmente los gastos generales son otro ítem que involucra muchos gastos que debe realizar la OMIL pero que no son posible de encasillar en los ítems generales anteriormente mencionados, puede llegar a considerar los apoyos que presta la OMIL a sus usuarios (fotocopias, locomoción, cafetería, etc.) Dependiendo de la OMIL los rangos son del orden de los \$60.000 mensuales.

Según lo anterior, por concepto de costos in directos podemos señalar que en promedio una OMIL Pequeña consume recursos mensuales del orden de los \$1.098.000, lo que equivale anualmente a una necesidad de recursos para el municipio del orden de los \$6.776.000 por este concepto.

En total, una OMIL Pequeña para su operación mensual requiere de recursos por unos \$2.125.178 en promedio, debiendo considerar el municipio en su presupuesto un monto anual para la OMIL del orden de los \$19.102.130.

En el caso de las OMIL Pequeñas el programa de fortalecimiento OMIL, ha permitido financiar nuevo equipamiento, permitiendo con ello recién llegar a establecer una línea base de comparación entre las OMIL que aplicaron el programa, de manera de gestionar de la mejor manera estos recursos que les fueron entregados en pos de una mejor calidad de servicio para sus usuarios.

3.8. Percepción Usuaría respecto de la OMIL

Para levantar la percepción de los usuarios en torno a la relación desarrollada y la calidad del servicio entregado por las OMIL, se ha decidido dividir la exposición entre las principales percepciones de personas colocadas en algún puesto de trabajo por las OMIL, y las percepciones de los empresarios en torno al servicio entregado por las OMIL.

Empresarios

Como visión general en torno a relación que las OMIL desarrollan con el empresariado a nivel local, una de las visiones más interesantes a este respecto es que para producir un giro estratégico efectivo en la relación con el empresariado hacia una dinámica de intermediación laboral, es necesario que las OMIL entiendan que es un cliente más en su cadena de valor, y por lo tanto, debe recibir una atención y un servicio de calidad, al igual que las personas a colocar.

“... El cliente mío es la empresa...Si yo soy OMIL fidelizo a mi clientela en la empresa, busco servicios para la empresa yo creo que me va a ir mejor.” (Gestor territorial, Quinta Región)

De hecho, en el caso de empresas que desarrollan un trabajo de cooperación con distintas OMIL dentro de una región, fue posible levantar la percepción que, aquello que diferencia a una OMIL buena de una mala es precisamente la calidad de la atención recibida y la oportunidad y nivel de cumplimiento del requerimiento hecho. Por ejemplo, se hizo referencia a ocasiones en que se llamó durante la mañana para solicitar gente para puestos de trabajo, y la respuesta del funcionario fue que estaba ocupado atendiendo gente, por lo que debía llamar nuevamente en la tarde; luego, en torno a la calidad del servicio propiamente tal, se referenció que a veces enviaban listados con la mitad de la

gente requerida, las personas enviadas no correspondían al perfil solicitado o las personas incluidas ya se encontraban trabajando.

“... y a veces el nivel de atención que han recibido los empresarios ha sido complejo...”

¿Ha sido muy malo?

Malo, malo de experiencias de empresarios que llegaron y no lo querían atender porque era en la tarde. Y cuando le hicieron eso, un jefe de recursos humanos de esos prefirió dar un aviso en la radio.” (Gestor territorial, Quinta Región)

“De los seis que me mandaste tres están trabajando, entonces cual es la fidelidad que tení con tu base de datos y de ahí pa’ arriba.” (Empresario, Región Metropolitana)

“...principalmente yo creo que es el tema disposición, más que nada eso el tema de disposición de trato, ya, porque hay algunas OMIL a las que yo ya no llamé yo les pedía gente y no me la enviaban o me la enviaban con todas las condiciones al revés, entonces yo acá tenía que explicarle a la persona que no, que no eran esas las condiciones, y la persona se enojaba y se iba, entonces que pasa que pa’ mi era doble trabajo y doble molestia, ya, en cambio en las OMIL que te mencioné, Lo Prado, Pudahuel, Renca, San Ramón, funcionamos súper bien porque yo ya tengo contacto con las personas de allá y les especifico o les mandó un correo, tenemos correo para ubicarnos, tenemos teléfono, entonces si no hay una u otra forma igual nos ubicamos, y es una tema como te digo de disposición, porque como te digo en esas OMIL en particular no he tenido pero ningún problema.” (Empresario, Región Metropolitana)

Respecto de la percepción general de los empresarios y encargados de recursos humanos entrevistados, existe una visión positiva respecto de la relación con las OMIL. Especialmente, se valora como un servicio externalizado de selección de personal, ya que existe la percepción de que las oficinas hacen un filtro previo antes de enviar los listados de personas requeridas; esto es especialmente apreciado en micro y pequeñas empresas, que carecen de un departamento de recursos humanos para gestionar a su personal

“...ha sido muy bueno, la relación con las OMIL nos a permitido seguir operando aquí en Rancagua, además que la gente que nos ha enviado ha sido, salvo una sola, súper responsable y cumplidora...de verdad que ha funcionado para nosotros como un departamento externo de selección de personal...” (Empresario, Sexta Región)

“no, aquí la persona ha seguido trabajando con nosotros porque ha sido súper buena, como que uno confía más en la gente de la OMIL porque como que hay un proceso de selección antes de enviarlo...” (Empresario, Segunda Región)

En relación a como los empresarios se enteraron de la existencia de las OMIL, la mayoría señaló que a través de trámites realizados en la misma municipalidad, por la lectura de algún afiche publicitario; curiosamente en las comunas más pequeñas, que las empresas se encuentren emplazadas cerca de la municipalidad o tener dentro de las redes sociales al encargado OMIL parecen ser factores que facilitan el acercamiento a la oficina.

“Imagínese, nosotros estamos aquí al lado, un día vine a hacer una consulta a la oficina de la municipalidad y así fue como el mismo funcionario me dijo del tema, eso ya hacen como dos años...” (Empresario, Quinta Región)

En lo relativo al tipo de personal requerido por las empresas a las OMIL, por lo general se trata de recurso humano semicalificado o sin calificación, y las expectativas en torno al perfil de recurso humano a solicitar están dentro de este contexto, es decir, no se está tras la búsqueda de técnicos o profesionales.

“... es más bien para aseo, eléctricos, ese tipo de cosas. En el caso de los eléctricos sí o sí tienen que tener algún tipo de certificación, o a lo menos un estudio industrial, que hayan salido de un liceo industrial o algo por el estilo, porque como nosotros le damos mantención a edificios, a edificios Corporativos tenemos que certificar que la persona tenga los conocimientos por un tema de prevención para nosotros y prevención para el trabajador también, ya. En el caso de las auxiliares de aseo, generalmente se les puede pedir básica sin mayor problema, a mí lo que me preocupa es que la persona sepa por ejemplo leer y escribir para algunas instalaciones no para todas, porque hay algunas instalaciones como hospitales que trabajamos con líquidos...” (Empresario, Región Metropolitana)

Es necesario consignar que las empresas entrevistadas eran prestadoras de servicios que requieren baja calificación como aseo y cuidado de áreas verdes, recolección de fruta, seguridad, cobro de parquímetros, etc.; sin embargo, de acuerdo a lo sostenido por los propios encargados OMIL, este es el perfil de recurso humano requerido, y adicionalmente, el tipo de empresa solicitante tiende a ser este.

“...las empresas que llaman a la OMIL para pedir gente para trabajar son para trabajos duros, piden Reponedores, piden pa' las faenas manejo de maquinarias pesadas etc. etc.” (Gestor territorial, Quinta Región)

El único tema que fue posible levantar en torno al programa de fortalecimiento, fue el proceso de acreditación de las colocaciones, lo que es esperable dado que es el único proceso visible para las empresas dentro de un macroproceso que corresponde a la gestión interna de las OMIL.

La visión levantada entre algunos empresarios y representantes de empresas que señalaron tener alguna noción en relación al proceso, es que el sistema es altamente engorroso; en la práctica, y dado el nivel de carga de trabajo que tiene el departamento de recursos humanos o la persona encargada de gestionar el recurso humano al interior de la empresa, el cumplimiento de los requerimientos de la OMIL para acreditar sus colocaciones son dejadas en un segundo plano, porque quitan demasiado tiempo.

“...a lo mejor quizás el tema de los papeleos que es algo más complejo, porque aquí en la empresa hay cerca de ocho mil o nueve mil trabajadores entonces que pasa que para conseguir un contrato tengo que estar llamando al supervisor, el supervisor no me trae el contrato, y claro efectivamente esta firmado pero lo tienen en bodega, después lo mandan pa acá, pa allá, y al final estoy como tres días o cinco días buscando un contrato...” (Empresario, Región Metropolitana)

Como hipótesis de trabajo, se puede señalar que como cualquier relación mediada por la entrega de un servicio, la relación con el prestador, especialmente si no existe un interés por desarrollar una coordinación más permanente y de largo plazo, termina precisamente con la recepción del servicio requerido. Esta es una de las razones por las cuales es necesario profundizar la gestión de redes con empresas a nivel local, ya que hoy día en general se observa un bajo nivel de fidelización, salvo algunas excepciones dentro de cada OMIL que por lo general cuentan dentro de su red con algunas empresas con las que tienen una relación más consistente de coordinación.

Beneficiarios colocados en un puesto de trabajo

En general, la información levantada en terreno permitió constatar que la relación entre las oficinas de intermediación y las personas colocadas es bastante superficial. Esto significa en la práctica que aparte de un proceso de inscripción y posterior llamado para dirigirse a alguna entrevista, el nexo no va más allá.

“Yo me inscribí, me llamaron, y mucho más que eso no supe...” (Beneficiario, Segunda Región)

Lo anterior no significa en ningún caso que la percepción general de los beneficiarios sea negativa; muy por el contrario, en general se muestran muy agradecidos de haber accedido a algún puesto de trabajo aunque haya sido temporal. Además, en general tampoco reconocieron haber recibido algún llamado por parte de algún funcionario de la oficina para saber cuál había sido su desempeño en el trabajo desempeñado.

“Entrevistador: Usted una vez en su trabajo ¿recibió alguna llamada desde la OMIL, algún correo algún tipo de contacto con la OMIL?”

Beneficiario: No, ninguno. Desde que fui a lo último a la OMIL que fue la entrevista de trabajo, de ahí todos los contactos fueron sólo con la empresa.” (Beneficiario, Quinta Región)

Respecto de cómo se enteran de la existencia de la oficina de intermediación, la mayoría señala que a través de algún pariente, amigo o conocido que se había inscrito previamente en la oficina; no se aprecian otras fuentes de conocimiento de la oficina por parte de los beneficiarios.

“Entrevistador: Cuénteme, ¿Cómo se enteró usted de esta posibilidad de acceder a trabajo a través de la OMIL?”

Beneficiario: Me enteré por una vecina, porque ella se había inscrito... y cuando terminé mi cuarto medio me inscribí al tiro...” (Beneficiario, Quinta Región)

En lo relativo al tipo de trabajo al que se logró acceder, la mayoría señaló también que se trataba de trabajos por temporada. Sin embargo, muchos tienen la expectativa de mantenerse al interior de la empresa o sea llamados en el futuro como resultado de un buen trabajo; en general no se aprecian expectativas de relación en el futuro con las oficinas de intermediación.

“...a mi me llamaron por un proyecto de áreas verdes que había, y justo cuando iba a terminar empezaron con este así que ahora estoy en este... en total llevo como tres meses...” (Beneficiario, Sexta Región)

4. DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE UN MODELO DE OFICINA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL

En el presente apartado se describirá conceptual y operacionalmente una oficina municipal de intermediación laboral, tomando en consideración la información de diagnóstico generada en el punto anterior, potencialidades del sistema y proyecciones futuras generadas de la oficina, ya sea operacional y estratégicamente para SENCE y por cierto para el municipio.

Con el objetivo de poder determinar las brechas existentes entre el diagnóstico generado y el modelo diseñado, diseñando líneas de acción para acortar dichas brechas, se considerarán para este análisis cinco ejes estratégicos relevantes (provenientes principalmente del modelo de la OMIL 2.0). Además, se construirá la cadena de valor de esta oficina, identificando cuellos de botella y posibles soluciones y, la cuantificación de la operación de este modelo. Los ejes estratégicos son:

- **Definición y estructuración del recurso humano**
- **Infraestructura, tecnología e implementación física**
- **Mecanismos de control y operación**
- **Configuración de la Red**
- **Gestión de la Información (sistema informático)**

4.1. Estructuración del Recurso Humano

Respecto de la definición y estructuración del recurso humano es necesario mencionar como punto de inicio de este análisis, que los resultados operacionales frente a la incorporación de un relacionador de empresas en cada una de las OMIL ayudo a generar mayor efectividad en las gestiones municipales asociadas a empleo, y por tanto la estructura general del recurso humano sobre la cual se debe construir una oficina municipal de intermediación laboral responde al siguiente esquema:

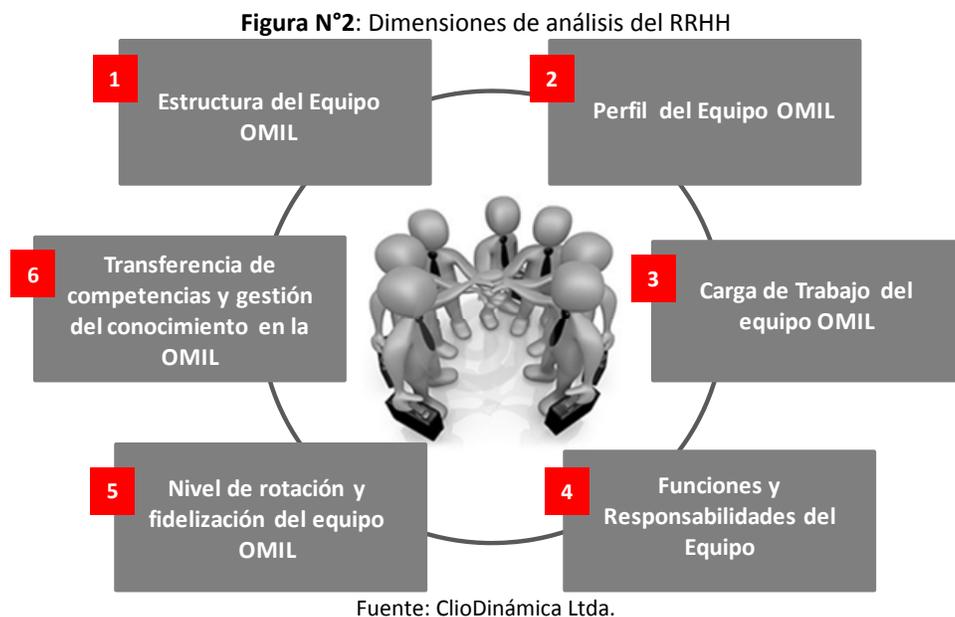
Figura N°1: Estructura Ideal de una OMIL



Fuente: ClioDinámica Ltda.

Tal como se evidencia en el título de la figura anterior, esta es una **estructura ideal**, la cual puede variar de acuerdo a las características de las comunas y los perfiles de los diferentes miembros de este equipo, por lo que el análisis diferenciará los equipo OMIL para las comunas denominadas “comunas grandes” (capitales regionales y ciudades relevante a nivel regional, principalmente comunas urbanas), evidenciadas en terreno con las comunas de **Antofagasta, San Ramón, Rancagua, Concepción y Puerto Montt** y, las “comunas pequeñas”, donde se concentra la mayor cantidad de comunas rurales o pequeñas comunas del país, evidenciadas en terreno con las comunas de **Buín, Machalí, Quilpué y Angol**, para cada una de las dimensiones a analizar.

Las dimensiones a analizar para el apartado de “estructuración del recurso humano”, son las que se ilustran a continuación.



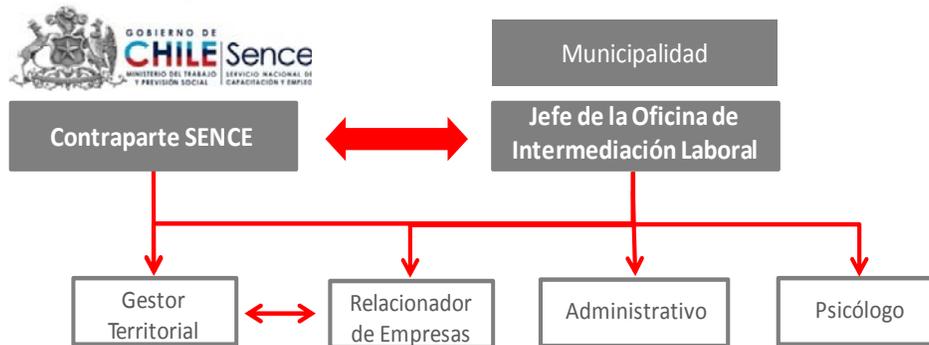
1.- Estructura del equipo OMIL y su relación con SENCE

Respecto de la estructura de trabajo y tomando en consideración la diferenciación generada para las comunas, existen dos tipos de estructuras, las cuales se definen a continuación:

Estructura para la “comunas pequeñas”, compuesta por el jefe de la oficina de intermediación laboral y bajo su gestión se encuentra el relacionador de empresa, un administrativo y el psicólogo que generará los diagnósticos necesarios de acuerdo a la demanda. Paralelamente existe SENCE que dispondrá de una contraparte para las OMIL (jefe de área de intermediación laboral o encargada del programa) y los denominados gestores territoriales.

La comunicación y relación de los actores del SENCE y la OMIL se da para resolver aspectos operativos y estratégicos o fundamentales. Para los **elementos operativos** existirán dos instancias; la primera, la generada entre el jefe de la OMIL y los gestores territoriales, la cual resolverá aspectos técnicos de programa, aspectos relacionados directamente con aspectos de intermediación laboral y lo referente a la construcción de la red de empresas e instituciones públicas; y la segunda, que guarda relación directa con la red, las colocaciones y la relación con instituciones públicas y empresas locales, la cual se definirá entre los gestores territoriales de SENCE y los relacionadores de empresa de las OMIL. Para el tratamiento de los **elementos estratégicos o fundamentales**, caracterizados por la implementación de nuevos programas o aspectos estratégicos del SENCE en los municipios, la contraparte de SENCE se comunicará con los jefes OMIL o actor municipal de mayor grado a éste, o viceversa, para resolver o dar inicio a dichos eventos. La estructura antes mencionada es la que se presenta a continuación:

Figura N°3: Estructura para OMIL de “comunas pequeñas”

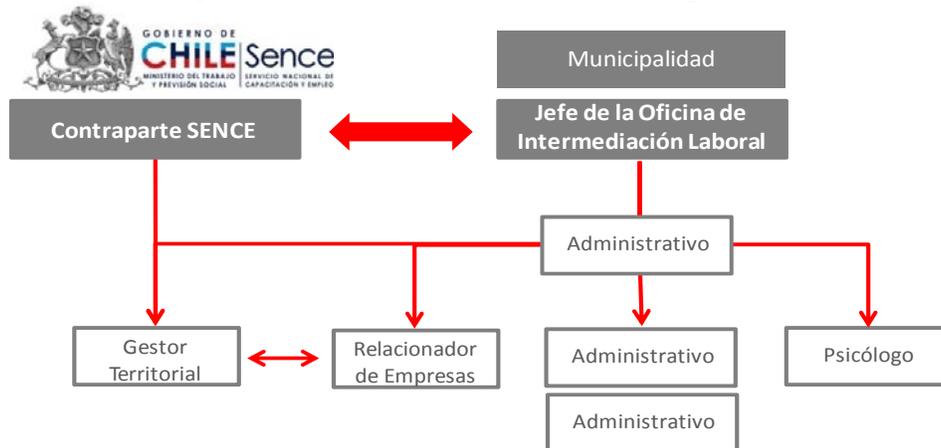


Fuente: ClioDinámica Ltda.

Para el caso de las **comunas denominadas “grandes”** a diferencia de la expresa anteriormente se evidencian dos nuevos administrativos, uno apoyará de manera íntegra a la atención de público y el segundo desarrollará esta función más un acompañamiento del jefe de las OMIL y el relacionador de empresa, pero solo como apoyo.

Las relaciones con SENCE son las mismas expresadas anteriormente, con la salvedad de que ahora este administrativo que apoya al jefe OMIL y el relacionador de empresa, también tiene contacto directo y dirigido, por el jefe OMIL o relacionador, a la contraparte de SENCE o gestor territorial. La estructura mencionada es la que se refleja a continuación:

Figura N°4: Estructura para OMIL de “comunas grandes”



Fuente: ClioDinámica Ltda.

Cabe mencionar que estas estructuras propuestas son tentativas y el detalle de estas dependerá exclusivamente a la demanda de trabajo, estimación de la carga de trabajo, a las características particulares y a la gestión de cada comuna y finalmente a la estructuración de procesos de cada oficina, pero de acuerdo al análisis generado, la operatividad de cada oficina debe funcionar bajo estos parámetros.

2.- Perfil del Equipo OMIL

Los perfiles para cada uno de estos puestos son los siguientes:

- **Encargado OMIL:** En este cargo, más que un perfil técnico o profesional en los cargos (aunque es preferible), es necesario una persona que conozca los sectores productivos asociados a la comuna y muy bien las políticas de intermediación laboral, ya sea por medio de capacitación o por la experiencia generada en el mismo Municipio o instituciones relacionadas. El perfil profesional en las áreas de las ciencias sociales (psicóloga o asistente social) es de mayor utilidad en aquellas comunas grandes, donde es necesario relacionarse con beneficiarios con un mayor nivel de especificidad y el trato con sus clientes es de mayor detalle.

Debe tener poder de liderazgo y habilidades sociales, de manera de llegar de buena manera a su equipo y empresarios de la zona. Sumado a lo anterior, debe conocer y ser proactivo frente al monitoreo y gestión de su accionar y el de sus equipo, que no solo responda a eventualidades, sino que capaz de proyectar el funcionamiento de la Oficina en el largo plazo, por medio de una propuesta estratégica de posicionamiento de la su institucionalidad en la red y de un crecimiento sostenible a través del tiempo.

Este encargado debe entender muy bien cuáles son las actividades urgentes y cuales importantes y saber asignar tareas y responsabilidades, ya sean estas estratégicas u operativas.

Por tanto las principales características para están resumida en:

Competencias Críticas
1.- Habilidades Sociales
2.- Experiencia en temas de Intermediación Laboral
3.- Conocimiento de sector productos y cesantía local.
4.- Visión integral: Estratégica - Operativa

- **Relacionador de Empresas:** Este perfil, así como el del encargado de la oficina, no es necesario que tenga un perfil técnico y profesional, pero si con amplia capacidad de gestionar en terreno el mercado laboral local.

Es de suma importancia, por la evidencia generada a nivel nacional, que este perfil tenga experiencia en algunas de la actividades productivas predominante de la zona, ya que ello favorecerá la relación con los empresarios y ajustar perfiles de beneficiarios a la necesidades de los empresarios de la zona.

Para el caso de las comunas grandes, este profesional debe poseer la capacidad de tener una visión integral y largo placista de la gestión de terreno, buscando oportunidades, minimizando las amenazas y marketeando las fortalezas que dispone la OMIL a la que pertenece. El será la cara visible e inmediata frente a la red de empresas por lo que debe estar muy sincronizado con los lineamientos estratégicos de la OMIL (que comunicar, como comunicar y que obtener). Al igual que en el caso del jefe OMIL, este funcionario preferentemente puede ser ingeniero ejecución, administrador publico o alguien de la ciencias social con conocimiento en materia de gestión.

Por último y al igual que el encargado de la oficina, debe ser ordenado, responsable y sobre todo con muchas habilidades sociales.

Competencias Críticas
1.- Habilidades Sociales
2.- Conocimiento de sector productos y cesantía local.

- **Psicólogo:** En el caso de los psicólogos que realizarán los diagnósticos laborales de los beneficiarios, debe tener experiencia en el mercado laboral e intermediación laboral y el manejo de información socio laboral. Idealmente con experiencia en otras OMIL o en instituciones similares y que presente importantes habilidades sociales. No existen grandes diferencias entre las comunas grandes y pequeñas, por lo que es un perfil único a nivel nacional.

Competencias Críticas

- 1.- Conocimiento de Mercado laboral e información socio-laboral
- 2.- Habilidades sociales.

- **Administrativo:** Por último, el perfil del administrativo está depositado sobre tres competencias transversales: proactividad, responsabilidad y habilidades sociales. Es funcionario, estará dedicado única y exclusivamente a la atención de pública, generando contención en ellos y entregando tranquilidad. En el caso del administrativo que se desempeñará como apoyo al jefe OMIL y el relacionador de empresa, este funcionario debe poseer competencias asociadas al trabajo en equipo, ordenada y sistemática.

En términos generales este perfil no tiene muchos requisitos, pero lo fundamental es que se tenga habilidades sociales, para el trabajo con los beneficiarios, y receptivo y propositivo de la información técnica que se le comunicará para el proceso de empoderamiento de la información en el contacto con el cliente.

En términos generales, y por las características de los tipos de comunas bajo análisis, estos perfiles deben ser multidisciplinario y capaces de trabajar en equipo, asumiendo responsabilidades y generar cooperación en las labores diarias, debido a que ante eventualidades como aumento de la cesantía y por tanto aumento de demanda de servicios de la OMIL, el servicio de atención a público debe ser estructurado el administrativo y acompañado por el relacionador de empresas en medio tiempo, desplazando labores de configuración de la red al encargado de la OMIL.

3.- Carga de Trabajo en al OMIL.

Respecto de la carga de trabajo que reflejan los funcionarios municipales y equipos OMIL en general, es necesario referenciar que el equipo OMIL se debe dedicar único y exclusivamente a labores de la oficina, por la carga de trabajo que significa ello, gestión de red con empresas e instituciones públicas y sobre todo por los conocimientos técnicos asociados a un programa de intermediación laboral. No se puede estar pensando en un administrativo o jefe de OMIL que esté presente en dos unidades municipales.

Una vez definida y priorizada la necesidad de que se trabaje únicamente en la OMIL, será el jefe de esta oficina quien definirá las funciones y responsabilidades de cada uno, equilibrado perfiles y responsabilidades al interior de la unidad municipal.

Específicamente en este perfil del relacionador de empresa, sus labores se desarrollarán principalmente fuera del lugar de trabajo (OMIL), debido a que su actividad central es la visita a empresas e instituciones gubernamentales y gran parte de ellas se encuentra en zonas rurales o capitales regionales. Dependiendo la comuna y su nivel de ruralidad, va a ser la carga de trabajo exclusiva en gestión de empresas e instituciones o de manera compartida con otras funciones designadas por el jefe OMIL. Para el resto de los perfiles definidos anteriormente, todos ellos se desempeñarán en la unidad municipal.

A excepción de lo antes mencionado, no existen grandes diferencias entre las comunas grandes de las pequeñas, debido a que la carga de trabajo es distribuida de manera equilibrada en el resto del equipo OMIL.

4.- Funciones y Responsabilidades del Equipo

Al igual que en los puntos anteriores, se describirá las funciones y responsabilidades por cada una de los perfiles mencionados:

- **Encargado OMIL:** Este perfil deberá planificar y proyectar un correcto y eficiente funcionamiento de la OMIL, por medio una planificación real y acotada, caracterizada por planes de acción, indicadores y metas temporales y, vinculada a los lineamientos estratégicos del mismo Municipio en torno a tema de empleo y capacitación y los ejes prioritarios y definidos por SENCE.

Otra de las funciones que debe ejercer este perfil, es monitorear el desempleo de la comuna, las políticas de empleo a nivel nacional y la actividad económica local, con el objetivo de determinar los focos de acción y líneas de trabajo de corto, mediano y largo plazo.

Todas las actividades desarrolladas deberán ser informadas o reportadas a SENCE (encargados de los programas involucrados o unidad de intermediación laboral) y al municipio, que en mayoría de los casos dependen de la subdirección de desarrollo económico local o al área de ayuda social del municipio (muchas veces estas dos áreas están incluidas en el DIDECO).

La encargada de la OMIL fiscalizará y supervisará los procesos asociados al ingreso de los antecedentes de los beneficiarios, procedimientos administrativos, técnicos (diagnóstico) y operacionales y las actividades vinculadas a la generación de la red, por medio del control de las actividades del equipo de trabajo.

- **Relacionador de Empresa:** En el caso del relacionador de empresas, éste debe realizar toda la gestión de terreno, ya sea con instituciones públicas pertenecientes a la red de fomento, como es el caso de FOSIS, SERCOTEC, SERNAM, INDAP, etc, o con las mismas empresas que componente la actividad económica de la comuna.

Este perfil debe ser soporte directo de la encargada de la oficina municipal, apoyando las gestiones de ella y cooperando en aspectos operativos y estratégicos.

Resulta relevante que toda actividad de este funcionario deba ser registrada, gestionada y proyectada, de manera que sus acciones tengan un hilo conductor y la información generada aporte al proceso de toma de decisiones.

Paralelamente y en caso de que sea necesario, este funcionario deberá apoyar la atención de público de la OMIL, ingresando datos al sistema y realizando procedimientos administrativos necesarios para un correcto y eficiente funcionamiento de la OMIL.

- **Psicólogo:** Este funcionario será el encargado de realizar los diagnósticos de los diferentes beneficiarios que se acerquen a la OMIL, entregando a esta oficina la información depurada y procesada para una futura colocación.

En el caso de las comunas grandes, este profesional podrá apoyar las labores operativas o de gestión que realiza el jefe OMIL o apoyando de manera directa en la atención de clientes.

- **Administrativos:** Por último están los administrativos, funcionarios que estarán atendiendo público en media jornada y la otra media jornada gestionando la información y desarrollando labores administrativas. Sus figuras son relevantes para la operación diaria de esta oficina, serán las encargadas de generar contención entre los beneficiarios y a recepcionar la información base.

Como base de análisis se estableció que en municipios pequeños se requerirá solo un administrativo, pero se podría incorporar un nuevo administrativo de medio tiempo para que sea utilizado en atención a público, funcionario que puede ser compartido por otra unidad municipal.

En el caso de las comunas grandes, existirá un administrativo que hará las veces de apoyo directo del jefe de la OMIL, el cual deberá manejar al agenda de él, apoyar en la agenda del relacionador público u otra actividad operativa de que disponga al interior de la OMIL.

5.- Nivel de rotación y fidelización en el equipo OMIL

Una de las características distintivas de la cultura institucional de las municipalidades, sean estas grandes o pequeñas, es la alta rotación de los funcionarios al interior de las diferentes unidades municipales, lo que dificulta mucho el trabajo y planificación de largo plazo al interior de las OMIL.

Este tipo de problemáticas genera una falta de fidelización con la actividad en la oficina, y con ello, una merma en la calidad de atención hacia los beneficiarios.

Este tipo de situaciones debe ser resuelto en los mismos convenios que SENCE genera con los municipios, debido a que si esto no sucede, difícilmente es complicado comenzar con un proceso de gestión 2.0 en las OMIL.

Independiente del tipo de comuna, es de suma importancia que en el mismo convenio se pueda garantizar un sistema de evaluación del recurso humano, por medio de variables e indicadores objetivos, de manera de garantizar a buenos elementos en los equipos OMIL y de no movilidad funcionarios de manera injustificada a otra unidad municipal. Lo antes mencionado, permitirá concentrar el conocimiento, empoderar de información al equipo y proyectar el funcionamiento eficiente de la OMIL. La temporalidad mínima requerida para ello debiera ser un año, respondiendo muchas veces a los periodos de los funcionarios de contrata (sistema de contratación característica de los jefe OMIL), pero anulando el contrato en caso de que las acciones de funcionarios vayan en contra de los lineamientos de la OMIL y por cierto de los municipales.

Respecto de la fidelización, es de suma importancia respetar los sueldos de mercado y contextualizarlo al escenario local, es decir, no puede ganar lo mismo un relacionador de empresa de Concepción que uno de Maullín, pero tampoco pueden ganar bajo las remuneraciones de mercado, ya que rápidamente buscará nuevos horizontes y con ello se cambiarán de trabajo, llevándose con él toda la información depositada en ellos.

6.- Transferencia de competencias y gestión del conocimiento en la OMIL

Un factor fundamental para un proceso de fortalecimiento de las OMIL es la gestión del conocimiento y de la información, que se crea en la misma OMIL y/o la que se comunica desde SENCE.

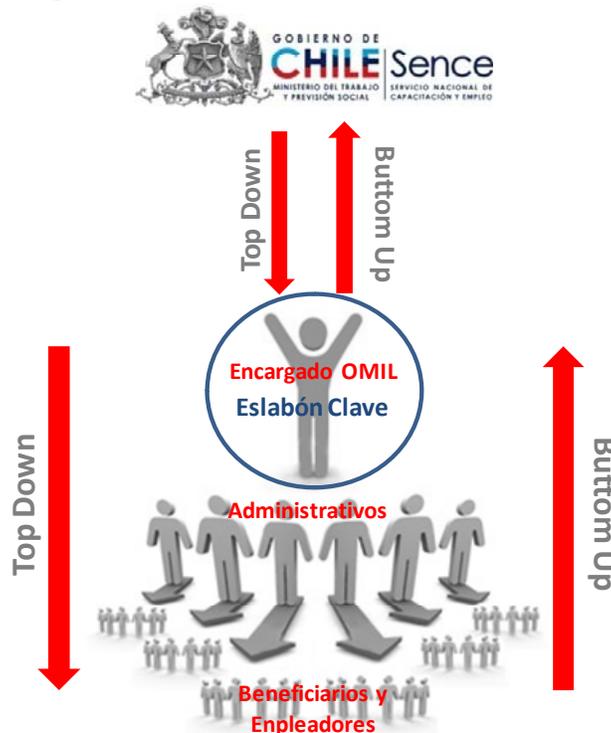
Es fundamental establecer mecanismos sobre los cuales se comunicará, identificar los canales de información más eficientes y como esa información es sensibilizada al interior de la OMIL, no sirve de nada capacitar a un jefe OMIL, si este no es capaz de sociabilizar dicha información en sus equipo, por lo que es primera necesidad que se establezcan este tipo de mecanismo.

En términos absolutos el equipo OMIL en su integralidad debe manejar todos los programas relacionados con empleo, capacitación y emprendimiento, además de las características comunales de la cesantía y la actividad económica local, identificando principales clientes empresas y configuraciones de la red. Esta información debe ser comunicada y gestionada, de manera de que cuando no se encuentre presente alguien del equipo, exista la posibilidad de reemplazar sus funciones con algún otro funcionario.

Así cómo es posible identificar y diseñar los mecanismos sobre los cuales bajará la información relevante a la OMIL desde el SENCE o desde los jefes OMIL a los equipos (top down), también existe el sistema inverso, donde es el equipo de trabajo el que recepciona la información e inquietudes de los beneficiarios y de ellos mismos, retroalimentación de los programas y políticas de empleo, y las comunican a los jefes de OMIL y estos al SENCE (bottom up). Dicho mecanismo también debe ser diseñado y comunicado al equipo, de manera que la información fluya de manera ascendente y descendente de la forma más eficiente.

Pilar fundamental de toda esta gestión del conocimiento es el encargado OMIL y por tanto se depositan sobre los factores claves de éxito y los riesgos de este proceso de comunicación e información. Las OMIL deben ser parte de un proceso de mejoramiento continuo, situación que solo será posible por medio de una visión crítica de sus accionar.

Figura N°5: Gestión del Conocimiento e Información



Fuente: ClioDinámica Ltda.

4.2. Infraestructura, Tecnología e Implementación Física

En este punto se determinarán las condiciones estructurales y física de la OMIL, de manera que esta pueda ser posicionada como una oficina de intermediación laboral y no como un departamento social al interior del municipio. Para ello se esquematizará modelos de distribución e infraestructura de la OMIL, tecnología requerida e implementación necesaria para potenciar la imagen y gestión de la OMIL a nivel local.

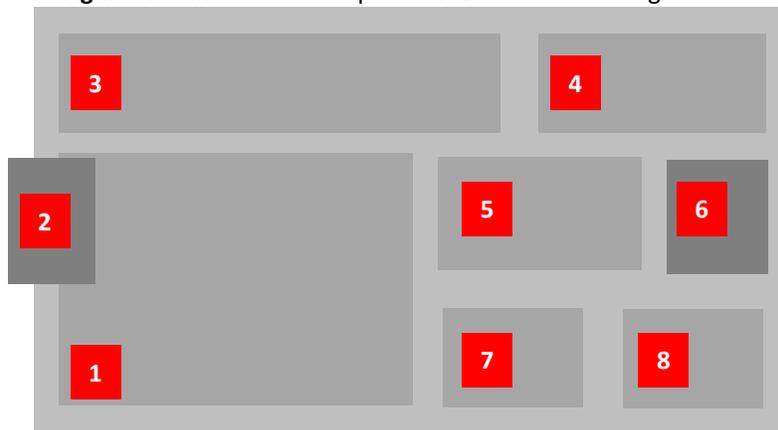
1.- Infraestructura

Cuando se hace referencia a infraestructura es necesario establecer las condiciones mínimas que debe poseer una oficina OMIL para un correcto y eficiente trato con sus clientes, sean estos beneficiarios o clientes, es por ello que resulta fundamental generar este análisis para cada una de las tipologías generada anteriormente, a decir, las comunas grandes y las comunas pequeñas.

OMIL Comuna Grandes

Para el caso de las comunas denominadas grandes la distribución física de la oficina de intermediación laboral se ilustra a continuación:

Figura N°6: Infraestructura para OMIL en las comunas grandes



Fuente: ClioDinámica Ltda.

Donde la definición de cada área se define de la siguiente manera:

1. Sala de espera o recepción de beneficiarios de la OMIL, con una dimensión de 25 metros cuadrados.
2. Baños para usuarios, con una dimensión de 2,5 metros cuadrados.
3. Zona de atención de personas (con modulo individuales y separados por paneles). La modalidad de dichos módulos debe ser multipropósito, es decir, que no existan modulo definidos para un servicio en particular, sino que todos tengan

información y atiendan a personas que vienen por ofertas de trabajo, seguro de cesantía y acceso a planes de formación. La dimensión de esta área es de 12 a 15 metros cuadrados.

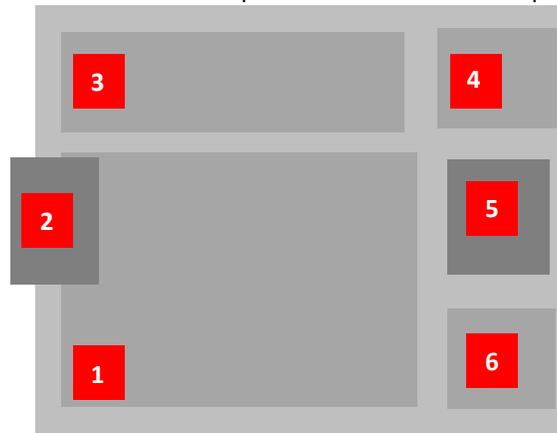
4. Sala de atención de empleadores o instituciones públicas. Esta sala también puede ser utilizada como sala de reuniones para equipos OMIL. La superficie para esta sala es de 9 metros cuadrados.
5. Sala de atención personalizada, donde se pueda brindar orientación, aplicar test o generar una instancia de confianza y conversación con las personas. La superficie para esta sala es de 9 metros cuadrados.
6. Baño para el equipo OMIL. Muchas veces este espacio es compartidos por más unidades municipales y ello dependerá única y exclusivamente de la ubicación que tenga la OMIL al interior del municipio. La dimensión estimada para esta área es de 2,5 metros cuadrados.
7. Oficina del Encargado o Jefe de la OMIL con una superficie de 7 metros cuadrados.
8. Oficina del Relacionador de Empresa con una superficie de 6 metros cuadrados.

En total se estima una superficie de aproximadamente 90 a 110 metros cuadrados, incluidos pasillo de acceso, ajustados a la realidad de cada comuna involucrada en esta tipología.

OMIL Comuna Pequeñas

Para el caso de las comunas denominadas pequeñas la distribución física de la oficina de intermediación laboral se ilustra a continuación:

Figura N° 7: Infraestructura para OMIL en las comunas pequeñas



Fuente: ClioDinámica Ltda.

Donde la definición de cada área se define de la siguiente manera:

1. Sala de espera o recepción de beneficiarios de la OMIL, con una dimensión de 16 metros cuadrados.
2. Baños para usuarios, con una dimensión de 2,5 metros cuadrados.

3. Zona de atención de personas (con modulo individuales y separados por paneles). La modalidad de dichos módulos debe ser multipropósito, es decir, que no existan modulo definidos para un servicio en particular, sino que todos tengan información y atiendan a personas que vienen por ofertas de trabajo, seguro de cesantía y acceso a planes de formación. La dimensión de esta área es de 8 a 10 metros cuadrados.
4. Sala de atención de empleadores o instituciones públicas, atención personalizada y oficina del relacionador de empresa. Esta multifuncionalidad de esta área esta dado porque muchas veces el relacionador de empresa se encuentra en terreno en este tipo de comunas, los empleadores van poco a las OMIL y la atención de público es solo medio tiempo, por lo que es posible combinar dichas actividades. La superficie para esta sala es de 9 metros cuadrados.
5. Baño para el equipo OMIL. Muchas veces este espacio es compartidos por más unidades municipales y ello dependerá única y exclusivamente de la ubicación que tenga la OMIL al interior del municipio. La dimensión estimada para esta área es de 2,5 metros cuadrados.
6. Oficina del Encargado o Jefe de la OMIL con una superficie de 6 metros cuadrados.

En total se estima una superficie de aproximadamente 60 a 80 metros cuadrados, incluidos pasillo de acceso, ajustados a la realidad de cada comuna involucrada en esta tipología.

De manera adicional y agregada a lo antes mencionada, el equipo consultor plantea la posibilidad de evaluar el modelo de un “**cyber OMIL**”, es decir, achicar la sala de espera y colocar en los modelos de atención computadores de acceso único para llenar los formularios con información socio laboral. Este tipo de iniciativas podría liberar de tiempo a administrativos y con ello focalizar los esfuerzos en la recepción de papeles y entrevistas en caso de que sea necesario. La estructura propuesta es la que se plantea a continuación.



Fuente: ClioDinámica Ltda.

Estos dos módulos vienen a reemplazar las áreas N° 1 y la N° 3 de manera parcial, debido a que igual es necesario un par de módulos para recepción de documentación.

2.- Tecnología

Respecto de la tecnología necesaria para el correcto funcionamiento de esta oficina, ésta va a depender de las características del sistema informático que se utilizará para el manejo de la información de los clientes, por sobre todo de las personas.

De manera preliminar es necesario disponer en la oficina OMIL de los siguientes artefactos para las diferentes funcionalidades que se expresan en la tabla siguiente:

Tabla N°7: Tecnología y usabilidad en la OMIL

Tecnología disponible	Usabilidad
Computadores de escritorio	Equipos necesarios para el jefe OMIL, administrativos y psicóloga en el caso de que sea necesario. Elemento central para el correcto manejo de la información. Las características de dichos computadores deben ser tales que cuando se esté atendiendo a las personas, soporten de buena manera las características del sistema actual o ajustado sig.sence.cl. Entre estos equipos debe estar comunicados en red de manera que se puedan traspasar compartir documentos y con ello permitir una gestión de la información eficiente.
Notebook	Equipo que será utilizado por el relacionador de empresa en sus visitas a terreno, de manera que quede todo almacenado de la gestiones que desarrollo el en particular y las de la OMIL.
Teléfonos	Para las comunas chicas, se necesitan dos aparatos uno para el encargado y relacionador de empresa y el segundo para uno de los administrativos, quien está constantemente atendiendo gente y dando respuesta a sus requerimientos. Adicionalmente se debe disponer de un celular para las salidas a terreno y principalmente para el uso del relacionador de empresa
Proyector	Equipo utilizado para el trabajo con grupos, capacitaciones o actividades masivas que puedan generar al interior de la OMIL y con la red de actores a nivel local.
Impresora Multifuncional	Equipo utilizado principalmente para el almacenamiento de información relevante para la operación de la OMIL y la obtención de información (fotocopias) en el momento, por ejemplo, las fotocopias de las cédulas de identidad. En las comunas grandes este equipo puede ser laser y en vez de que sea multifuncional, se puede disponer por separado de un scanner.

Fuente: Elaboración ClioDinámica Ltda

No se estipulan modelos ni marcas, debido a que muchas veces los mismos municipios tienen convenios de suministro con proveedores para la adquisición de estos equipos.

3.- Implementación Física

Por último, la implementación física necesaria para este modelo de OMIL se detalla tomando en cuenta las estructuras de infraestructura antes mencionadas.



Fuente: ClioDinámica Ltda.

Cabe mencionar que para las comunas pequeñas no existe las áreas denominadas con el N° 4 y 5 y, la N° 8 ocupa el lugar de la N° 4.

Sector N° 1

- Butacas individuales o grupales para la espera y recepción de los beneficiarios. Se estima que para las comunas grandes deben ser alrededor de 15 a 20 butacas, mientras que para las comunas pequeñas no más de 10 butacas.
- Televisor con estructura de metal para que pueda ser empotrado. Este tipo de artefacto ayuda a los tiempos de espera, ya sea para comunas grandes como pequeñas.
- Una máquina para sacar agua en ambos tipos de comunas, de acceso gratuito, más una de bebidas o café, en caso de que sea necesario.
- Plantas para armonizar el ambiente y algún cuadro.
- Sistema de espera por medio de orden de llegada, dispensador de atención, sea este digital o manual. Para las comunas chicas no es tan necesario que se digital.
- Panel de información concerniente a empleo, capacitación y emprendimiento, más algunas estadísticas de la actividad económica comunal y la cesantía presente.
- Papelero

Sector N° 2

- Lavamanos
- WC para hombres y para mujeres
- Espejo
- Papelero

Sector N° 3

- Escritorios, dependiendo de cuantas personas estén en atención de público (al menos tres unidades de atención en la comunas grandes y dos en las chicas).
- Implementación de escritorio como computador, corchetera, perforadora, etc, todo lo necesario para la atención de las personas y la correcta administración de la documentación.
- Un estante pequeño por cada módulo de atención, de manera que se vaya administrando la información de manera ordenada.
- Una impresora y scanner, que sea de acceso de todos los módulos de atención.
- Sistema de llamados por número.
- Dos asientos para la recepción de las personas por cada uno de los módulos.
- Un asiento ergonómico para los administrativos que se desempeñarán en la atención de público.
- Papelero para cada módulo
- Separadores para cada uno de los módulos de atención.
- Plantas de decoración.
- Teléfono de acceso con citófonos.

Sector N° 4

- Mesa de reuniones con 6 sillas.
- Pizarra de acrílico.
- Proyector
- Estante para el almacenamiento de información

Sector N° 5

- Mesa de reuniones con 4 sillas.

Sector N° 6

- Lavamanos
- WC, para hombres y para mujeres
- Espejo
- Papelero

Sector N° 7

- Escritorio
- Silla de atención.
- Silla para el jefe OMIL
- Estante para el manejo y almacenamiento de información.

- Teléfono
- Papelero.

Sector N° 8

- Escritorio
- Silla de atención.
- Silla para el jefe OMIL
- Estante para el manejo y almacenamiento de información.
- Teléfono.
- Papelero

La propuesta de implementación física es tentativa y va a depender mucho del nivel de gestión y posicionamiento de figuras que se tenga en cada OMIL.

4.3. Mecanismos de Control y Operación de las OMIL

Es de suma importancia que la OMIL se vaya robusteciendo con elemento de gestión que aporten directamente al proceso de toma de decisiones y al direccionamiento de las acciones de corto, mediano y por qué no, de largo plazo. Para ello, se esbozará un modelo de gestión compuesto por cuatro elementos fundamentales que se relacionan entre sí, los cuales se ilustra en el siguiente gráfico:



Fuente: ClioDinámica Ltda.

El primer elemento denominado como **“aprendizaje y crecimiento”** guarda relación con toda la gestión del conocimiento que debe existir en la OMIL a nivel interna y su relación con el SENCE como mandante de aspectos técnicos. Este elemento debe esbozar los objetivos estratégicos que estarán presentes en la OMIL para que la gestión del conocimiento y el empoderamiento del mismo, en el equipo de trabajo, se desarrollen de buena manera y bajo parámetros de eficiencia. Tiene características personales y grupales, pero su correcto desarrollo no solo dependerá de los funcionarios a nivel individual sino que de los desempeños grupales del equipo OMIL.

El segundo elemento a considerar guarda relación con todos los **“procesos y procedimientos”** presente en la OMIL y su eficiente gestión en la operación de la oficina. Los equipos de trabajo no se deben guiar y confiar con que se disponga de los conocimientos y competencias necesarias para que se desarrolle de buena manera el trabajo diario, sino que las acciones o actividades, para las cuales se han empoderado de conocimientos, deben ser desarrolladas de manera eficiente. Cuando se habla de procesos, no solo se refieren a los procesos centrales de la OMIL, que guardan relación con el objetivo del funcionamiento de la OMIL a nivel comunal, sino que también guarda relación con todas aquellas actividades y procesos de apoyo y estratégicos que configuran la cadena de valor de la OMIL.

Un tercer elemento fundamental de incorporar en los mecanismos de control para la gestión, es el centro del funcionamiento de la OMIL, la relación entre las **personas cesantes de una comuna y el nivel de colocación generado entre los empresarios**. Hoy en día la OMIL dispone de dos clientes fundamentales, por un lado está los beneficiarios (comunidad cesante) de los productos y servicios de la OMIL, y por otro, se encuentran los empleadores locales que son beneficiarios de la OMIL y de SENCE como generador de políticas de pro empleo. Son los clientes los elementos que dan vida a las instituciones y es por ello que debe ser uno de los elemento fundamentales a incorporar en al gestión y operación de las OMIL.

Paralelamente y como cuatro elemento se encuentra la **“ejecución presupuestaria”** en donde se deben focalizar el financiamiento y los esfuerzos del equipo sobre aquellas actividades o procesos que generar impacto local y agregan valor a las oficinas de intermediación laboral.

Cabe mencionar que cada una de estos elementos no funciona de manera aisladas uno de otros, sino que **se desarrollan mediante esfuerzos conjuntos y diagramas de causa y efecto**. No se puede entregar un buen servicio a la comunidad y empleador sino se saben bien las actividades y procesos a ejecutar y, para ejecutar dichas acciones es fundamental disponer de los conocimientos técnicos y el presupuesto necesario para desarrollarlas de manera eficiente y de calidad.

A continuación se desarrollará de manera acabada cada uno de estos elementos de gestión

1.- Aprendizaje y Crecimiento

Existe evidencia en el trabajo de campo que los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable en la OMIL, son ellos, sus conocimientos técnicos y sus habilidades sociales lo que hacen que la atención brindada en algunos municipios sea catalogada de calidad.

Este elemento busca describir la forma en que las personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar una planificación dada a través de tiempo. Las mejoras en los indicadores de desempeño asociado a este elemento repercuten de manera directa en los procesos y los clientes, sean estos cesante o empleadores. Para el caso puntual de este elemento el objetivo estratégico a seguir es:

“Alcanzar una profunda experiencia funcional en torno a temáticas de intermediación laboral”

Este elemento guarda relación con la pregunta **¿Cómo debe aprender y mejorar la OMIL?** Y los elementos que guarda relación con ellos son los que se presentan a continuación:

Figura N°11: Elemento “Aprendizaje y Crecimiento”



Fuente: ClioDinámica Ltda.

Cuando nos referimos al **capital humano**, este concepto guarda relación con las habilidades, competencias y conocimientos de los funcionarios que trabajan al interior de la OMIL.

Actor relevante de este aspecto es SENCE, debido a que son ellos quienes canalizan la información a las diferentes OMIL, por tanto el trabajo de fortalecimiento de estas oficinas parte no solo a nivel municipal (dependencia administrativa) sino que también sobre aquellos **aspectos técnicos generados en SENCE y comunicados hacia los equipos municipales, principalmente a los encargados OMIL**. A raíz de lo anterior, esta dimensión debe ser medida en dos etapas: niveles de calidad de los procesos de capacitación que se brinda en SENCE a los encargados OMIL y la segunda, mecanismos y resultados de transferencia de información desde los jefes OMIL a su staff operativo y de apoyo.

Otro de los elementos fundamentales en este aspecto es la necesidad de **disponer información actualizada de los sectores económicos y productivo de la comuna**, además de los **niveles de cesantía reinante en la comuna**, debido a que con ello, es posible generar planes de acción y focalizar los esfuerzos para generar una mejor y mayor cobertura a nivel local, ya sea en capacitaciones o colocación de empleo.

Para lo anterior, es necesario generar **instancias de sociabilización de la información** (reuniones de trabajo, reportes de trabajo, retroalimentación o presentaciones temáticas), al interior del equipo y generar equipos multidisciplinarios, capaz de responder de buena manera ante alguna eventualidad.

Un segundo elemento a considerar es el **capital de la información**. Hoy en día existe un sistema bajo funcionamiento que permite ingresos información socio laboral y diagnosticar perfil para una futura colocación y seguimiento del beneficiario, pero lamentablemente no muchas OMIL hacen uso de ello y disponen de otros portales o sistema de información para gestionar a sus clientes, como por ejemplo la Bolsa de Empleo.

El capital de la información guarda relación con la disponibilidad de sistema de información, redes e infraestructura requeridas para soportar la gestión de cada una de las OMIL de manera óptima, para ello, se establece cinco aspectos o potencialidades a considerar para que dicho sistema, los cuales estarán en concordancia con una gestión de calidad.

Figura N°12: Potencialidades del Sistema de Información



Fuente: ClioDinámica Ltda.

1.- Alianza estratégica con la Bolsa de Empleo: Si bien esta plataforma de información es ajena a SENCE, hoy en día es necesario que no existan duplicidad de funciones y acciones en las OMIL. Los equipos OMIL muchas veces recogen la información de los cesantes de la comuna desde el mismo portal de bolsa de empleo y en torno a ello generar un perfil y una potencial colocación, debido a que es en esa página donde deben sacar los seguros de cesantías. En este sentido, el equipo consultor plantea la posibilidad de desarrollar una plataforma de información integral y de manera conjunta, que permita acceder desde las OMIL a la información poder actualizarla y disminuir de esta manera la carga de trabajo asociada. Dicha transferencia de información debe estar certificada por SENCE y AFC, de manera que no sea manipulado de mala manera.

2.- Gestión de Búsqueda: Otro de los grandes problemas con los que nos encontramos es la dificultad que deporta buscar perfiles al interior del sistema, debido a que los perfiles y

condicionales están poco ajustados dejando de lado muchos potenciales cesantes que puedan acceder a un puesto laboral. A raíz de lo anterior, se propone establecer porcentajes de ajuste de los perfiles a las colocaciones y con ello no dejar de lado posibles beneficiarios.

3.- Gestión de Colocaciones: Mecanismo por el cual es posible reportar los desempeños de cada OMIL por medio de las colocaciones realizadas en el mercado laboral. Para ello es de suma importancia que esta información será triangulada con la gestión de cobertura que guarda relación con la identificación de los niveles de cesantía presente en la comuna y las actividades productivas que están demandando y ofreciendo mayor y menor cantidad de mano de obra. Este tipo de información aportará información valiosa a la gestión de los gestores territoriales y relacionadores de empresa de cada OMIL, por lo que deberán ser ellos los responsables de ir aportando información al sistema para que se genere la triangulación.

4.- Gestión de Trayectoria y Seguimientos: El sistema debe ser capaz de establecer y operativizar un correcto sistema de trayectoria y seguimiento. Una vez colocado a un beneficiario e ingreso los antecedentes de colocación al sistema, este después de un tiempo razonable, debe ser capaz de levantar reportes de seguimiento para cada uno de los colocados, segmentados por actividad económica, género, etc, para lo cual la OMIL deberá monitorear el seguimiento y actividad de esos colocados y recepcionar evaluaciones objetivas de los empleadores, sobre todo para aquellos trabajadores temporeros, que vuelven al sistema desde pues de un tiempo.

5.- Gestión Presupuestaria de la OMIL: Este apartado permitirá construir y digitalizar, bajo un mismo formato, todas las rendiciones de dinero, provenientes de este programa o algún otro futuro que permita inyectar recursos a la OMIL. Esta situación permitirá tener información en línea y con ello realizar los análisis respectivos en tiempo real. Adicionalmente, se podría complementar dicha información con la incorporación de los gastos operacionales de las OMIL, más allá de que ellos provengan del municipio y ello cruzarlo con los niveles de colocación de los equipos, evidenciando los rendimientos de cada una de las OMIL.

Cabe mencionar que este sistema debe ser sociabilizado entre los equipos OMIL y manejarlo desde SENCE, ya que son ellos quienes mejor podrían aprovechar dicha información.

Por último, en lo que respecta a aprendizaje y crecimiento se ubica un tercer elemento relevante denominado **Capital OMIL**, el cual es uno de los ejes de desarrollo más complicados de gestionar, debido a que la OMIL depende administrativamente del municipio y son ellos quienes generan e instalan comportamientos institucionales en la OMIL.

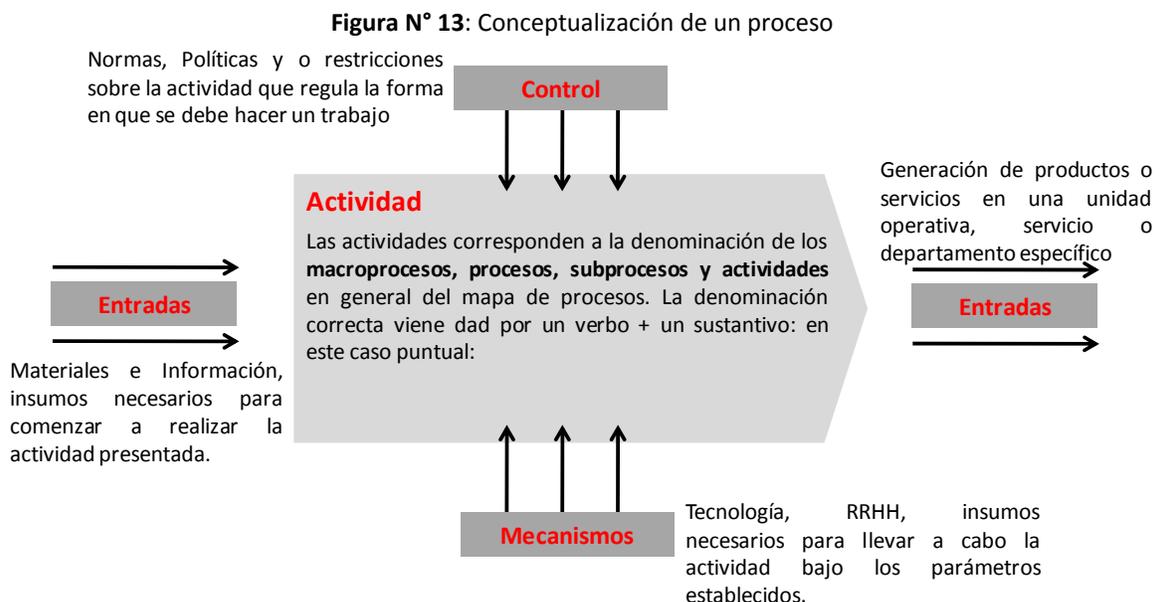
La cultura institucional reinante en los municipios es que a las OMIL llega todo aquel funcionario municipal mal evaluado técnica o conductualmente, lo que afecta directamente los desempeños grupales y la convivencia diaria en la OMIL. Ante ello, se debe instalar en el mismo municipio la imagen de que la OMIL no es un departamento depositario de personas sino que un área donde los procesos se desarrollan eficientemente.

Es necesario instalar el sentido de cuerpo en los equipo, generando fidelidades al interior de ellos y capacidad de trabajo en equipo con perfil interdisciplinario. Responsable directo de ello es el encargo OMIL quien debe gestionar dicho cambio y evidencia un gestión de calidad, por medio de un proceso de mejoramiento continuo.

2.- Procesos y Procedimientos

El segundo elemento de gestión a considerar para este modelo es el que se refiere a “**gestión de los procesos**”. Los procesos eficaces y alineados determinan como se crea y sostienen el valor de las organizaciones. Las instituciones deben focalizarse en pocos procesos claves, los que son más críticos para mejorar de esta manera la productividad y mantener la capacidad de la oficina para la operación.

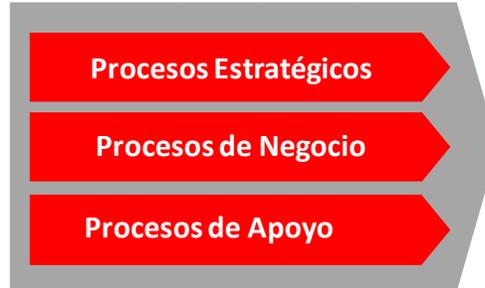
La gestión de los procesos guarda relación con hacer las actividades bien, minimizando las no conformidades y con ello obteniendo un productos de calidad para cada uno de los procesos. Todo proceso está configurado por entradas o insumos para las actividades, salidas, que son productos de las actividades desarrolladas al interior del proceso y de mecanismo y control que finalmente describen y controlan los procesos, los cuales se ilustran a continuación:



Fuente: ClioDinámica Ltda

Para el caso de este apartado se tomarán en cuenta tres tipos de procesos para las OMIL: **de negocio, los estratégicos y los de apoyo.**

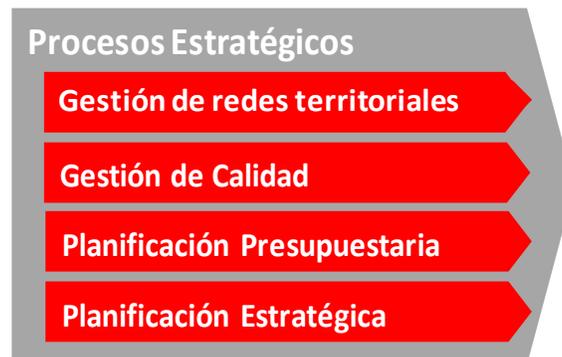
Figura N° 14: Tipos de procesos para la OMIL



Fuente: ClioDinámica Ltda

Para el caso de los **procesos estratégicos**, estos son conceptualizados como conjunto de acciones que harán de la OMIL una oficina que brinda servicios de calidad y con una visión de futuro. Ante ello surgen cuatro procesos relevantes asociados a este macro procesos, los cuales se definen a continuación:

Figura N°15: Procesos correspondientes al área estratégica



Fuente: ClioDinámica Ltda

Gestión de la Redes Territoriales

Este proceso guarda relación con todas las acciones que se ejecutarán para generar y fortalecer la red de trabajo en torno a las OMIL, ya sea con empresas, instituciones públicas y todo actores relevante que forme parte de la red. El principal **insumo** para este proceso viene dado por la configuración territorial y el diagnóstico de la cesantía a nivel local, lo que ilustrará el escenario sobre el cual se debe configurar la red. Como **elemento de salida o producto** de este proceso se encuentra la identificación real de oportunidades laborales, nichos de empleos (actuales y futuros), generación de ofertas programáticas públicas y privadas, que tengan impacto directo en el aumento del empleo y la empleabilidad a nivel territorial. Esta labor será realizada por le relacionador de empresa, con apoyo de los gestores territoriales SENCE y la misma encargada de la oficina OMIL y para ello hará usos de recursos municipales o aquellos que SENCE disponga para ello.

Gestión de Calidad

La calidad es un elemento central de este proceso de fortalecimiento que llevan a cabo las OMIL, por ello es fundamental que dicha calidad sea gestionada y certificada para cada uno de los procesos críticos de la oficina municipal de intermediación laboral. El proceso denominado gestión de calidad dependerá del jefe de la oficina OMIL y será él quien empoderará a su equipo de los estándares de calidad que requiere la OMIL.

Las exigencias de los mercados, la necesidades de que los proveedores de las grandes empresas estén certificados en normas internacionales y los consumidores, cada vez más informados, hacen que la gestión de calidad sea un proceso de mejoramiento continuo y no solo de la OMIL sino que del área a la cual pertenece este departamento.

Los insumos que alimentarán estos procesos serán la demanda y necesidades existentes del entorno y principalmente de la red, mientras que la salida o productos obtenidos de ello, es la minimización de la no conformidad y certificaciones de procesos, sean estas nacionales o internacionales.

Gestión Presupuestaria

Gestión presupuestaria es uno de los procesos que, si bien no es común en muchas OMIL por el presupuesto es manejado de manera directa por el departamento de contabilidad de la municipalidad, será de principal necesidad en la medida en que estas estructuras organizacionales vayan tomando mayor forma.

Hoy en día los equipos municipales de la OMIL deben saber proyectar sus gastos a través del tiempo, evidenciando necesidades del punto de vista operacional, logísticas y financieras, lo cual debe quedar plasmado en un documento de planificación anual en torno al presupuesto que se inyectará desde fuera del municipio, sean estos desde SENCE y otra institución pública o privada. Responsable directo de este proceso de el jefe de la OMIL y será él quien diseñará, planificará y coordinará su ejecución presupuestaria.

Los insumos para este proceso está definido por la prioridades de operación e inversión que se requerirá durante un año determinado, mientras que los productos de salida son dos: el presupuesto disponible para el año bajo planificación y la ejecución presupuestaria de este.

Planificación Estratégica

El último proceso referenciado entre los identificados en las áreas estratégicas es el de “planificación estratégica”. Este proceso dependerá directamente del jefe OMIL y en conjunto con el director del área, sea este DIDECO o la subdirección de Desarrollo Económico Local. En él se definirán todos los proyectos y acciones estratégicas en un

periodo determinado de tiempo, configurando el mapa de acción con objetivos estratégicos, planes de acción, metas e indicadores. Todas estas herramientas permitirán monitorear el accionar periódico de la OMIL, e identificará responsables en torno de dichas acciones.

Para el caso de los **procesos de Negocio**, estos son conceptualizados como conjunto de acciones que son el centro de operación de la OMIL, son los productos y servicios que tienen la OMIL a disposición de los empleadores y beneficiarios. Ante ello surgen otros cuatro procesos relevantes asociados a esta área, los cuales se definen a continuación:

Figura N°16: Procesos correspondientes al área de negocio



Fuente: ClioDinámica Ltda.

Oferta de Capacitación

Uno de los servicios de las OMIL que guarda relación con la entrega de herramientas y conocimientos necesarios para que las personas se inserte el mundo laboral. El objetivo central de este proceso es la focalización de planes de formación para desempleados y cesantes en el entorno local. Para lo anterior, se deberá detectar en el mercado laboral cuales son las principales necesidades de la manera que dicha inyección de recursos tenga componente de cobertura en esta políticas públicas.

Responsable directo de este proceso será el jefe de la OMIL, pero será este el encargado de generar un equipo integral de detección de necesidades y generación de oferta de capacitación a los desempleados y cesante de la comuna.

El principal insumo de este proceso está definidos por dos productos: las solicitudes a diario de capacitación por parte de este grupo vulnerables y el segundo, que guarda relación con el levantamiento de necesidades en la oferta del mercado laboral local, es decir, que es lo que están buscando los empleadores entre los potenciales trabajadores. Como producto de salida, se define el pull de capacitaciones hacia los mercados vulnerables, distribuidos a través del tiempo generando oportunidades y potencialidades en el proceso de inserción laboral

Cabe mencionar que este proceso puede ser acompañado con un sistema de evaluación de la capacitaciones generadas en estos grupos, identificando los impactos en las

empresas y por cierto en al personas desempleadas, evidenciando con el procesos de calidad y de alto impacto social.

Colocaciones y su seguimiento

Un segundo producto en la oferta de las OMIL es la colocación de empleos, donde los principales beneficiarios directos son las personas desempleadas y los indirectos son los diferentes empleadores que buscan en la OMIL una fuente de mano de obra a costo 0.

El objetivo de este proceso es la colocación de un trabajador en un empleo digno, donde pueda recibir una renta digna y ajustada a las actividades realizadas. El responsable directo de ello es el jefe de la OMIL, pero será él quien supervise la correcta y eficiente de las labores diarias por parte del equipo OMIL.

Las colocaciones es un servicio de impacto directo, por lo que emerge como necesidad evaluar el impacto y realizar un seguimiento acabado de las diferentes colocaciones durante un periodo de tiempo razonable a través del tiempo.

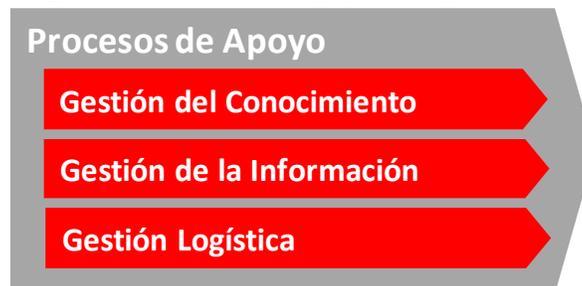
Los insumos para estos procesos están definidos por todas las solicitudes de trabajo que llegan a diario a al OMIL y ofertas laborales que son captadas en el mercado laboral, mientras que los productos de salida es el contrato de empleo de un trabajador que en el tiempo t-1 se encontraba desempleado.

Certificados de Cesantía

Proceso que hace necesario el trabajo en red con instituciones como AFC. Este proceso requiere altos niveles de eficiencia y operación en sus ejecución, lo que hace que sus procedimientos esté claramente definidos, operativizados y automatizados en el sistema. Responsable de ello son todos los miembros del equipo municipal OMIL, ya que ellos día a día gestionarán esta documentación bajo estándares de calidad y eficiencia.

Para el caso de los **procesos de Apoyo**, estos son conceptualizados como conjunto de acciones que ayudan a entregar un mejor servicio en la OMIL. Ante ello existen tres procesos claves en esta área:

Figura N°17: Procesos de apoyo correspondientes



Fuente: ClioDinámica Ltda

Gestión del Conocimiento

Son acciones que guardan relación procesos de crecimiento organizacional y de transferencia de información. La información no solo debe ser almacenada sino que también trasportada en hacia cada una de las personas que forman parte de este equipo OMIL. Ante ello se deben generar procedimientos para la sociabilización del conocimiento de manera que no existan vacios de información en la operación diaria de los administrativos o personas que están en el área de atención de público.

Gestión de la Información

Este proceso es uno de los más relevantes de los que guarda relación con el área de apoyo, debido a que hoy en día es excesivo el nivel de información que se maneja en la OMIL, por lo que es de suma importancia que todas las oficinas puedan dar un paso hacia delante con el manejo de la información, incorporando tecnologías y plataformas en línea de la gestión de las OMIL.

Este proceso y su consecuente sistema o plataforma de información debe ser tal que seamos capaces de incorporar información y que el resultado de todo ello sean reportes de gestión de diferentes áreas de interés para el municipio, la OMIL y porque no decir, SECE.

Gestión logística

Este proceso está muy relacionado con el municipio, pero que debe ser profesionalizada para que las OMIL sepan cuáles son los recursos e insumos con los que pueden contara para su operación diaria.

3.- Clientes

Un tercer elemento de gestión a considerar para este modelo es el que se refiere a los “**clientes**”, ya que son ellos los que dan vida a las OMIL demandando y ofreciendo productos

Esta área de gestión debe estar configurada sobre la premisa de generar una propuesta de valor para los clientes, sean estos empleadores o trabajadores. Los criterios sobre los cuales se debe planificar y hacer gestión en los clientes son los siguientes:

Figura N°18: Criterios para planificar en torno a los clientes



Fuente: ClioDinámica Ltda

1.- Atributos con el producto y servicio

La mejor forma para trabajar con los clientes, es brindándoles un servicio y productos de calidad, satisfaciendo íntegramente sus necesidades y expectativas.

Dentro de este aspecto es de suma importancia identificar a tres tipos de clientes en al OMIL: los beneficiarios, conceptualizados como trabajadores cesantes o desempleados que están buscando un trabajo remunerado, servicios de capacitación o simplemente la certificación de su cesantía; los empleadores, generalmente jefe de RRHH o jefes de áreas que buscan trabajadores con un perfil determinado a bajo costo; y por último, instituciones gubernamentales que ven en la OMIL un aliados estratégico a nivel local para canalizar su oferta institucional, dentro de los que se encuentran SERCOTEC, INDAP, FOSIS, etc.

Para cada uno de los segmentos antes mencionados es necesario identificar cuáles son los factores o atributos que lleva el trabajar con al OMIL y cuáles son los que generan mayor distanciamiento, de manera que con ello, se puedan ir generando planes de acción para potenciar las fortalezas y transformar dichas debilidades en potencialidades.

Habiendo definido cuales son los atributos para cada segmento objetivo, se deben dar garantías de que dichos atributos estarán presentes en los servicios que entre la OMIL y en torno a dichas acciones poder gestionar.

2.- Relación con el cliente

Respecto de la relación con el cliente, es necesario responder dos interrogantes: ¿cuáles son los clientes que actualmente estamos atendiendo en al OMIL? Y ¿Como generar una relación de largo plazo con dichos clientes de manera de aumentar su valor y el de la OMIL para ellos?

Respecto de la primera interrogante, existe una adecuada identificación de cuáles son los clientes de la OMIL, pero es necesario evidenciar algunos perfiles en torno a ellos, los cuales se mencionan a continuación:

- Para el caso de los **beneficiarios o personas cesantes**, generalmente el perfil de este cliente se asemeja mucho a los operarios de la base de las empresas, generalmente la mano de obra más económica, la menos calificada y que de alguna manera buscan asistencialismo en las políticas asociadas a la OMIL. Frente a lo anterior surge como pregunta ¿queremos atender a cesantes más calificados? ¿tenemos los atributos para generar confianza y relaciones con ese segmento?. En el caso de que la respuesta a esta interrogante sea positiva, es necesario definir como y sobre qué aspectos es necesario generar relaciones de largo plazo con los clientes, la segmentación de ellos y los canales de comunicación con ellos, los atributos valorados y la propuesta de servicios para cada segmento.
- Para el caso de las **empresas o empleadores**, al igual que en el caso de los beneficiarios, pero esta vez desde la mirada de la empresa, ven en la OMIL un mecanismo de asignación de puestos de cargos con baja especialización y sobre todo en aquellos cargos que no están asociados al proceso de toma de decisiones sino que más bien a la operación diaria. En este sentido surge la siguiente pregunta: ¿queremos ofrecerle a los empleadores puestos de trabajo con mayor calificación? En el caso de que la respuesta fuese afirmativa ¿qué están dispuestos a hacer para lograr ello? Finalmente es de suma importancia generar relaciones de largo plazo y con atributos que sean valorados por los segmentos denominados clientes.
- Para el caso de las **instituciones públicas**, especialmente las relacionadas con políticas de fomento, identificar cuáles y como deben ser los canales de operación y comunicación para que estas instituciones canalicen sus políticas públicas y oportunidades de empleo en la comuna.

En los tres casos es necesario gestionar a los clientes con el objetivo de generar relaciones de largo plazo, especialmente con los empleadores, fuente real de empleos a nivel local.

3.- Imagen de Marca

Por último, es necesario generar una identidad de marca OMIL, marca que debe estar sustentada sobre atributos que sean valorados por los clientes y potenciados por la relación a diario con ellos.

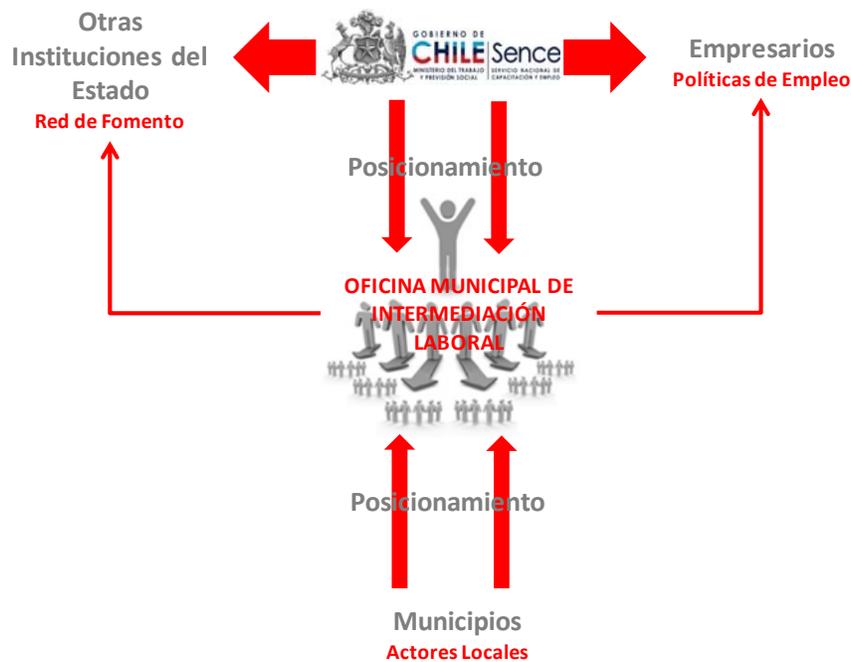
Hoy en día la imagen de la OMIL está distorsionada y en muchas ocasiones mal entendida desde los mismos equipos de la OMIL, ante ello y en conjunto con SENCE se debe fortalecer dicha imagen con alianzas estratégicas, difusión de actividades y finalmente por la calidad de sus servicios.

En esto tiene mucho que ver SENCE, debido a que muchos de los empleadores llegaron a trabajar con la OMIL por el direccionamiento que generó la institución y con ello ha permitido posicionar las oficinas de empleos y capacitación a nivel local.

4.4. Configuración y Articulación de la Red

Respecto de la configuración articulación es necesario referenciar que dicha articulación no puede ser generada solo desde las OMIL sino que el rol articulador debe ser sinergiados por las direcciones regionales de SENCE, debido a que es la institución que genera un proceso de validación de la OMIL entre los empresarios y otras instituciones de fomento a nivel nacional. El diagrama que mejor resume como se debe configurar la red, es el que se muestra a continuación:

Figura N° 19: Análisis conceptual de la red



Fuente: ClioDinámica Ltda

En él, se identifican dos pilares generadores de posición al interior de la red para las OMIL, por una parte está **SENCE**, el cual trabaja a diario con los empresarios generando muchos programas pro empleo. Esta relación Win-Win con los empresarios hace que SENCE se transforme en un actor clave de la Red. Esta relación no solo es virtuosa para las OMIL sino que también se puede transformar en un factor preponderante de alejamiento con los empresarios de la zona, debido si los empresarios no son recompensados a sus tiempos estos pueden generar quiebres en las relaciones con las OMIL.

Estratégicamente, hoy en día las OMIL son un aliado estratégico para ciertas empresas y en industrias específicas, donde es necesario mano de obra sin calificación, por lo que las

relaciones de confianza se deben realizar por ambos lados, uno SENCE por medio del trabajo a diario con los programas pro empleo y por su parte la OMIL presentarse como un aliados que le brinda recurso humano a costo 0.

Por otro lado SENCE puede ser utilizado como articulador de la red en torno de la OMIL, siendo garante de ellas ante la red de fomento a nivel nacional, regional y local. Muchas de las instituciones de fomento a nivel nacional tienen problemas con llegar hasta las comunas, pero también es cierto que muchas comunas trabajan con personas muy vulnerables, por lo que trabajar con un municipio asistencialista puede ser un riesgo en el impacto que quieran generar en el emprendimiento, empleabilidad y MIPES en general, ya que el dinero inyectado finalmente es consumo por las necesidades básicas de las familias, antes de buscar reinversión y crecimiento. En este sentido, es donde SENCE a nivel regional puede servir de garante de algunos municipios que evidencien buen desempeño y con ello posicionar a la OMIL y los municipios en general como eficientes canalizados de las políticas de fomento a nivel nacional.

Por otro lado está la figura del **Alcalde y su municipio**, debido a que pueden ser ellos los garantes locales de las acciones que desempeñen los equipos OMIL en el territorio. Este trabaja conjunto con las autoridades puede permitir llegar de mejor manera hacia las empresas de la comuna, generar alianzas cooperativas con otros municipios y finalmente, generar una red local de confianza público – privados de empleo y desarrollo económico territorial.

Otra de las potencialidades que pueden generar la figura institucional del Alcalde, es el trabajo con las organizaciones de base, figura que a la fecha no ha sido potenciada y que de alguna manera se puede transformar como vinculo de trabajo futuro entre las OMILs y los organizaciones de base de sectores productivos.

Respecto de cómo se debiera configurar la red, se propone que existan dos niveles de articulación: en un primer nivel, con una mirada más estratégica y de largo plazo, está los encargados de OMIL o directores de Desarrollo Económico Local, por el lado del municipio; y los encargados de programas o Directores Regionales, por el lado de SENCE. Serán ellos quienes definirán los focos de atención en la oferta y demanda laboral y líneas de acción a nivel local. En un segundo nivel y tal como se ha dado en muchas regiones y comunas, se encuentran: los relacionadores de empresa por parte de los municipios y los gestores territoriales por el lado de SENCE, ellos serán los encargados de salir a terreno y trabajar en conjunto, identificando empleadores, capacitaciones, contingencia, etc. Este sistema de funcionamiento permitirá trabajar de manera conjunta OMIL y SENCE, además de dar la posibilidad de generar y proceso de aprendizaje por medio de la identificación de buenas prácticas a nivel regional de otras OMIL y que serán canalizadas por el gestor territorial.

4.5. Costos de Operación y Mantenimiento de la OMIL

Siguiendo bajo los mismos lineamientos y premisas entregadas con anterioridad en el punto 3.7 de este informe, se presenta a continuación propuestas presupuestarias bajo un escenario ideal, que viene a complementar el análisis de brechas existente entre las OMIL Grande y Pequeña, de manera que ambos tipos de OMIL puedan ser capaces de dar respuesta de manera continúa a la mejora, tanto en lo que respecta a su gestión como en la calidad de servicio entregado a sus diferentes clientes, sean estos internos o externos.

Por esta razón, para el caso de las OMIL Grandes bajo un escenario ideal, podemos identificar los siguientes ítems presupuestarios que apuntan en la dirección antes señalada, dando como resultado lo que a continuación se presenta en la tabla 8.

Tabla N°8 Presupuesto OMIL Grande Ideal Promedio.

OMIL Grandes Ideal	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Ítems	Promedio	Promedio
Costos Directos	\$ 3.511.581	\$ 38.538.972
<i>Encargado Omil</i>	\$ 720.000	\$ 8.640.000
<i>Secretaria</i>	\$ 400.000	\$ 4.800.000
<i>Administrativo 1</i>	\$ 250.000	\$ 3.000.000
<i>Administrativo 2</i>	\$ 250.000	\$ 3.000.000
<i>Profesional 1</i>	\$ 600.000	\$ 7.200.000
<i>Profesional 2</i>	\$ 600.000	\$ 3.600.000
<i>Arriendo</i>	\$ 691.581	\$ 8.298.972
Ítems		
Costos Indirectos	\$ 1.410.000	\$ 16.920.000
<i>Publicidad y/o Talleres</i>	\$ 150.000	\$ 1.800.000
<i>Movilización</i>	\$ 300.000	\$ 3.600.000
<i>Alimentación</i>	\$ 60.000	\$ 720.000
<i>Tecnología</i>	\$ 50.000	\$ 600.000
<i>Luz</i>	\$ 60.000	\$ 720.000
<i>Agua</i>	\$ 45.000	\$ 540.000
<i>Gas</i>	\$ 15.000	\$ 180.000
<i>Teléfono</i>	\$ 320.000	\$ 3.840.000
<i>Insumo Librería</i>	\$ 250.000	\$ 3.000.000
<i>Gastos Generales</i>	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Ítems		
Inversión		\$ 6.000.000
<i>Equipamiento</i>		\$ 3.000.000
<i>Capacitación</i>		\$ 3.000.000
Total	\$ 4.921.581	\$ 61.458.972

Fuente: Elaboración Clidodinamica

En lo que respecta a los costos directos del objeto de costo OMIL, es posible señalar lo siguiente:

- Para el escenario ideal en este tipo de OMIL, resulta fundamental la gestión que desarrolla el encargado OMIL, el cual se rige según el escalafón municipal y que en su mayoría se encuentra en calidad de contrata, dando como promedio un sueldo bruto de \$720.000, no sufriendo ninguna diferencia en lo que respecta a los costos directos para el escenario de una OMIL ideal.
- Lo mismo ocurre con el resto del equipo, secretaria y administrativos, quienes dependiendo de la OMIL ejercerán funciones específicas o poli funcionales dentro de la OMIL. Todo ellos, se encuentran supeditados al escalafón municipal para la definición de sus remuneraciones bajo la calidad de contrata y los valores que se presentan corresponden a remuneraciones brutas.
- Sin embargo existe una diferencia crítica en lo que respecta a la composición de los profesionales dentro de la OMIL, donde resulta fundamental establecer de manera permanente la labor del relacionador de empresas y bajo la modalidad de medio tiempo la función de un psicólogo laboral. Al igual que en el caso anterior deberán encontrarse bajo el estatuto municipal bajo la calidad de contrata, impactando con ello de forma directa en los que respecta al presupuesto por concepto de costos directos.
- Ahora cobra importancia el hecho de considerar el costos del arriendo, ya que para la mejor funcionalidad de este tipo de OMIL, resultará fundamental el crecimiento de la OMIL, es por ello que bajo este escenarios se consideran los siguientes parámetros para la asignación de costo directo: 0,3 UF el m², considerando 110 metro cuadrados a UF de \$20.957, aumentando así el espacio promedio en unos 50 metros cuadrados.

Con todas estas modificaciones, los costos directos promedio mensual para una OMIL Grande Ideal, deberá estar en el orden de los \$3.511.581, representando un incremento del 26% en lo que respecta a costo directo mensual, debiendo con ello el municipio desembolsar por este concepto anualmente unos \$38.538.972 aproximadamente.

Ahora bien, en lo que respecta a los costos indirectos podemos señalar lo siguiente:

- No se requieren otros profesionales, ya que estos pasan a estar disponibles permanentemente dentro de las OMIL, es decir, de costo indirecto pasan a ser directo tal como se reflejo anteriormente.
- Surge un el ítem Publicidad y/o Talleres, el cual corresponde a los gastos que deba hacer la OMIL por concepto de Marketing, ya sea mediante folletería de todo tipo o para la generación de instancias de trabajo con sus diferentes clientes, empresarios, otras OMIL del sector, usuarios, ferias de trabajo, etc. De manera de fortalecer la red y de contar con canales de comunicación claros y efectivos que

permita la resolución de problemáticas locales, posicionando a las OMIL como actor relevante dentro de la red local, y permitiendo a su vez cambiar con ello la imagen de un servicio asistencialista a uno de coordinación y de gestión laboral.

- Además, dada esta necesidad de posicionamiento de la OMIL y efectividad en su labor, resulta fundamental contar con un ítem de movilización que asegure el desplazamiento de los funcionarios OMIL a terreno, dejando con ello la dependencia que hoy en día se tiene con los Municipios con respecto a este ítem y que en muchos casos no se adecuan a los tiempos de las OMIL. Es por ellos que la mirada de una OMIL ideal debe ser en terreno, con mucho contacto con los empresarios locales, con la red de fomento local, además de todas aquellas intuiciones públicas o privada que permitan una mayor eficiencia y efectividad en la labor OMIL.
- Los ítems alimentación, tecnología, luz, agua, gas y teléfono, se verán incrementado en la medida que las OMIL sea capaz de crecer, tanto en espacio físico como en lo que respecta al RRHH.
- Los insumos de oficina, son un costo indirecto de gran impacto mensual dentro de las oficinas OMIL, que se verá incrementado ya sea por el factor crecimiento o por el cambio tecnológico que deberán sufrir las OMIL (uso de tóner en vez de cartridge, fotocopiadoras en vez de impresoras, etc.) incrementado así los costos de insumos indirectos dentro de las OMIL.
- Finalmente los gastos generales tienen un aumento que involucra muchos gastos que debe realizar la OMIL pero que no son posible de encasillar en los ítems generales anteriormente mencionados, Dependiendo de la OMIL los rangos son del orden de los \$160.000 mensuales.

A diferencia de lo que ocurre en el caso de las OMIL actualmente, se considera para las OMIL grande ideal, una partida dentro del presupuesto correspondiente al ítem inversión. Esta partida deberá tener dos lógicas, una en los que respecta a inversión física y/o de equipamientos, para la mejora en la atención de los usuarios, y por otro lado algo muy importante correspondiente a la capacitación de los equipos OMIL. Esto último resulta fundamental de implementar, ya que en la actualidad en los municipios a los equipos OMIL les cuesta mucho poder participar de capacitaciones que les permitan mejorar su gestión laboral, producto esto último del tipo de contrato al que dependen, sea este contrata o honorario, no siendo posible acceder a cursos de capacitación en esta calidad dentro del municipio. Bueno este ítem viene a subsanar en parte esta falencia, la cual debería promediar en el orden de los \$3.000.000 por este concepto.

Con todo lo anterior, podemos señalar que en total una OMIL Grande bajo el estándar de ideal para su operación mensual, requiere de recursos por unos \$4.921.581 en promedio, debiendo considerar el municipio en su presupuesto un monto anual para la OMIL del orden de los \$61.458.972.

Ahora bien, para el caso de las OMIL Pequeñas bajo un escenario ideal, podemos identificar los siguientes ítems presupuestarios, dando como resultado lo que a continuación se presenta en la tabla 9.

Tabla N°9: Presupuesto OMIL Pequeñas Ideal Promedio.

OMIL Pequeñas Ideales	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Ítems	Promedio	Promedio
Costos Directos	\$ 1.311.484	\$ 15.737.808
<i>Encargado Omil</i>	\$ 450.000	\$ 5.400.000
<i>Administrativo 1</i>	\$ 210.000	\$ 2.520.000
<i>Profesional</i>	\$ 400.000	\$ 4.800.000
<i>Arriendo</i>	\$ 251.484	\$ 3.017.808
Ítems		
Costos Indirectos	\$ 1.183.000	\$ 11.796.000
<i>Profesional 1</i>	\$ 400.000	\$ 2.400.000
<i>Publicidad y/o Talleres</i>	\$ 41.000	\$ 492.000
<i>Movilización</i>	\$ 150.000	\$ 1.800.000
<i>Alimentación</i>	\$ 20.000	\$ 240.000
<i>Tecnología</i>	\$ 50.000	\$ 600.000
<i>Luz</i>	\$ 60.000	\$ 720.000
<i>Agua</i>	\$ 30.000	\$ 360.000
<i>Gas</i>	\$ 12.000	\$ 144.000
<i>Teléfono</i>	\$ 150.000	\$ 1.800.000
<i>Insumo Librería</i>	\$ 120.000	\$ 1.440.000
<i>Gastos Generales</i>	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Ítems		
Inversión		\$ 2.400.000
<i>Equipamiento</i>		\$ 1.200.000
<i>Capacitación</i>		\$ 1.200.000
Total	\$ 2.494.484	\$ 29.933.808

Fuente: Elaboración Clidodinamica

En lo que respecta a los costos indirectos del objeto de costo OMIL, es posible señalar lo siguiente:

- Para el escenario ideal en este tipo de OMIL, resulta fundamental la gestión que desarrolla el encargado OMIL, el cual se rige según el escalafón municipal y que en su mayoría se encuentra en calidad de contrata, dando como promedio un sueldo bruto de \$450.000, no sufriendo ninguna diferencia en lo que respecta a los costos directos para el escenario de una OMIL ideal.
- Sin embargo, no ocurre lo mismo con los administrativos, que para este caso se considera ideal un administrativo que cumpla funciones poli funcionales dentro de la OMIL en conjunto con el apoyo del encargado OMIL. Ellos deberán estar

supeditados al escalafón municipal para la definición de sus remuneraciones, bajo la calidad de contrata y los valores que se presentan corresponden a remuneraciones brutas.

- Un cambio fundamental consiste en la incorporación de un profesional a tiempo completo como relacionador de empresas. Al igual que en el caso anterior deberán encontrarse bajo el estatuto municipal bajo la calidad de contrata, impactando con ello en forma directa los costos directos de las OMIL.
- Al igual que en el escenario anterior, el ítem de arriendo cobra importancia, ya que para la mejor funcionalidad de este tipo de OMIL, resultará fundamental el crecimiento de la OMIL, es por ello que bajo este escenarios se consideran los siguientes parámetros para la asignación de costo directo: 0,15 UF el m², considerando 80 metro cuadrados a UF de \$20.957, aumentando así el espacio promedio en unos 30 metros cuadrados.

Con todas estas modificaciones, los costos directos promedio mensual para una OMIL Pequeña Ideal, deberá estar en el orden del \$1.311.484, representando un incremento del 21% en lo que respecta a costo directo mensual, debiendo con ello el municipio desembolsar por este concepto anualmente unos \$12.326.130 aproximadamente.

Ahora bien, en lo que respecta a los costos indirectos podemos señalar lo siguiente:

- Bajo este concepto se requieren a un profesional con especialidad de psicólogo para medio tiempo, que pueda trabar como apoyo permanente dentro de la OMIL, de manera de complementar la labor OMIL dentro de la comuna, esto de manera de no incrementar excesivamente los costos directos de la OMIL, requiriendo por lo demás una mayor coordinación del equipo para el mejor aprovechamiento de los tiempo asociados de este profesional.
- Surge un el ítem Publicidad y/o Talleres, el cual corresponde a los gastos que deba hacer la OMIL por concepto de Marketing, ya sea mediante folletería de todo tipo o para la generación de instancias de trabajo con sus diferentes clientes, empresarios locales, trabajo conjunto con otras OMIL del sector, usuarios, ferias de trabajo, etc. De manera de fortalecer la red y de contar con canales de comunicación claros y efectivos que permita la resolución de problemáticas locales, posicionando a las OMIL como actor relevante dentro de la red local, y permitiendo a su vez cambiar con ello la imagen de un servicio asistencialista a uno de coordinación y de gestión laboral.
- Dada la necesidad de posicionamiento de la OMIL y efectividad en su labor, resulta fundamental contar con un ítem de movilización que asegure el desplazamiento de los funcionarios OMIL a terreno, dado muchas veces por la condición de ruralidad donde se encuentran las empresas locales que son los mayores recurrente de mano de obra local durante los periodos de alza laboral, dejando con ello de lado la dependencia que hoy en día se tiene con los Municipios con respecto a este ítem y que en muchos casos no se adecuan a los tiempos de las OMIL.

- Los ítems alimentación, tecnología, luz, agua, gas y teléfono, se verán incrementado en la medida que las OMIL sea capaz de crecer, tanto en espacio físico como en lo que respecta al RRHH.
- Los insumos de oficina, son un costo indirecto de gran impacto mensual dentro de las oficinas OMIL, que se verá incrementado ya sea por el factor crecimiento o por el cambio tecnológico que deberán sufrir las OMIL (uso de tóner en vez de cartridge, fotocopadoras en vez de impresoras, etc.) incrementado así los costos de insumos indirectos dentro de las OMIL.
- Finalmente los gastos generales tienen un aumento que involucra muchos gastos que debe realizar la OMIL pero que no son posible de encasillar en los ítems generales anteriormente mencionados, Dependiendo de la OMIL los rangos son del orden de los \$150.000 mensuales.

A diferencia de lo que ocurre en el caso de las OMIL actualmente, se considera para las OMIL pequeña ideal, una partida dentro del presupuesto correspondiente al ítem inversión. Esta partida deberá tener dos lógicas, una en los que respecta a inversión física y/o de equipamientos, para la mejora en la atención de los usuarios, y por otro lado algo muy importante correspondiente a la capacitación de los equipos OMIL con una inversión efectiva del orden del \$1.200.00. Esto último resulta fundamental de implementar, ya que en la actualidad en los municipios a los equipos OMIL les cuesta mucho poder participar de capacitaciones que les permitan mejorar su gestión laboral, producto esto último del tipo de contrato al que dependen, sea este contrata o honorario, no siendo posible acceder a cursos de capacitación en esta calidad dentro del municipio.

Con todo lo anterior, podemos señalar que en total una OMIL Pequeña bajo el estándar de ideal para su operación mensual, requiere de recursos por unos \$2.494.484 en promedio, debiendo considerar el municipio en su presupuesto un monto anual para la OMIL del orden de los \$29.933.808.

Una vez presentado lo anterior, pasamos a realizar una comparación entre los distintos casos de OMIL desarrollados en este informe, es decir, revisaremos a continuación las brechas que se presenten entre las OMIL real v/s la idea revisadas, de manera de poder explicar el motivo de la brechas y del impacto que tiene esto en la mejora de gestión de la OMIL.

A continuación se presentan dos tablas resumen con todo los resultados anteriormente revisados, y que vienen a simplificar el análisis posterior:

Tabla N°10: Brecha Presupuesto OMIL Grande Real v/s Ideal Promedio

OMIL Grandes Real	Presupuesto Mensual Promedio	Presupuesto Anual Promedio
<i>Costos Directos</i>	\$ 2.597.226	\$ 31.166.712
<i>Costos Indirectos</i>	\$ 1.237.000	\$ 8.244.000
Total	\$ 3.834.226	\$ 39.410.712

OMIL Grandes Ideal	Presupuesto Mensual Promedio	Presupuesto Anual Promedio
<i>Costos Directos</i>	\$ 3.511.581	\$ 38.538.972
<i>Costos Indirectos</i>	\$ 1.410.000	\$ 16.920.000
<i>Inversión</i>		\$ 6.000.000
Total	\$ 4.921.581	\$ 61.458.972

Brecha Promedio	\$ 1.087.355	\$ 22.048.260
------------------------	---------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Clidodinamica

Tabla N°11: Brecha Presupuesto OMIL Pequeña Real v/s Ideal Promedio.

OMIL Pequeñas Real	Presupuesto Mensual Promedio	Presupuesto Anual Promedio
<i>Costos Directos</i>	\$ 1.027.178	\$ 12.326.130
<i>Costos Indirectos</i>	\$ 1.098.000	\$ 6.776.000
Total	\$ 2.125.178	\$ 19.102.130

OMIL Pequeñas Ideal	Presupuesto Mensual Promedio	Presupuesto Anual Promedio
<i>Costos Directos</i>	\$ 1.311.484	\$ 15.737.808
<i>Costos Indirectos</i>	\$ 1.183.000	\$ 11.796.000
<i>Inversión</i>		\$ 2.400.000
Total	\$ 2.494.484	\$ 29.933.808

Brecha Promedio	\$ 369.307	\$ 10.831.678
------------------------	-------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Clidodinamica

En el caso de la OMIL definidas como grande en este informe, podemos señalar que la brecha entre ambas OMIL, de un \$1.087.355, se genera principalmente en lo que respecta a la contratación de mano de obra como costo directo dentro de la OMIL, esto es fundamental ya que se ve justificado por el sólo hecho de contar con los profesionales necesarios para poder entregar una respuesta a cabalidad frente a las necesidades de los usuarios OMIL, sean estos internos o externos. Por otro lado, el incremento de los costos

indirectos, producto principalmente por la incorporación de nuevos ítems dentro del presupuesto y que son fundamentales para el apoyo de la gestión OMIL, como es el caso de la movilización, publicidad y/o talleres, traerán consigo un impacto directo en la efectividad local de las labores de la OMIL. Por último, la incorporación de una partida formal de inversión para la OMIL que apunte al recurso físico y a la capacitación, facilitaran aun más la labor que deben realizar los equipos OMIL.

Finalmente, para el caso de la OMIL definidas como pequeñas en este informe, podemos señalar que la brecha entre ambas OMIL, es del orden de unos \$369.307, esto último producto a una reorganización de los recursos internos, focalizando los esfuerzos en la contratación de un profesional, de manera de contar con un equipo OMIL compuesto por tres personas como mínimo que le permita una operatividad que de respuesta efectiva a los requerimiento de sus usuarios. Por otro lado, el incremento de los costos indirectos, se asocia producto a la incorporación de nuevos ítems dentro del presupuesto y al crecimiento natural que deberían tener estas OMIL bajo esta nueva estructuración. Por último, la incorporación de una partida formal de inversión para la OMIL que apunte al recurso físico y a la capacitación, facilitaran aun más la labor que deben realizar los equipos OMIL.

Con todo lo anterior, es posible señalar que SENCE deberá focalizar los esfuerzos en la entrega de recursos que permitan dar continuidad y apoyo profesional continuo al trabajo que desarrollan las OMIL, limitando con ello la incertidumbre que se vive actualmente dentro de las OMIL sobre la continuidad de los programas, y por ende en la continuidad de los recursos humanos dentro de los equipos OMIL. Además, la necesidad de contar con partidas de recursos que les permita ser utilizadas en movilización, generación de talleres o jornadas de trabajo, publicidad, entre otras, permitirán un mayor apoyo a la gestión de los equipos OMIL, permitiendo con ello dar respuesta e identificando de manera efectiva las problemáticas locales que se generan en la ejecución del programa.

4.6. Cadena de Valor de la OMIL

En la construcción de la cadena de valor del programa, resultó fundamental el trabajo desarrollado en terreno para el levantamiento de la información que contribuirá en la construcción de la cadena de valor para el programa de fortalecimiento OMIL.

Previo a la presentación y justificación de la cadena de valor, se hace necesario poder explicar de manera breve la metodología a utilizar para la construcción de la cadena de valor, la cual consta de tres niveles de procesos que son fundamentales para su definición: un primer nivel estratégico (procesos que direccionan el programa), un segundo nivel de procesos secundarios (procesos que apoyan e impulsan al interior de la cadena) y un tercer nivel denominado primario (procesos que ofrecen y entregan la oferta donde se desarrolla el programa). A continuación a través de la siguiente figura, se ven

representados todos los niveles mencionados y que permitirán definir la cadena de valor para el programa de fortalecimiento OMIL.

Figura N°20: Modelo de cadena de valor de Porter.

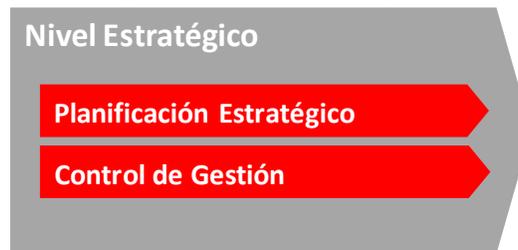


Fuente: Administración Estratégica, Hitt - Ireland - Hoskisson.

Bajo este esquema, que se ha considerado para el desarrollo de la cadena de valor, se desarrollará a continuación cada uno de los aspectos identificados en cada uno de los niveles definidos, estableciendo además la situación actual de lo identificado y la posible mejora asociada para el proceso establecido.

Nivel Estratégico

Figura N°21: Nivel Estratégico.



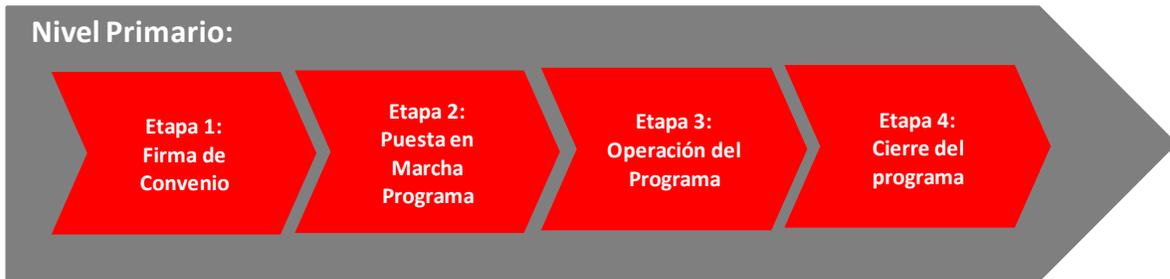
Fuente: Elaborado ClioDinámica Limitada

Planificación Estratégica: Fundamental resulta este punto para poder operativizar los resultados según los objetivos paletados en un inicio según los objetivos del programa, si bien existen lineamientos generales sobre lo que se espera del programa, falta que el programa se adecue a las realidades locales de manera de poder focalizar los esfuerzo según sea le caso para las diferentes Omil del país según la situación local. (sector productivo, usuarios, recurso locales, necesidades, etc.)

Control de Gestión: Una buen control de gestión permite medir el grado de avance y definir cambios en el curso de ejecución del programa de ser necesario para la mejora en la gestión y los resultados, sin embargo para ello es fundamental contar con las herramientas y los conocimientos que permitan adecuar estos temas, dejando de lado el concepto de que control de gestión es solo entregar un informe sobre la ejecución del programa una vez finalizado el programa.

Nivel Primario

Figura N°22: Nivel Primario



Fuente: Elaborado ClioDinámica Limitada

Etapa N° 1: Firma del Convenio: Corresponde a la firma de los convenios para acceder a los beneficios por parte de las Omil.

- **Problemática:** Tiempos asociados y fecha de firma de los convenios (segundo semestre)
- **Propuesta de Mejora:** Mejorar en los mecanismos y tiempos de entrega para los recursos, tanto a nivel de Sence nacional, como a nivel de Municipios, además de establecer una comunicación más fluida al respecto entre el nivel central y los Sences regionales. Por otro lado, adelantar la firma de los convenios para el primer semestre de cada año, de manera de beneficiar a las comunas que posean períodos estacionales en sus sectores económicos locales (Ej: Sector frutícola).

Etapa N° 2: Puesta en Marcha Programa: Etapa en la cual son ejecutados los primeros recursos, ya sean en RRHH o equipamiento físico para la Omil.

- **Problemática:** Atemporalidad en la que se echa a andar el programa y la no adecuación de las contrataciones de RRHH con los perfiles requeridos para el programa.
- **Propuesta de Mejora:** En conjunto con una mejora en la gestión, se propone la descentralización del programa, del nivel central a las regiones, de manera de que en cada región sea la responsable de hacer andar el programa, desburocratizando así los procesos internos. Por otro lado que los Sence regionales cuenten una mayor injerencia en la definición de los perfiles.

Etapa N° 3: Operación del Programa: Las Omil desarrollan las actividades del programa en relación con el trabajo de la red.

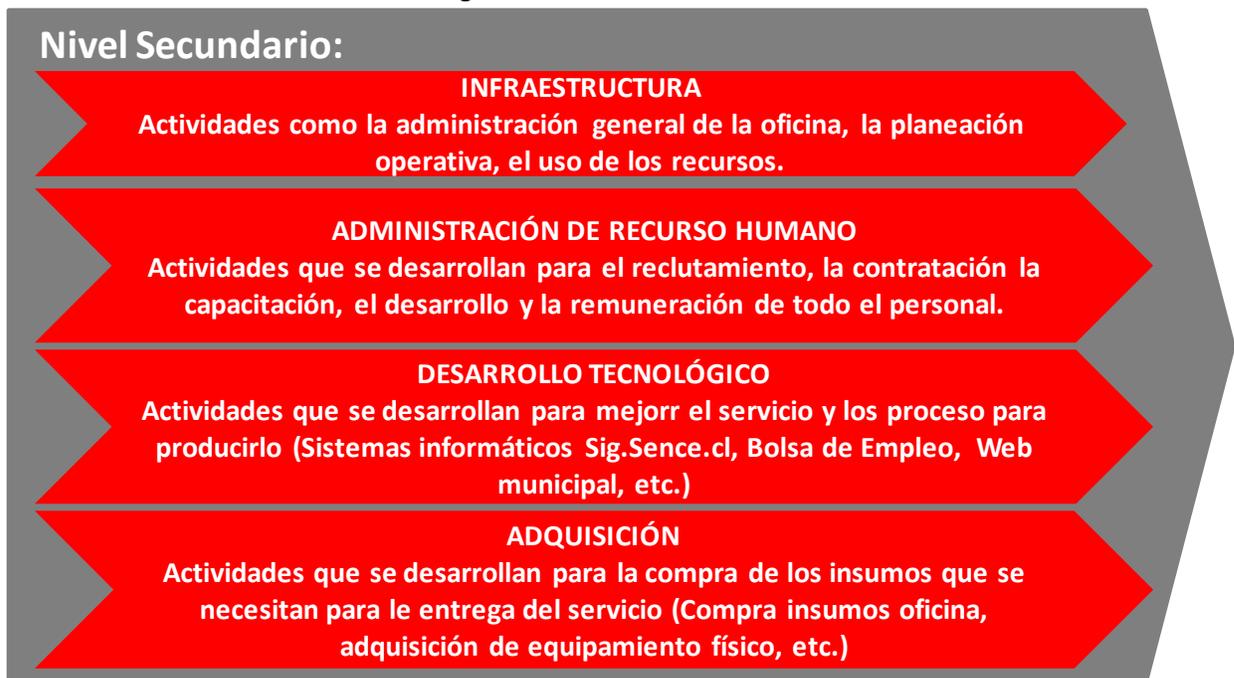
- **Problemática:** Rendición sobre la gestión del programa tiempos asociados y a las no uniformidades, además de ajustar los requerimientos que son necesarios para asegurar el ingreso de incentivos a la Omil.
- **Propuesta de Mejora:** Fundamental resulta establecer criterios comunes para la recolección de la información de gestión como de recursos, además que los plazos puedan ser asegurados vía mejor coordinación con las DAF municipales. Disminuir documentación y generar alianzas estratégicas con los empleadores que permitan asegurar el correcto desempeño del programa.

Etapa N° 4: Cierre del Programa: Se finaliza el programa y se establece la retroalimentación necesaria de lo ejecutado.

- **Problemática:** Atemporalidad de la información del programa y falta de retroalimentación.
- **Propuesta de Mejora:** El cierre del programa deja muchas veces a las Omil sin la posibilidad utilizar los recursos vía incentivo adquiridos, es por eso que falta flexibilidad para aquellos casos en que Omil desarrolla el programa, pero por factores externos no puede ingresar la información requerida. Además, no realiza ningún tipo de retroalimentación con empleados, usuarios, actores de la red, sobre la operación del programa, por lo que se requiere sistematizar esta actividad dentro del programa.

Nivel Secundario

Figura N°23: Nivel Primario



Fuente: Elaborado ClioDinámica Limitada

5. CONCLUSIONES

Los principales hallazgos y conclusiones de la presente investigación, serán desarrollados y ordenados en torno a los objetivos específicos de la investigación; de esta manera, junto con facilitar su lectura y comprensión, se busca cerrar el proceso analítico volviendo sobre los ámbitos definidos en los términos de referencia de la investigación como requerimientos de conocimiento a indagar o construir.

Para ser más precisos, las conclusiones presentadas dan respuesta a los cuatro primeros objetivos específicos; los objetivos específicos cinco y seis, serán abordados en el marco de las recomendaciones del estudio ya que están más relacionados con éste ámbito.

Rol del SENCE en la implementación y administración del programa de Fortalecimiento OMIL, desde la perspectiva de las OMIL

La información levantada en terreno ha permitido constatar que en general los procesos de firma del convenio y traspaso de recursos generalmente se realizan sin inconvenientes. Sin embargo, esto no necesariamente significa que sean rápidos, ya que se enmarcan dentro de los procesos administrativos internos de la propia municipalidad (que según reconocieron los propios actores municipales, tienden a ser algo lentos) y del SENCE (que a veces también genera algún nivel de retraso).

Respecto del convenio propiamente tal, surgen algunas impresiones entre los actores regionales entrevistados en relación a que el instrumento mostraría cierta inconsistencia en las obligaciones con que compromete a las municipalidades por el traspaso de los recursos, especialmente en lo relativo al nivel de apoyo que se le debe prestar a las oficinas de intermediación laboral. No obstante, se reconocen las dificultades para avanzar dentro de este ámbito, sobre todo tomando en consideración que desde el punto de vista administrativo las oficinas de intermediación son entidades municipales, y que en la práctica el SENCE es un apoyo técnico a su gestión y su relación no está mediada por lazos administrativos.

Uno de los temas interesantes levantados por la investigación dice relación con el período del año en que se firman los convenios. Existe consenso entre los entrevistados ligados al ámbito municipal (incluidos los encargados OMIL) en relación a que idealmente este proceso debería realizarse a comienzos de año ya que, en primer lugar, permitiría hacer una planificación en torno a los recursos adicionales entregados luego de la firma del convenio, además de la definición de estrategias para conseguir recursos adicionales a través del sistema de incentivos, de acuerdo a las propias necesidades de la OMIL. De hecho, cuando los convenios se firman en el segundo semestre y la entrega de los recursos experimenta retrasos por ineficiencias administrativas, existe la posibilidad que

las oficinas de intermediación presenten dificultades a la hora de hacer la ejecución de dichos recursos; por ejemplo, en una de las comunas incluidas en la investigación se tuvo que hacer devolución de los dineros recibidos porque el retraso en su entrega fue tal que no se contó con el tiempo necesario para poder utilizarlos. Debido a esta misma situación es que algunos actores municipales relevaron la necesidad de que el SENCE regional pueda flexibilizar los plazos para la ejecución presupuestaria (por ejemplo, por la vía de prórrogas), sobre todo en estas situaciones donde se producen retrasos en la entrega de los recursos.

Respecto de la calidad y oportunidad asociadas al proceso de pagos de incentivos a la colocación, se puede señalar que ha sido uno de los procesos más críticos dentro del marco de implementación del programa. Esta situación tiene que ver principalmente con que los requisitos solicitados hacen que el sistema de acreditación de las colocaciones sea altamente engorroso; sobre todo la solicitud del contrato de trabajo a los empleadores, tiene como consecuencia en la práctica que solamente puedan ser acreditados un número menor del total de colocaciones realizadas ya que, en primer lugar, significa una carga de trabajo adicional para los empresarios que no están dispuestos a asumir, ya que para la mayoría la relación con las oficinas de intermediación termina con la recepción de los listados de personas solicitados; y en segundo lugar, porque el requerimiento de los contratos es percibida por algunos empresarios con un estrategia de control en el marco del cumplimiento de las leyes laborales, adicional al trabajo que realiza la Inspección de Trabajo.

Como estrategia alternativa para mejorar el proceso, varios actores de los distintos ámbitos institucionales incluidos en la investigación sugieren la necesidad de generar un mayor nivel de coordinación con el Sistema de Previsión Social (PREVIREDA), que permitiese tener un acceso directo a las cotizaciones previsionales de las personas colocadas, con lo que se puede evitar incluir a los empresarios como un actor dentro de la cadena de procesos asociados a la acreditación; como segunda alternativa, sugiere que el documento a solicitar a los empresarios sean precisamente los certificados de las cotizaciones del empleado colocado, ya que aparte de ser más rápido de conseguir se trata de un documento que los empleadores sí estarían dispuestos a entregar.

En relación a la oportunidad y calidad de los procesos de entrega de información y competencias desde el SENCE a los equipos de las oficinas de intermediación laboral, en general se aprecia una percepción positiva por parte de los equipos de las oficinas de intermediación laboral en relación al apoyo brindado desde el SENCE regional, sobretodo en la resolución de problemas cotidianos. Sin embargo, al mismo tiempo se hace ver la necesidad de profundizar y mejorar sobre todo en la entrega de competencias y metodologías para la gestión de la intermediación laboral en general y la implementación de los distintos aspectos ligados al programa en particular, por ejemplo, en la elaboración de diagnósticos comunales e individuales, en la implementación de estrategias de acompañamiento y seguimiento a la inserción laboral, etc.; este ámbito específico es

quizás el que los encargados OMIL reconocen como el más deficitario en su relación con el SENCE.

Otro aspecto interesante levantado en la investigación en torno a la relación que se da entre las oficinas de intermediación laboral y el SENCE, es el papel que juegan los gestores territoriales, ya que en algunas ocasiones cumplían la función de "puente" entre el nivel regional y las oficinas municipales. Estos datos permiten levantar la hipótesis de trabajo que la visión positiva en torno a la relación entre ambas entidades tiende a ser mayor en la medida que los gestores territoriales tienen una presencia más activa y permanente en el territorio, expresada en un apoyo permanente a las OMIL en el marco de la resolución de algunos problemas técnicos, la gestión de redes institucionales y la construcción de relaciones con empresas a nivel territorial. En síntesis, en la medida que se han generado estas condiciones, la figura el gestor territorial ha permitido acercar al SENCE regional a las oficinas municipales.

Uso de incentivos a la colocación por parte de las OMIL

Desde una perspectiva general, la información levantada permitió constatar que dentro de los distintos ámbitos que constituyen el diseño del programa, uno de los aspectos más valorados por los distintos actores entrevistados son los incentivos a la colocación. Esto tiene que ver con que los incentivos son considerados una herramienta novedosa para que las oficinas de intermediación puedan acceder a "recursos frescos" para la mejora de su gestión interna.

En relación al uso de los recursos puestos a disposición de las oficinas de intermediación a través del programa se pueden apreciar dos tendencias, a saber, el uso que dan a los recursos aquellas oficinas de intermediación laboral con un mayor nivel de consolidación (normalmente instalada como las más grandes y con un perfil más urbano), y el uso que dan a los recursos las oficinas de la consolidadas (instaladas más pequeña y con un componente de ruralidad más importante).

Dentro del primer grupo, donde las OMIL normalmente tienen sus condiciones básicas de infraestructura y tecnología relativamente resueltas, los recursos recibidos a través del programa de fortalecimiento por lo general son mayoritariamente utilizados en la contratación del recurso humano para la gestión de empresas. El segundo grupo, por el contrario, utiliza estos recursos fundamentalmente para generar condiciones básicas de infraestructura y adquirir y renovar sus recursos tecnológicos informáticos, ya que normalmente estas condiciones de base son más precarias; también utilizan estos recursos en la adquisición de recursos de oficina (papeles, lápices, cartuchos de impresora, etc.), y también expresan carencias de este tipo.

Al observar el uso de los dineros entregados a las oficinas en el marco del sistema de incentivos a la colocación, no existe total claridad si en la práctica han devenido un incentivo efectivo para aumentar el número de colocaciones. Esta percepción es

esperable si se toma en consideración que el programa se encuentra en una etapa temprana de implementación, por lo que hablar de "impactos" es hoy día un poco prematuro. Por otro lado, al indagar en qué medida cubre todos los costos en los que incurren a OMIL para colocar a las personas, existe consenso al interior de las oficinas de intermediación en relación a que el sistema está lejos de satisfacer estas expectativas. En primer lugar, porque los montos entregados hoy en día son insuficientes para fortalecer a las oficinas desde un punto de vista integral, es decir, que permita avanzar significativamente hacia la generación del viaje estratégico de las oficinas desde entidades con un perfil más asistencialista y cuyo foco es la "gestión del desempleo", hacia una entidad que tiene un papel importante como actor dinamizador del desarrollo económico local y cuyo foco es la "gestión del empleo"; es decir, como intermediadores laborales efectivos. En segundo lugar, y dada la importancia que tiene el ingreso de nuevo recurso humano concentrado mayoritariamente en la tarea de relacionador de empresas, para avanzar hacia este salto estratégico de las oficinas, el sistema de incentivos no ha logrado cubrir los costos asociados a la colocación porque no ha permitido mantener y dar continuidad a los profesionales contratados en el marco del programa para el desarrollo de estas labores.

En la práctica, el programa ha sido una herramienta efectiva para que las oficinas de intermediación hayan logrado mejorar sus condiciones generales de infraestructura física y tecnológica, y en algunos casos, aumentar su recurso humano para la gestión de empresas. Pero la forma en que está diseñado no permite hacer una planificación de los recursos y del trabajo de la oficina en el mediano y largo plazo, hacia la consolidación de su rol como intermediador efectivo.

Por otro lado, respecto de cuáles son los grupos objetivo del programa que son más colocados por las oficinas de intermediación, no existe un total consenso entre los entrevistados al respecto. De hecho, a partir de los datos levantados se puede construir la hipótesis de trabajo que la cantidad de colocaciones y las dificultades a la inserción que cada perfil presenta, están directamente relacionados con las condiciones contextuales en cada escenario local; por ejemplo, probablemente sea más fácil colocar a una mujer jefa de hogar en una comuna cuya vocación productiva es la agricultura, que en una comuna que desarrolla labores ligadas a la gran minería.

Con todo, fue posible identificar algunas tendencias generales: a partir del trabajo desarrollado en terreno, se pudo identificar que el grupo que presentaría mayores facilidades para la colocación serían las mujeres jefas de hogar; esta situación estaría asociada a que son más valoradas en el mercado laboral ya que existe la percepción de que son empleados responsables y eficientes que cuidan sus puestos de trabajo, dada su necesidad de generar ingresos para el hogar. Sin embargo, las responsabilidades ligadas a su hogar (cuidado de los hijos, aseo, etc.), hace difícil que puedan tomar empleos a jornada completa o con turnos de noche; es por esta misma razón que en algunas oficinas de intermediación son derivadas a instancias de apoyo al emprendimiento, o desarrollan

labores mixtas dependiendo de la época del año (por ejemplo, trabajos agrícolas durante el verano, desarrollo del emprendimiento durante el resto del año).

Por otro lado, de acuerdo a la visión de la mayoría de los actores regionales y encargados OMIL, el perfil incluido en el programa que presenta mayores dificultades a la colocación son los beneficiarios del programa Chile Solidario. Esta situación estaría asociada principalmente al hecho que no han sido socializados en la cultura del trabajo formal y dependiente, ya que normalmente han desarrollado trabajos de manera independiente, informal y en condiciones de precariedad; esto se traduce en la práctica, a que tengan grandes dificultades para responder a las responsabilidades asociadas al empleo. Otro factor que dificulta su inserción laboral, es que los beneficiarios de este programa evitarían a toda costa ser colocados en algún puesto de trabajo por temor a perder los beneficios ligados a su condición de cesantía.

Un segundo grupo definido como de difícil colocación, son los jóvenes de entre 18 y 25 años de edad. De acuerdo a la visión de algunos actores regionales del SENCE y de algunos encargados OMIL, estas dificultades estarían asociadas al hecho que se trata de un grupo con bajo nivel de responsabilidad, cuyo interés por insertarse laboralmente estaría asociado mayormente a la satisfacción de necesidades suntuarias (vestimenta, diversión, etc.), por lo que normalmente su nivel de responsabilidad y compromiso con el empleo tiende a ser bajo; adicionalmente, existirían sobre expectativas en algunos jóvenes respecto de sus posibilidades reales de inserción.

Respecto de cómo las oficinas de intermediación van gestionando la inserción de los distintos perfiles, el análisis de las entrevistas realizadas permitió constatar que por lo general es una respuesta a la "demanda espontánea" que llega a inscribirse la oficina; no obstante, se señaló que algunas oficinas de intermediación hacen una gestión "dirigida" de estos perfiles, con el propósito de ejercer un control sobre el sistema de incentivos a la colocación. Por ejemplo, algunas mujeres mayores de 40 años eran registradas como jefas de hogar para facilitar su inserción en el mercado; esta dinámica en la práctica lo que hace es aumentar la probabilidad de inserción de algunos perfiles específicos por sobre otros.

Efectos de la implementación del <http://sigd.sence.cl> en el desarrollo de la línea de Fortalecimiento OMIL

Antes de comenzar con el análisis de los discursos construidos en torno al sistema informático sigde.sence.cl, es necesario señalar que en el trabajo desarrollado en terreno un porcentaje mayoritario de los actores entrevistados o no conocía el sistema, o lo conocía pero no había trabajado directamente con él. Por lo tanto, las conclusiones levantadas a este respecto fueron construidas sólo tomando en consideración el discurso de aquellos actores que conocían el sistema y lo habían utilizado.

El primer tema que destaca en torno a la utilización de este sistema informático es que presenta poca utilidad para la gestión interna de las oficinas de intermediación; en la

práctica, para los funcionarios OMIL encargados de manejar esta herramienta no es otra cosa que una sobrecarga de trabajo administrativo necesario, dentro de un contexto de alta carga laboral. En síntesis, se trata de un sistema para "subir" información, no para gestionarla.

Uno de los aspectos críticos relacionados con su utilización, son las herramientas diagnósticas que pone a disposición; de acuerdo a lo referenciado por algunos usuarios, es demasiado extenso (lo que se hacía notar especialmente en aquellas comunas donde las oficinas tienen que atender un volumen importante de público diariamente), contiene un lenguaje que para algunos perfiles del clientes es difícil de entender, y algunas de las preguntas realizadas genera falsas expectativas respecto de los beneficios del programa (por ejemplo, cuando se hacían preguntas relativas a la salud bucal, algunas personas creyeron que se les daría algún tipo de atención odontológica).

Otro de los aspectos indicados en torno al sistema es que durante algunos períodos ha presentado un alto nivel de inestabilidad en la red, lo que ha significado una doble carga de trabajo, ya que toda la información perdida tiene que ser escrita en papel para volver a alimentar el sistema cuando vuelva a estar funcional.

Por último, se señaló que en relación a la "Bolsa Nacional de Empleo" no agrega mucho valor; en la práctica, los usuarios quedan con la sensación de que la utilización de los dos sistemas en paralelo es sinónimo de hacer el mismo trabajo dos veces.

Respecto de en qué medida el sistema constituye una herramienta que facilita el trabajo en red, es necesario partir de la base que por lo general las oficinas de intermediación normalmente desarrollan en un trabajo en red que -en el mejor de los casos- incluye a algunos actores dentro de la propia municipalidad; dentro de este contexto, y de acuerdo a lo referenciado por los usuarios, el sistema tampoco ha constituido una herramienta efectiva para profundizar y ampliar la articulación de redes institucionales desde la propia OMIL.

Nivel de participación y articulación sectorial y territorial de los actores involucrados

La expectativa de SENCE en torno a las OMIL es que se transformen en las articuladoras de la red de empleo a nivel local, gestionando la red de servicios públicos locales ligados a la temática y con un fuerte nexo de coordinación y apoyo con el sector privado. En otras palabras, se espera que puedan desarrollar una labor como intermediadoras laborales efectivas, como "gestores del empleo" a nivel local.

Sin embargo, la OMIL está posicionada entre los actores públicos y privados que conforman la red local en torno al tema como una "gestora del desempleo" para recurso humano semicalificado y no calificado; y en la práctica, no son las articuladoras de dicha red.

Dentro de la orgánica municipal, la red generada en torno a la temática de empleo y el papel de las oficinas de intermediación dentro de ésta, va a depender de la repartición de la cual es dependiente. Generalmente, las OMIL o tienen un mayor nivel de relación con las entidades ligadas al "desarrollo social", donde su trabajo tiene un perfil más asistencialista; o están más ligada a aquellas entidades asociadas al fomento productivo o desarrollo económico local, donde su foco está dirigido más hacia el desarrollo económico. La mayor cercanía a algunos de estos dos ámbitos, de alguna manera marca la visión estratégica en torno a cuál es su papel en el desarrollo local, y en alguna medida también determina cómo son sus coordinaciones fuera de la municipalidad.

Respecto del nivel de articulación de las OMIL con otras instituciones y programas públicos instalados en el territorio, se pudo apreciar que ésta no tiene un gran nivel de desarrollo; en la mayoría de los casos, existe una articulación directa con el SENCE regional, que constituye un apoyo técnico directo a la gestión de las oficinas, y adicionalmente existe algún nivel de articulación con el FOSIS, dado el perfil de sus beneficiarios.

Respecto de la relación con actores del sector privado, en general se pudo apreciar que salvo algunas empresas con las cuales se mantiene una relación más permanente que se traduce en un envío constante de recurso humano, normalmente la relación con las empresas se estructura a partir de la demanda que va llegando a la oficina, relación que se manifiesta en la solicitud de un número determinado de personas con un perfil específico, y el consecuente envío de la base de datos correspondiente; para las empresas, la relación con las OMIL termina aquí, lo que se pone de manifiesto, por ejemplo, en las dificultades que normalmente tienen las oficinas para recibir desde los empresarios la documentación necesaria para acreditar sus colocaciones.

Dentro de este contexto, se señaló que la posibilidad de contratar relacionadores de empresas había significado el inicio de un trabajo mucho más consistente dentro de este contexto; sin embargo, el trabajo desarrollado podría verse amenazado por su falta de continuidad asociada a la falta de recursos para mantener a estos profesionales.

6. RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones que se presentan a continuación guardan relación con una propuesta de modelo de gestión para las OMIL que involucra ajustes a los procesos operatorios del modelo de intervención, la estructuración de los insumos necesarios para ello y los costos operacionales para un funcionamiento eficiente de estas oficinas municipales (objetivos 5 y 6 del presente servicio de consultoría). Cabe mencionar que en este punto esbozará de manera sintética los hallazgos expresados en todo el punto N° 4: Definición y Conceptualización de un Modelo de Oficina de Intermediación Laboral.

El **modelo de gestión propuesto para las OMIL** debe estar estructurado en torno a cuatro ejes estratégicos (recurso humano, infraestructura, mecanismos de control y finalmente configuración de la red) y adicionalmente, deben incluirse algunas variables de entorno que guardan relación con el tamaño y área de impacto que tiene la comuna sobre la actividad productiva (comunidades grandes y comunas pequeñas).

En términos generales, el modelo propuesto establece como **base mínima de operación el establecimiento** de un encargado de la oficina OMIL, un relacionador de empresas y un administrativo con el apoyo de un profesional - Psicólogo o asistente social- durante medio tiempo. Cualquier estructuración diferente a lo mencionado, afectará dimensiones operacionales relevantes para desarrollar una adecuada gestión, como por ejemplo: carga de trabajo, rotación de personal, problemas de cobertura, falta de manejo de la información y finalmente la incapacidad de proyectar una oficina con parámetros estratégicos.

El **recurso humano** es un componente preponderante en las dinámicas municipales debido a que son ellos quienes deciden cómo, cuándo y con quién se realizan los distintos procesos, por lo que es necesario potenciar y desarrollar este componente, tomando en consideración: **estructura del equipo de OMIL, perfil del equipo, carga de trabajo, definición de funciones y responsabilidades del equipo, nivel de rotación y cultura municipal y finalmente la gestión del conocimiento en la OMIL y su cadena de valor.**

Respecto de la **estructura propuesta**, ésta tiene características como las antes mencionadas, con la salvedad de que cuando se trata de una comuna pequeña, el relacionador de empresa puede cumplir doble función: atención de público y gestión territorial, y en las comunas denominadas como grandes, el relacionador de empresas se debe dedicar única y exclusivamente a la gestión territorial y a la definición de la red. Otro de los aspectos diferenciadores en esta estructura es que, en las comunas grandes, se deben incorporar dos administrativos al equipo, uno con funciones de coordinador de agendas del equipo y uno con dedicación exclusiva para la atención de público. Si bien se han definido estas estructuras de manera preliminar, la estructura final de este modelo dependerá de los niveles de eficiencia de los equipos y disposiciones políticas y estratégicas del municipio.

Respecto del **perfil del recurso humano**, la característica predominante necesaria en todo el equipo de trabajo son las habilidades sociales que deben tener, no sólo los funcionarios responsables de la atención a público, sino que también aquellos que desempeñan labores de relacionador, psicólogo y por cierto, el encargado de la OMIL. En lo que concierne a la formación profesional, no es necesario que todo el equipo sea profesional, no obstante, deben tener un perfil receptivo y propositivo con el constante flujo de información que proviene del entorno y por cierto de SENCE. Muchos de los individuos que actualmente se están desempeñando como jefes OMIL, han sido administrativos que han ido haciendo carrera en el municipio, y que conocen en profundidad todo lo concerniente a políticas de intermediación laboral y su dinámica al interior de la municipalidad. A manera de síntesis, a continuación se presentarán las siguientes competencias críticas en el equipo propuesto:

Jefe OMIL	Relacionador de Empresa	Psicólogo	Administrativo
1.- Habilidades Sociales 2.- Experiencia en temas de Intermediación Laboral 3.- Conocimiento de sector productos y cesantía local. 4.- Visión integral: Estratégica - Operativa	1.- Habilidades Sociales 2.- Conocimiento del sector productivo y cesantía local.	1.- Conocimiento de Mercado laboral e información socio-laboral 2.- Habilidades sociales.	1.- Proactivo y Receptivo 2.- Habilidades sociales.

Respecto de la **carga de trabajo**, debe existir un real compromiso por parte del municipio con la dinámica operativa del equipo OMIL en torno a funciones de la oficina y no generar duplicidad de funciones; frente a ello, surge como actor relevante la figura del relacionador de empresa, debido a que será él quien se relacione de manera directa con la red y genere un posicionamiento de la marca OMIL en el ámbito local, dejando a los encargados de estas oficinas para funcionalidades más estratégica y de largo plazo.

En lo que respecta a la **rotación y fidelización del RRHH**, se propone estructurar el convenio y acordar con los municipios la contratación del relacionador de empresas de manera directa, además de garantizar que el encargado de la oficina tenga el tiempo necesario para diseñar, proyectar y profesionalizar la oficina OMIL. Todo lo anterior generará un cambio de paradigma en la cultura organizacional y ya no se verá a la OMIL como el “depositario de los castigados”.

Por último, se propone generar un **modelo de gestión del conocimiento**, canalizando la información desde SENCE, pasando por los encargados y llegando finalmente a los administrativos por medios de canales validados y eficientes al interior del municipio. Para ello, se propone establecer reuniones de transferencia de conocimiento, presentaciones tópicas o intercambio de experiencias (Top down). Por otro lado, y entendiendo que son los administrativos, quienes son los principales analistas de los sistemas y procesos involucrados en la entrega de los servicios, se propone establecer mecanismos formales y

validados de retroalimentación, ya sea hacia el municipio (encargada del programa) como al mismo SENCE. (bottom up).

A nivel de **infraestructura**, se presentan dos modelos tipos, uno para las comunas denominadas grandes, donde se proyecta un espacio de 90 a 110 metros cuadrados, con una amplia sala de espera, tres modelos de atención multipropósito, una sala de reuniones, tres oficinas y dos baños. Por su parte las comunas denominadas pequeñas, se establece un espacio cercano a los 70 metros cuadrados, donde solo existe: sala de espera, modelos de atención, dos oficina y dos baños. Una de la oficina hace las funciones de atención de empresas o de atención de personas, además de ser lugar de trabajo del relacionador de empresa. De manera paralela, se establece la opción de un cyber OMIL, donde se pueda llevar el registro y aplicar cuestionario, y otro lugar donde poder entregar documentación, ya que de esta manera se pueda agilizar el proceso de atención.

Otro de los aspectos relevantes de considerar en este modelo es **la dinámica de operación de las OMIL y sus mecanismos de control en torno a una serie de factores relevantes**. Para ello se estableció el siguiente diagrama:



Donde la **dimensión aprendizaje y crecimiento** da cuenta de todo lo necesario para hacer las cosas de buena manera, es decir, la gestión del conocimiento que debe existir en la OMIL a nivel interno y su relación con el SENCE como mandante de aspectos técnicos. Esta dimensión es el punto de inicio de toda buena gestión, pero puede dinamitar la misma, es por ello que se debe estructurar sobre parámetros claramente definidos. El objetivo que persigue esta dimensión guarda relación con lo siguiente, **“Alcanzar una profunda experiencia funcional en torno a temáticas de intermediación laboral”**

Las variables que es necesario controlar, monitorear y por cierto gestionar dentro de esta dimensión son tres: **capital humano, capital de la información y el denominado capital OMIL**. Respecto del primero **“capital humano”**, actor relevante de este aspecto es SENCE, debido a que son ellos quienes canalizan la información a las diferentes OMIL, por tanto el trabajo de fortalecimiento de esta oficinas parte no sólo a nivel municipal (dependencia administrativa) sino que también sobre aquellos aspectos técnicos generados en SENCE y comunicados hacia los equipos municipales, principalmente a los encargados OMIL.

Respecto del **“capital de la información”**, se plantean 5 líneas de acción: una alianza estratégica con la bolsa de empleo de la AFC, de manera de compartir información y robustecer el sistema de información entre AFC, SENCE y el MUNICIPIO; gestionar la

búsqueda que guarda relación con una adecuada triangulación de la información para determinar perfiles de los desempleados y cesantes de la comuna; tercero, la gestión de colocaciones que se relaciona con la gestión de cobertura, donde se generarán los match de datos entre la oferta laboral a nivel de empleadores y la demanda existen en las oficinas OMIL; como cuarto elemento se presenta la gestión de trayectoria y seguimiento, es decir, dimensionar el efecto social generado en la comunidad local, por medio de un seguimiento en un periodo determinado de tiempo, perfil que nace de la necesidad de evaluar el desempeño laboral de los colocados y dimensionar de manera efectiva el operar de la OMIL en la comuna; por último se encuentra la gestión presupuestaria, la que guarda relación con la rendición y seguimiento de los dineros provenientes del SENCE y ejecutados por la OMIL.



Por último respecto del “**capital OMIL**”, se debe instalar en el mismo municipio la imagen de que la OMIL no es un departamento depositario de personas sino que un área donde los procesos se desarrollan eficientemente; ámbito que se cruza con aspectos de la cultura organizacional.

La segunda dimensión bajo análisis es el denominado **proceso**, donde debe quedar evidenciado todo el conjunto de actividades que desarrolla la OMIL hacia la comunidad, sean estas estratégicas, de negocio o de apoyo. Cada uno de estos procesos debe ser gestionado y trazado bajo estándares de calidad y eficiencia operacional. A continuación, se detallarán cada uno de los procesos que forman parte de este mapa de procesos de la OMIL:



Otro de los elementos relevantes para estos procesos de desarrollo institucional, son los **clientes**, los cuales se pueden dividir en tres grupos: las personas desempleadas o cesantes de la comuna en la que se encuentra la OMIL, la red de empresas y empresarios que configuran la oferta laboral a nivel local y por último las instituciones públicas, donde SENCE pasa a ser su cliente estrella, y la red de fomento sus clientes potenciales.

Este análisis se desarrolló sobre la premisa de que hoy en día la OMIL es capaz de generar puestos de trabajo principalmente en la parte más baja de las organizaciones empresariales, donde se requiere de bajo nivel de capacitación y especialización, generalmente mano de obra no calificada. En este contexto surge la necesidad de generar o desarrollar y responder tres interrogantes: **¿Qué hace que los empleadores soliciten a la OMIL recurso humano y no lo contraten directamente ellos? ¿Cómo generar relaciones futuras con nuestros clientes, entendiendo que son diferentes y potenciales a la vez? ¿Cómo posicionar la marca OMIL en la red local, para generar credibilidad y asegurar en el entorno un servicio de excelencia?** De todas estas interrogantes, su base de respuesta son los atributos y el proceso de conocimiento de los clientes, por tanto, ya sea el encargado de la oficina, el relacionador de empresa o un administrativo, debe tener claro que es lo que quieren y necesitan sus clientes para gestionar su entrega y brindar un servicio de calidad.

Como último elemento de análisis se ubica la **configuración de la red**, la cual debe estar centrada sobre dos figuras institucionales: el **SENCE y la figura del Alcalde**. Ambas pueden funcionar de manera independiente, pero el trabajo conjunto posiciona y da robustez a la figura e imagen de la OMIL. En esta configuración de la red surgen dos actores relevantes, a saber, uno es el gestor territorial, que tienen una visión más integral del escenario regional del empleo, capacitación y emprendimiento y el otro es el relacionador de empresa, que observará y estudiará el comportamiento local del empleo y lo triangulará con el escenario levantado a nivel regional.

Todo lo antes mencionado no es posible sólo con la voluntad política y operacional del municipio, OMIL o SENCE, sino que con recursos monetarios que deben ser inyectados a la OMIL ya sea para recurso humano, costos de operación, mantenimiento, gastos de administración e inversión en equipos e infraestructura. Para facilitar el análisis, a continuación se muestra un cuadro esquemático de dicho análisis, presentando los costos reales e ideales de las comunas denominadas pequeñas y las grandes.

Brecha Presupuesto OMIL Grande Real v/s Ideal Promedio

OMIL Grandes Real	Presupuesto Mensual Promedio	Presupuesto Anual Promedio
<i>Costos Directos</i>	\$ 2.597.226	\$ 31.166.712
<i>Costos Indirectos</i>	\$ 1.237.000	\$ 8.244.000
Total	\$ 3.834.226	\$ 39.410.712

OMIL Grandes Ideal	Presupuesto Mensual Promedio	Presupuesto Anual Promedio
<i>Costos Directos</i>	\$ 3.511.581	\$ 38.538.972
<i>Costos Indirectos</i>	\$ 1.410.000	\$ 16.920.000
<i>Inversión</i>		\$ 6.000.000
Total	\$ 4.921.581	\$ 61.458.972

Brecha Promedio	\$ 1.087.355	\$ 22.048.260
------------------------	---------------------	----------------------

Brecha Presupuesto OMIL Pequeña Real v/s Ideal Promedio.

OMIL Pequeñas Real	Presupuesto Mensual Promedio	Presupuesto Anual Promedio
<i>Costos Directos</i>	\$ 1.027.178	\$ 12.326.130
<i>Costos Indirectos</i>	\$ 1.098.000	\$ 6.776.000
Total	\$ 2.125.178	\$ 19.102.130

OMIL Pequeñas Ideal	Presupuesto Mensual Promedio	Presupuesto Anual Promedio
<i>Costos Directos</i>	\$ 1.311.484	\$ 15.737.808
<i>Costos Indirectos</i>	\$ 1.183.000	\$ 11.796.000
<i>Inversión</i>		\$ 2.400.000
Total	\$ 2.494.484	\$ 29.933.808

Brecha Promedio	\$ 369.307	\$ 10.831.678
------------------------	-------------------	----------------------

7. ANEXOS

7.1. Anexo N° 1: Pautas para la aplicación de entrevistas semiestructuradas

ENTREVISTA CON ENCARGADO REGIONAL DEL PROGRAMA

Percepción General

- Percepción de la relación pasada, actual y futura entre el municipio con SENCE, específicamente en lo que respecta a las funciones que desempeñan las OMIL.
- Percepción general y específico del Programa de Fortalecimiento de las OMIL. (Qué estaba sucediendo antes y hoy con el programa en ejecución).

Instalación del Programa en el Municipio y recursos asociados

- Condiciones de la firma del convenio, nivel de cumplimiento de COMPROMISOS. Aportes adicionales a éstos.
- Proceso de traspaso de recursos hacia el municipio y luego a las OMIL. Periodicidad, oportunidad y pertinencia del presupuesto.
- Recursos disponibles por el municipio y por SENCE para la instalación del programa en el municipio; cómo se gestionó en acceso a dichos recursos.
- Pertinencia de entrega inicial de recursos, en términos de constituir una herramienta adecuada para poner en marcha el programa (rrhh; insumos; bienes inventariables)
- Existencia de fuentes de recursos adicionales a los entregados por SENCE y el municipio; cómo se gestionó en acceso a dichos recursos
- **Recurso Humano**
 - Perfil y calidad del recurso humano contratado por la municipalidad para la implementación del programa (jefe y asistentes).
 - Carga de trabajo y multifocalización de funciones del equipo contratado para el programa (otras funciones desempeñadas en el municipio a parte de la gestión del programa)
 - Nivel de rotación de personal como tema asociado a la gestión del conocimiento
- **Costos asociados a la implementación y operación del programa**
 - Costos directos
 - Costos Indirectos
 - Responsabilidades Institucionales. En que se gastan los dineros entregados por cada entidad.
 - Percepción en relación a si recursos entregados por SENCE son adecuados para cubrir necesidades básicas (capital inicial; incentivos)

Diseño del Programa

- Diseño del programa es coherente con las necesidades y dinámica operativa del problema a nivel local (modelo tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a territorio)
- **Perfiles**
 - Pertinencia de estrategias de focalización del programa; grupos objetivos responden a necesidades de población local en relación al problema (Jóvenes de 18-25; jefas de hogar; cesantes más de 4 meses; mayores de 40 años; beneficiarios fondo de cesantía solidario; beneficiarios Chile Solidario).
- **Incentivos**
 - Pago de incentivos a la colocación; Oportunidad y Eficiencia.
 - Eficacia de incentivos en el aumento de probabilidad de colocaciones.
 - Pertinencia de incentivo monetario, en términos de permitir una cobertura real de los costos asociados a la colocación de los beneficiarios
 - Diferenciación de incentivos asociados a los distintos tipos de públicos objetivo, es coherente con la dificultad que representan éstos en términos de colocación
- **Metas**
 - Pertinencia del proceso de estimación de metas a lograr a nivel local en términos de atención y colocación
 - Pertinencia de metas a nivel de atención en relación con la realidad local
 - Pertinencia de metas a nivel de colocación en relación con la realidad local

Operación del Programa en la OMIL

- Pertinencia de la regulación al gasto del presupuesto entregado (rrhh; insumos; bienes inventariables)
- Pertinencia y eficacia de sistema de seguimiento de gastos de recursos entregados por SENCE para ejecución del programa

Aspectos operativos del sistema sigd.sence.cl

- Conocimiento del sistema sigd.sence.cl; cómo funciona.
- Competencias específicas del equipo para el manejo del sistema. ¿Existen competencias básicas?
 - Disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados para uso eficiente del sistema
- Usos del sistema por parte de la OMIL
- Utilidad del sistema como apoyo a la gestión
- Percepción respecto de la operatividad de sistema frente a la realidad local de la OMIL y la demanda real.
- Calidad y pertinencia del sistema como herramienta para la realización de diagnósticos, derivaciones, y colocaciones
- Calidad y pertinencia del sistema como herramienta para profundizar el trabajo en red a nivel local

- Superposición del sistema con otros sistemas de gestión informática (por ej, bolsa de nacional de empleo)
- Estabilidad del sistema en la red.

Apoyo, Comunicación e Información

- Percepción y evaluación del rol desarrollado por los gestores territoriales en la consecución de los objetivos del programa a nivel local. Pertinencia y Calidad
- Proceso de entrega de información desde el Sence nacional y comunal: oportunidad, eficiencia y calidad
- Proceso de traspaso de competencias y metodologías de diagnóstico, colocación y seguimiento: oportunidad, eficiencia y calidad

Configuración de red local

- Instituciones y actores que conforman la red local generada en torno al trabajo del programa
- Nivel de desarrollo de la red generada con la oferta laboral local y regional
- Procesos desarrollados en conjunto y resultados obtenidos en términos de facilitación de procesos de derivación y colocación de beneficiarios

Percepción usuaria en torno al programa

- Pertinencia y calidad del proceso de acompañamiento en la búsqueda de empleo

Mejoras y ajustes al Programa

- Fortalezas y debilidades del programa en general.
- Fortalezas y debilidades en la relación recursos disponibles/costos directos e indirectos del programa. Ajustes en la relación.
- Fortalezas y debilidades en la relación al rol y acompañamiento del SENCE a nivel regional y central, para el desarrollo del programa. Mejoras en dicho rol.
- Fortalezas y debilidades del sistema sigd.sence.cl
- Amenazas del entorno frente al programa
- Respecto a estrategia de generación de redes a nivel local. Mejoras a dicha estrategia
- En que ámbitos de la gestión del programa se observan los mayores déficits en términos de recursos (humanos, insumos e inventariables)

Construcción de la cadena de valor del programa

- Definición de principales procesos sucesivos para la puesta en marcha y desarrollo del programa, tanto asociados a los gestores directos de éste como a entidades de apoyo en la red; considerar desde la firma del convenio hasta la colocación de los beneficiarios en puestos de trabajo
- Principales recursos humanos e institucionales involucrados en dichos procesos

ENTREVISTA CON GESTORES TERRITORIALES SENCE

Percepción General

- Percepción de la relación pasada, actual y futura entre el municipio con SENCE, específicamente en lo que respecta a las funciones que desempeñan las OMIL.
- Percepción general y específico del Programa de Fortalecimiento de las OMIL. (Que estaba sucediendo antes y hoy con el programa en ejecución).

Instalación del Programa en el Municipio y recursos asociados

- **Recurso Humano**
 - Perfil y calidad del recurso humano contratado por la municipalidad para la implementación del programa (jefe y asistentes).
 - Carga de trabajo y duplicidad de funciones.
 - Nivel de rotación de personal como tema asociado a la gestión del conocimiento
- **Costos asociados a la implementación y operación del programa**
 - Costos directos e Costos Indirectos
 - Responsabilidades Institucionales.
 - Percepción en relación a si recursos entregados por SENCE son adecuados para cubrir necesidades básicas (capital inicial; incentivos)

Diseño del Programa

- ¿Conoce el programa?
- Diseño del programa es coherente con las necesidades y dinámica operativa del problema a nivel local (modelo tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a territorio)
- Pertinencia de metodologías de diagnóstico, trayectoria y seguimiento, en términos de constituir una herramienta efectiva para la colocación
- **Perfiles**
 - Pertinencia de estrategias de focalización del programa; grupos objetivos responden a necesidades de población local en relación al problema (Jóvenes de 18-25; jefas de hogar; cesantes más de 4 meses; mayores de 40 años; beneficiarios fondo de cesantía solidario; beneficiarios Chile Solidario).
 - Definición de cuáles son los grupos que tienen un mayor y menor nivel de colocación; razones asociadas a esta condición
 - Qué otros perfiles de usuarios sería necesario incluir para dar coherencia a programa con realidad local
- **Incentivos**
 - Eficacia de incentivos en el aumento de probabilidad de colocaciones.
 - Pertinencia de incentivo monetario, en términos de permitir una cobertura real de los costos asociados a la colocación de los beneficiarios

- Diferenciación de incentivos asociados a los distintos tipos de públicos objetivo, es coherente con la dificultad que representan éstos en términos de colocación
- **Metas**
 - Pertinencia del proceso de estimación de metas a lograr a nivel local en términos de atención y colocación
 - Pertinencia de metas a nivel de atención en relación con la realidad local
 - Pertinencia de metas a nivel de colocación en relación con la realidad local

Aspectos operativos del sistema sigd.sence.cl

- Calidad y pertinencia del sistema como herramienta para profundizar el trabajo en red a nivel local

Apoyo, Comunicación e Información

- Proceso de traspaso de competencias y metodologías de diagnóstico, colocación y seguimiento: oportunidad, eficiencia y calidad

Configuración de red local

- Instituciones y actores que conforman la red local generada en torno al trabajo del programa
- Nivel de desarrollo de la red generada con la oferta laboral local y regional
- Procesos desarrollados en conjunto y resultados obtenidos en términos de facilitación de procesos de derivación y colocación de beneficiarios
- Presencia e importancia de organizaciones de base y gremiales al interior de la red; nivel de legitimación del programa entre éstas
- Otros actores institucionales y locales que sería necesario incluir en la red

Percepción usuaria en torno al programa

- Percepción sobre estrategias de socialización del programa a la comunidad; claridad de la información entregada en torno a las funciones del programa
- Calidad y utilidad de capacitaciones, en relación a mercado local y regional y mejora en la probabilidad de colocación
- Condiciones de empleo; calidad de empleo en que fue colocado

Mejoras y ajustes al Programa

- Respecto a estrategia de generación de redes a nivel local. Mejoras a dicha estrategia

Construcción de la cadena de valor del programa

- Definición de principales procesos sucesivos para la puesta en marcha y desarrollo del programa, tanto asociados a los gestores directos de éste como a entidades de apoyo en la red; considerar desde la firma del convenio hasta la colocación de los beneficiarios en puestos de trabajo
- Principales recursos humanos e institucionales involucrados en dichos procesos.

ENTREVISTA CON ENCARGADO COMUNAL OMIL

Percepción General

- Percepción de la relación pasada, actual y futura entre el municipio con SENCE, específicamente en lo que respecta a las funciones que desempeñan las OMIL.
- Percepción general y específico del Programa de Fortalecimiento de las OMIL. (Que estaba sucediendo antes y hoy con el programa en ejecución)
- Conceptualización del Programa de Fortalecimiento de las OMIL. De que se trata en qué consiste y cuál es su finalidad.
- Importancia estratégica del programa en la planificación municipal.

Instalación del Programa en el Municipio y recursos asociados

- Condiciones de la firma del convenio, nivel de cumplimiento de ellos en la realidad.
- Proceso de traspaso de recursos hacia el municipio y luego a las OMIL. Periodicidad, oportunidad y pertinencia del presupuesto.
- Recursos disponibles por el municipio y por SENCE para la instalación del programa en el municipio; cómo se gestionó en acceso a dichos recursos.
- Existencia de fuentes de recursos adicionales a los entregados por SENCE y el municipio; cómo se gestionó en acceso a dichos recursos
- **Recurso Humano**
 - Perfil y calidad del recurso humano contratado por la municipalidad para la implementación del programa (jefe y asistentes).
 - Carga de trabajo y duplicidad de funciones del equipo contratado para el programa (otras funciones desempeñadas en el municipio a parte de la gestión del programa)
 - Nivel de rotación de personal como tema asociado a la gestión del conocimiento
- **Costos asociados a la implementación y operación del programa**
 - Costos directos, Costos Indirectos
 - Responsabilidades Institucionales Percepción en relación a si recursos entregados por SENCE son adecuados para cubrir necesidades básicas (capital inicial; incentivos)

Diseño del Programa

- Diseño del programa es coherente con las necesidades y dinámica operativa del problema a nivel local (modelo tiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a territorio)
- **Perfiles**
 - Pertinencia de estrategias de focalización del programa; grupos objetivos responden a necesidades de población local en relación al problema (Jóvenes de 18-25; jefas de hogar; cesantes más de 4 meses; mayores de 40 años; beneficiarios fondo de cesantía solidario; beneficiarios Chile Solidario).

- Definición de cuáles son los grupos que tienen un mayor y un menor nivel de colocación; razones asociadas a esta condición
- Qué otros perfiles de usuarios sería necesario incluir para dar coherencia a programa con realidad local
- **Incentivos**
 - Pago de incentivos a la colocación; Oportunidad y Eficiencia.
 - Pertinencia de incentivo monetario, en términos de permitir una cobertura real de los costos asociados a la colocación de los beneficiarios
 - Diferenciación de incentivos asociados a los distintos tipos de públicos objetivo, es coherente con la dificultad que representan éstos en términos de colocación
- **Metas**
 - Pertinencia del proceso de estimación de metas a lograr a nivel local en términos de atención y colocación
 - Pertinencia de metas a nivel de atención en relación con la realidad local
 - Pertinencia de metas a nivel de colocación en relación con la realidad local
- Pertinencia de **metodologías de diagnóstico**, trayectoria y seguimiento, en términos de constituir una herramienta efectiva para la colocación

Operación del Programa en la OMIL

- Pertinencia de la regulación al gasto del presupuesto entregado (rrhh; insumos; bienes inventariables)
- Pertinencia y eficacia de sistema de seguimiento de gastos de recursos entregados por SENCE para ejecución del programa

Aspectos operativos del sistema sigd.sence.cl

- Conocimiento del sistema sigd.sence.cl
- Competencias específicas del equipo para el manejo del sistema.
- Disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados para uso eficiente del sistema
- Usos del sistema por parte de la OMIL
- Utilidad del sistema como apoyo a la gestión
- Percepción respecto de la operatividad de sistema frente a la realidad local y la demanda real.
- Calidad y pertinencia del sistema como herramienta para la realización de diagnósticos, derivaciones, y colocaciones
- Superposición del sistema con otros sistemas de gestión informática (por ej, bolsa de nacional de empleo)
- Estabilidad del sistema.

Apoyo, Comunicación e Información

- Apoyo y acompañamiento generado desde el nivel regional y central de SENCE
- Percepción y evaluación del rol desarrollado por los gestores territoriales en la consecución de los objetivos del programa a nivel local. Pertinencia y Calidad

- Proceso de entrega de información desde el Sence nacional y comunal: oportunidad, eficiencia y calidad
- Proceso de traspaso de competencias y metodologías de diagnóstico, colocación y seguimiento: oportunidad, eficiencia y calidad

Configuración de red local

- Instituciones y actores que conforman la red local generada en torno al trabajo del programa
- Nivel de desarrollo de la red generada con la oferta laboral local y regional
- Procesos desarrollados en conjunto y resultados obtenidos en términos de facilitación de procesos de derivación y colocación de beneficiarios
- Presencia e importancia de organizaciones de base y gremiales al interior de la red; nivel de legitimación del programa entre éstas.

Percepción usuaria en torno al programa

- Percepción sobre estrategias de socialización del programa a la comunidad; claridad de la información entregada en torno a las funciones del programa
- Accesibilidad del sistema; facilidad, nivel de comprensión y percepción de utilidad del proceso de construcción de diagnóstico y trayectoria laboral.
- Pertinencia y calidad del proceso de acompañamiento en la búsqueda de empleo
- Calidad y utilidad de capacitaciones, en relación a mercado local y regional y mejora en la probabilidad de colocación
- Condiciones de empleo; calidad de empleo en que fue colocado

Mejoras y ajustes al Programa

- Fortalezas y debilidades del programa en general.
- Fortalezas y debilidades en la relación recursos disponibles/costos directos e indirectos del programa. Ajustes en la relación.
- Fortalezas y debilidades en la relación al rol y acompañamiento del SENCE a nivel regional y central, para el desarrollo del programa. Mejoras en dicho rol.
- Fortalezas y debilidades del sistema sigd.sence.cl
- Amenazas del entorno frente al programa
- Respecto a estrategia de generación de redes a nivel local. Mejoras a dicha estrategia
- En que ámbitos de la gestión del programa se observan los mayores déficits en términos de recursos (humanos, insumos e inventariables)

Construcción de la cadena de valor del programa

- Definición de principales procesos sucesivos para la puesta en marcha y desarrollo del programa, tanto asociados a los gestores directos de éste como a entidades de apoyo en la red; considerar desde la firma del convenio hasta la colocación de los beneficiarios en puestos de trabajo
- Principales recursos humanos e institucionales involucrados en dichos procesos

ENTREVISTA CON ACTOR INSTITUCIONAL MUNICIPAL

Percepción General

- Percepción de la relación pasada, actual y futura entre el municipio con SENCE.
- Percepción general y específico del Programa de Fortalecimiento de las OMIL. (Que estaba sucediendo antes y hoy con el programa en ejecución)
- Conceptualización del Programa de Fortalecimiento de las OMIL. De que se trata en qué consiste y cuál es su finalidad.
- Importancia estratégica del programa en la planificación municipal.

Instalación del Programa en el Municipio y recursos asociados

- Condiciones de la firma del convenio, nivel de cumplimiento de ellos en la realidad.
- Proceso de traspaso de recursos hacia el municipio y luego a las OMIL. Periodicidad, oportunidad y pertinencia.
- Recursos disponibles por el municipio y por SENCE para la instalación del programa en el municipio; cómo se gestionó en acceso a dichos recursos.
- Existencia de fuentes de recursos adicionales a los entregados por SENCE y el municipio; cómo se gestionó en acceso a dichos recursos
- **Recurso Humano**
 - Perfil y calidad del recurso humano contratado por la municipalidad para la implementación del programa (jefe y asistentes).
 - Carga de trabajo y multifocalización de funciones del equipo contratado para el programa (otras funciones desempeñadas en el municipio a parte de la gestión del programa)
 - Nivel de rotación de personal como tema asociado a la gestión del conocimiento
- **Costos asociados a la implementación y operación del programa**
 - Costos directos
 - Costos Indirectos
 - Responsabilidades Institucionales

Diseño del Programa

- Pertinencia de estrategias de focalización del programa; grupos objetivos responden a necesidades de población local en relación al problema (Jóvenes de 18-25; jefas de hogar; cesantes más de 4 meses; mayores de 40 años; beneficiarios fondo de cesantía solidario; beneficiarios Chile Solidario).
- Pago de incentivos a la colocación; Oportunidad y Eficiencia.

Aspectos operativos del sistema sigd.sence.cl

- Conocimiento del sistema sigd.sence.cl
- Competencias específicas del equipo para el manejo del sistema.
- Disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados para uso eficiente del sistema

- Percepción respecto de la operatividad de sistema frente a la realidad local y la demanda real.

Configuración de red local

- Instituciones y actores que conforman la red local generada en torno al trabajo del programa
- Nivel de desarrollo de la red generada con la oferta laboral local y regional
- Presencia e importancia de organizaciones de base y gremiales al interior de la red; nivel de legitimación del programa entre éstas.

Mejoras y ajustes al Programa

- Fortalezas y debilidades del programa en general.
- Fortalezas y debilidades del sistema sigd.sence.cl
- Amenazas del entorno frente al programa
- Respecto a estrategia de generación de redes a nivel local. Mejoras a dicha estrategia
- En que ámbitos de la gestión del programa se observan los mayores déficits en términos de recursos (humanos, insumos e inventariables)

Entrevista con Empleadores

- Percepción y posicionamiento respecto de la OMIL como fuente de fuerza laboral a nivel comunal.
- Percepción sobre estrategias de socialización de la OMIL a la comunidad; claridad de la información entregada en torno a las funciones de la OMIL
 - ¿Cómo te enteraste de la OMIL? ¿Cómo se comunican con ellos?
 - ¿Cómo es el traspaso de información desde las OMIL a ustedes?
- Calidad y utilidad de capacitaciones, en relación a mercado local y regional y mejora en la probabilidad de colocación
- Condiciones de empleo; calidad de empleo que ofrecen el mercado.
- Calidad de fuerza laboral que proporcionan las OMIL. El tipo de servicio y de trabajadores/as que esperaban encontrar allí.
- Mejoras que se puedan visualizar en la gestión de las OMIL, ya sea a nivel de beneficiarios, como de empleadores.

Entrevista con Beneficiarios

- Percepción y posicionamiento respecto de la OMIL como fuente de colocación laboral a nivel comunal.
- Percepción sobre estrategias de socialización de la OMIL a la comunidad; claridad de la información entregada en torno a las funciones que desempeña
 - ¿Cómo te enteraste de la OMIL? ¿Cómo se comunican con ellos?
 - Documentación que solicitan e Información que deben entregar
- Sistema de Diagnóstico
 - Conocen el sistema para la construcción de diagnóstico y trayectoria laboral. Percepción, comprensión y efectividad en torno a él
- Proceso de Acompañamiento
 - Pertinencia y calidad del proceso de acompañamiento en la búsqueda de empleo/ Calidad y utilidad de información y orientación entregada
- Servicios
 - ¿Qué tipo de servicios ofrece la OMIL?
 - Calidad y utilidad de capacitaciones, en relación a mercado local y regional y mejora en la probabilidad de colocación
 - Pertinencia y coherencia del proceso de derivación a otras entidades de la red, en relación a las necesidades de los usuarios
- Colocación laboral
 - Condiciones de empleo; calidad de empleo en el que fuiste colocado.
 - Con que tipo de empleadores funciona la OMIL
- Mejoras que se puedan visualizar en la gestión de las OMIL.

7.2. Anexo N° 2: Descripción del Trabajo de Campo

En el Informe de Validación Metodológica, se presentó un cronograma con las fechas a las que se asistiría a cada una de las regiones y comunas seleccionadas para el estudio. Este instrumento fue de utilidad pues sirvió como base para la planificación de terreno, y sobre todo para coordinar el apoyo brindado por la contraparte técnica en la realización de los contactos formales con actores institucionales del SENCE a nivel regional, y de los actores municipales a nivel comunal.

Sin embargo, en el desarrollo del trabajo de campo esta planificación fue sufriendo algunas variaciones, asociadas principalmente a la ausencia de algunos actores definidos como informantes claves; de hecho, y dado que la fecha de realización del terreno coincidía con la fecha posible de vacaciones de algunos de los entrevistados, era una situación que se tenía prevista como el principal factor de riesgo asociado al éxito de etapa de la consultoría.

Para enfrentar esta situación, dos fueron las alternativas a seguir:

- En **primer lugar**, si durante el proceso de gestión y realización de los contactos en cada una de las regiones y comunas se detectaba que durante la fecha definida inicialmente el investigador en terreno se enfrentaría con una cantidad importante de ausencias por vacaciones, se decidió cambiar la fecha de realización de las entrevistas con el propósito de contar con todos los informantes claves.
- En **segundo lugar**, si la fecha en la que coincidían todos los informantes claves excedía los plazos máximos definidos para el terreno, se buscaba algún reemplazo que pudiese entregar información estratégica tan relevante como la del actor incluido inicialmente en la aplicación de entrevistas; un caso que permite graficar esta situación, es el reemplazo de los Encargados Regionales de Intermediación Laboral del SENCE, por la realización de una entrevista al Director Regional correspondiente.

En la práctica, estos temas no constituyeron más que situaciones coyunturales y no afectaron de mayor manera el desarrollo del trabajo de campo; de hecho, fueron muy pocos los reemplazos y cambios de fecha que debió realizarse.

En síntesis, esta etapa fue desarrollada con éxito, sobre todo porque la información levantada fue de gran calidad lo que permitirá realizar un análisis que permita dar cumplimiento cabal a los objetivos de la investigación. Uno de los elementos a destacar, fue que rápidamente se logró un nivel de saturación de información en cada una de las dimensiones incluidas en las entrevistas, dado que la visión de los entrevistados fue bastante convergente en una variedad ante de las temáticas consultadas; este hecho es importante porque permitirá dar sustento empírico a las conceptualizaciones y generalizaciones que surgirán como resultado del análisis en la siguiente etapa de la investigación.

A continuación, se hace una descripción de las actividades realizadas en cada una de las regiones y comunas incluidas dentro del proceso de levantamiento de información,

identificando -en el caso de ser necesario- algunas dificultades en el desarrollo del terreno y cómo fueron abordadas por el equipo de investigadores.

Región de los Lagos: Comuna Puerto Montt

Enero 2010							
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
				1	2	3	1
4	5	6	7	8	9	10	2
11	12	13	14	15	16	17	3
18	19	20	21	22	23	24	4
25	26	27	28	29	30	31	5

El trabajo de campo se inicia con la visita a la Región de Los Lagos, donde se entrevistó a los actores institucionales de SENCE a nivel regional, y a los informantes claves definidos para la Municipalidad de Puerto Montt. Esta etapa se inicia el día miércoles 13 enero, y finaliza el día viernes 15 enero con las entrevistas al empleador y al beneficiario de la oficina.

Durante el proceso de gestión y aplicación de las entrevistas no se presentó problema alguno durante esta etapa. Al ser la primera

región y comuna a visitar, se aprovechó el proceso de levantamiento de información para hacer un pretest a las pautas de entrevista diseñadas en la primera etapa, con lo que se pudo identificar la necesidad de realizar cambios en algunos de los instrumentos diseñados¹, y adicionalmente se identificó algunas situaciones particulares que se debería tomar en consideración para la aplicación en las demás regiones y comunas incluidas en el estudio; un ejemplo de lo anterior, fue la existencia de diferentes modelos en la gestión de los gestores territoriales de SENCE, situación que debería tomarse en consideración en la aplicación de las entrevistas a estos actores a realizar posteriormente.

Esta primera etapa de aplicación se cierra con el desarrollo de la entrevista al empleador referenciado por el Encargado de la OMIL como parte de la red de empresas de la oficina; y en esta misma organización se aprovechó de aplicar la entrevista al beneficiario colocado.

Las entrevistas aplicadas en esta etapa fueron las siguientes:

- 1.- Entrevista con Jefe de Subdirección de Desarrollo Económico Local, Municipalidad de Puerto Montt (Actor Institucional)
- 2.- Entrevista con Jefe de Departamento de Empleo y Capacitación (Encargada OMIL) (entrevista realizada en conjunto con el gestor de empresas de la oficina), Municipalidad de Puerto Montt.
- 3.- Entrevista con Encargado de Intermediación Laboral y Encargado de Comunicaciones de SENCE, Región de Los Lagos.
- 4.- Entrevista con el Coordinador General de los Gestores Territoriales, Región de los Lagos.
- 5.- Entrevista con Encargado de Recursos Humanos de empresa Ermo Barrientos Gonzalez Ltda., prestadora de servicios a la industria salmonicultora.
- 6.- Entrevista con Beneficiario colocado por la OMIL de Puerto Montt.

¹ Las **Pautas Ajustadas** fueron incluidas como anexo al final del presente informe.

Región del Libertador Bernardo O'Higgins: Comunas de Rancagua y Machalí

Enero 2010							
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
				1	2	3	1
4	5	6	7	8	9	10	2
11	12	13	14	15	16	17	3
18	19	20	21	22	23	24	4
25	26	27	28	29	30	31	5

La segunda semana de trabajo de campo se inicia en la Región del Libertador Bernardo O'Higgins, donde se entrevistó a los actores institucionales de SENCE a nivel regional, y a los informantes claves definidos para las municipalidades de Rancagua y Machalí. Esta etapa se inicia el día lunes 18 enero, y finaliza el día jueves 21 enero.

El trabajo de campo se inicia el día lunes 18 en la comuna de Machalí, con la entrevista

al Jefe de Relaciones Públicas de la municipalidad, sindicado por el encargado OMIL como un actor municipal con que había un nivel de coordinación permanente, bajo la lógica de la difusión de la oficina y sus resultados hacia la comunidad; pese a que la entrevista permitió levantar información de interés para el estudio, dejó una serie de vacíos de información por desconocimiento del entrevistado, por lo que se decidió incluir una entrevista al DIDECO comunal, que ese día se encontraba fuera de la comuna. Ese mismo día se realizó la entrevista al encargado OMIL de la comuna y a su apoyo administrativo, al empleador integrante de la red de la oficina y al beneficiario colocado en un puesto de trabajo.

El segundo día del terreno, se realizaron las entrevistas en la Municipalidad de Rancagua, iniciando el trabajo con la encargada OMIL y su equipo (conformado por un encargado de la gestión de redes empresariales, y un psicólogo laboral), y luego con el Jefe del Departamento de Desarrollo Económico Local. El día miércoles se hizo la entrevista al empleador y al beneficiario colocado por la oficina de la comuna, y se hizo las entrevistas a los dos encargados de intermediación del SENCE regional, uno de los cuales estaba asumiendo el rol de gestor territorial subrogante (porque el gestor original había dejado su puesto).

El día jueves 21 enero se cierra el terreno con la aplicación de una entrevista a la DIDECO De la Municipalidad de Machalí, que retomaba sus actividades luego de un período de vacaciones.

En general, esta etapa se desarrolló con total normalidad y no existieron dificultades de mayor importancia durante la aplicación de las entrevistas semiestructuradas. Los entrevistados en esta etapa fueron los siguientes:

- 1.- Entrevista con Jefe de Relaciones Públicas, Municipalidad de Machalí (Actor Institucional)
- 2.- Entrevista con Directora de Desarrollo Económico Local, Municipalidad de Machalí (Actor Institucional)
- 3.- Entrevista Encargado OMIL (aplicación que contó con la participación del apoyo administrativo de la oficina), Municipalidad de Machalí.

- 4.- Entrevista a Gerente General de empresa SAME, de aseo industrial.
- 5.- Entrevista a beneficiario colocado por la oficina de Machalí, desarrollando labores en la empresa SAME.
- 6.- Entrevista Encargado OMIL (aplicación que contó con la participación del apoyo administrativo de la oficina, y psicólogo laboral), Municipalidad de Rancagua.
- 7.- Entrevista Jefe del Departamento de Desarrollo Económico Local, Municipalidad de Rancagua.
- 8.- Entrevista con Encargado de Recursos Humanos de empresa de seguridad, prestadora de servicios a empresa constructora.
- 9.- Entrevista con Beneficiario colocado por la OMIL de Rancagua.
- 10.- Entrevista con el Encargado Intermediación Laboral, Control de Gestión y Coordinador Programas de Empleo, Región de O'Higgins.
- 11.- Entrevista con el segundo Encargado Intermediación Laboral, que oficiaba rol de gestor territorial de manera subrogante, Región de O'Higgins.

Región Metropolitana: Comuna de Buin

Enero 2010							
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
				1	2	3	1
4	5	6	7	8	9	10	2
11	12	13	14	15	16	17	3
18	19	20	21	22	23	24	4
25	26	27	28	29	30	31	5

Entre los días jueves 21 y viernes 22 de esta misma semana, se desarrolló parte del trabajo de campo de la Región Metropolitana con las entrevistas a los actores institucionales de SENCE a nivel regional, y a los informantes claves definidos para la Municipalidad de Buin. Para el trabajo en terreno desarrollado por el equipo consultor en la Municipalidad de Buin, específicamente en la OMIL de esta comuna, se destaca la amplia colaboración prestada por el

encargado de la oficina, quien coordinó todas las actividades de manera tal que no existieran dificultades tanto en los horarios como en la disponibilidad de los entrevistados. El día viernes se entrevistó a los actores institucionales de la Región Metropolitana, quienes prestaron toda su colaboración entregando antecedentes de interés para el estudio.

En síntesis, ambos procesos de levantamiento de información se desarrollaron con total normalidad. Los entrevistados fueron los siguientes:

- 1.- Entrevista Encargado OMIL, Municipalidad de Buin.
- 2.- Entrevista DIDECO, Municipalidad de Buin.
- 3.-Entrevista Gerente General empresa Convesi y Pequitos, parte de la red empresarial de la oficina municipal.
- 4.-Entrevista a la dos beneficiarios de los programas de empleo, OMIL Municipalidad de Buin.
- 5.- Entrevista Gestor Territorial Región Metropolitana.

6.- Entrevista a Encargada Regional Programa de Fortalecimiento OMIL, SENCE Región Metropolitana.

Región de Antofagasta: Comuna de Antofagasta

La tercera semana se inicia el trabajo en la Región de Antofagasta, entre los días lunes 25 y

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
				1	2	3	1
4	5	6	7	8	9	10	2
11	12	13	14	15	16	17	3
18	19	20	21	22	23	24	4
25	26	27	28	29	30	31	5

miércoles 27 de enero. El proceso de levantamiento de información en la región comienza con la serie de entrevistas a los actores institucionales de SENCE a nivel regional, específicamente o la entrevista Gestor Territorial. Luego, se entrevista al Director Regional, como reemplazo al encargado regional del programa que se encontraba en vacaciones durante esta semana; no obstante lo anterior, la entrevista realizada como reemplazo permitió

levantar una cantidad importante de información relevante para los propósitos de la investigación.

El trabajo del día lunes se cierra en la tarde, con la aplicación de la entrevista a la encargada OMIL de la Municipalidad de Antofagasta. El segundo día, la ronda de entrevistas comienza con el Director de Desarrollo Comunal de esta misma municipalidad, y continúa con el empleador señalado por la encargada de la oficina de intermediación como parte de su red empresarial.

El proceso termina el día miércoles 27, con la realización de la entrevista al beneficiario colocado.

Desde una perspectiva más general, se puede señalar que esta etapa se desarrolló sin contratiempos. Los entrevistados fueron los siguientes:

- 1.- Entrevista Gestor Territorial Región de Antofagasta.
- 2.- Entrevista Director Regional SENCE, Región de Antofagasta.
- 3.- Entrevista Encargado OMIL, Municipalidad de Antofagasta.
- 4.- Entrevista DIDECO, Municipalidad de Antofagasta.
- 5.-Entrevista Supervisor de empresa Vopexa Industrial, parte de la red empresarial de la oficina municipal.
- 6.-Entrevista a beneficiario de programa de empleo, de OMIL Municipalidad de Antofagasta.

Región de Valparaíso: Comuna de Quilpué

Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
1	2	3	4	5	6	7	1
8	9	10	11	12	13	14	2
15	16	17	18	19	20	21	3
22	23	24	25	26	27	28	4
1	2	3	4	5	6	7	5

La etapa de terreno se reanuda el día 8 de febrero en la Región de Valparaíso, y en la comuna de Quilpué. En el diseño inicial del trabajo de campo, el terreno continuaba la primera semana de febrero, sin embargo, el importante número de informantes claves de las regiones y



comunas faltantes que se encontraba todavía de vacaciones esa semana obligó a posponer el proceso una semana.

El trabajo desarrollado en esta región tuvo que ser dividido en dos semanas distintas, el lunes 8 y el jueves 18 de febrero, dado que algunos de los actores definidos como informantes todavía se encontraban de vacaciones entre el lunes 8 y el viernes 11.

El día lunes 8, se inició el proceso de levantamiento de información con la entrevista al gestor territorial; es necesario señalar que esta persona había terminado su contrato con el SENCE regional, pero como su experiencia anterior lo transformaba en un informante clave, se le solicitó igualmente una reunión, a lo que él accedió sin problemas. El trabajo continuó con la entrevista al Encargado OMIL de la Municipalidad de Quilpué, quien empezó a desarrollar sus funciones en noviembre del año anterior, por lo que no manejaba información en profundidad respecto de varios de los temas consultados; a esto se suma el hecho que el programa de fortalecimiento OMIL no funcionó el 2009 por problemas de ejecución presupuestaria (de hecho, el dinero entregado a la municipalidad será devuelto, ya que no fue gastado en los plazos definidos).

Para atenuar en alguna medida el efecto de estos problemas, el segundo día de aplicación (el día 18) se decidió realizar una entrevista al segundo encargado de la oficina de la municipalidad, el que se encontraba de vacaciones durante el primer día de aplicación. Este primer día de trabajo en la región finalizó con la entrevista al empleador señalado como parte de la red empresarial de la OMIL de la comuna.

La jornada del día jueves 18 se inició con la entrevista a la Directora Regional de SENCE Valparaíso, cuya elección en principio fue el resultado de la ausencia por vacaciones del encargado regional del programa; sin embargo, esta persona fue referenciada por la contraparte técnica como un informante clave que podía entregar elementos interesantes a la investigación, gracias a sus 20 años de experiencia en la institución. Luego, se continuó el proceso con la entrevista al segundo encargado OMIL de la Municipalidad de Quilpué. Sin embargo, este actor manifestaba los mismos vacíos de conocimiento que el primer encargado entrevistado, ya que también había iniciado sus funciones en la oficina en noviembre del año pasado; como se señaló anteriormente, los mayores déficit observados en el levantamiento de información para esta comuna se observan en relación al conocimiento y evaluación del programa de fortalecimiento, toda vez que pese a que se firmó el convenio con el municipio, éste no fue ejecutado; en la práctica, sólo pudo levantarse una impresión sobre sus distintos componentes, basados en juicios generales a partir de lo que se alcanzó a conocer en torno a éste. Pese a esto, de igual forma logró levantarse algunos elementos de interés, como escenario contractual en el que el programa no fue ejecutado.

Luego, el trabajo continuó con la entrevista al beneficiario colocado por la oficina comunal, y concluyó con la entrevista al Director de Desarrollo Comunitario de la municipalidad.

Pese a los problemas recién señalados, se logró levantar información interesante en torno al funcionamiento de la oficina del programa. Los entrevistados fueron los siguientes:

- 1.- Entrevista Gestor Territorial Región de Valparaíso.
- 2.- Entrevista Encargado OMIL 1, Municipalidad de Quilpué.

- 3.- Entrevista Supervisor de empresa Serviland, Servicio de Parquímetro y Estacionamiento, parte de la red empresarial de la oficina municipal.
- 4.- Entrevista Director Regional SENCE, Región de Valparaíso.
- 5.- Entrevista Encargado OMIL 2, Municipalidad de Quilpué.
- 6.- Entrevista a beneficiario de programa de empleo, de OMIL Municipalidad de Quilpué.
- 7.- Entrevista DIDECO, Municipalidad de Quilpué.

Región Metropolitana: Comuna de San Ramón

Febrero 2010							
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
1	2	3	4	5	6	7	1
8	9	10	11	12	13	14	2
15	16	17	18	19	20	21	3
22	23	24	25	26	27	28	4
1	2	3	4	5	6	7	5

El día 11 de febrero se hizo el levantamiento de información en la comuna de San Ramón. El trabajo se inició con la entrevista al Encargado OMIL, en parte de la cual participó la psicóloga laboral del equipo. Luego, se hizo la entrevista a la Coordinadora de la Dirección de Desarrollo Comunitario (en ausencia del Director), y al beneficiario de la oficina comunal.

Por último, se realizó la entrevista al empleador integrante de la red de

empresarios de la oficina comunal; éste se encontraba emplazado en la comuna de Providencia, y es uno de los ejemplos de trabajo más interesantes de cooperación con las OMIL identificado en todo el proceso de terreno; se trataba de una empresa multinacional de seguridad y aseo industrial, que trabajaba con varias OMIL de la Región Metropolitana, por lo que la entrevistada (Encargada de RRHH), tenía una visión muy completa en relación a las dinámicas de cooperación con estas oficinas, cuáles eran las principales fortalezas y debilidades en torno a éstas y cuáles eran los factores claves en la definición de una “relación exitosa”.

Los actores entrevistados fueron los siguientes:

- 1.- Entrevista Encargado OMIL, Municipalidad de San Ramón.
- 2.- Entrevista Coordinadora DIDECO, Municipalidad de San Ramón.
- 3.- Entrevista a beneficiario de programa de empleo, OMIL Municipalidad de San Ramón.
- 4.- Entrevista Encargada de Recursos Humanos empresa multinacional Eulen, de seguridad y aseo industrial, parte de la red empresarial de la oficina municipal.

Región de la Araucanía: Comuna de Angol

Febrero 2010							
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
1	2	3	4	5	6	7	1
8	9	10	11	12	13	14	2
15	16	17	18	19	20	21	3
22	23	24	25	26	27	28	4
1	2	3	4	5	6	7	5

El día martes 9 de febrero se hizo el levantamiento de información en la Capital de la Región de la Araucanía, Temuco, y luego se continuó el trabajo en la Municipalidad de Angol. En general el trabajo desarrollado no presentó ningún tipo de inconvenientes, gracias a la colaboración de los actores institucionales de la región, y al apoyo brindado por la Encargada OMIL de la comuna de Angol, que una vez que el equipo de investigadores llegó a la comuna, ya tenía gestionado el contacto con todos los

actores definidos como informantes claves, lo que facilitó tremendamente el trabajo.

Los actores entrevistados fueron:

- 1.- Entrevista Gestor Territorial SENCE, Región de la Araucanía (Temuco).
- 2.- Entrevista Encargada Regional del Programa, Región de la Araucanía (Temuco).
- 3.- Entrevista Encargada OMIL, Municipalidad de Angol.
- 4.- Entrevista empresa hortofrutícola, parte de la red empresarial de la oficina municipal.
- 5.- Entrevista a 2 beneficiarios.

Región del Biobío: Comuna de Concepción

Febrero 2010							
Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
1	2	3	4	5	6	7	1
8	9	10	11	12	13	14	2
15	16	17	18	19	20	21	3
22	23	24	25	26	27	28	4
1	2	3	4	5	6	7	5

El día 10 de febrero se hizo el levantamiento de información en el SENCE de la Región del Biobío, instalado en Concepción, y luego se continuó el trabajo en la Municipalidad de la misma ciudad. El trabajo se inició con la entrevista a la Encargada Regional del Programa, seguida por la entrevista a la Gestora Territorial. Luego, se dio paso a la serie de entrevistas a los actores claves de la Municipalidad de Concepción.

Frente al desarrollo de este terreno, se debe diferenciar entre dos situaciones

vividas por parte del equipo consultor, a saber, una donde el trabajo con los entrevistados fue de plena cooperación; y la otra, donde el trabajo con éstos presentó grandes dificultades, quizás las más importantes de todo el proceso de terreno.

En el primer caso, nos referimos a la encargada regional del programa y encargada territorial del SENCE en la ciudad de Concepción; con ellas fue posible ahondar en cada uno de los temas que se tenía pensado abordar mediante los instrumentos elaborados en la primera etapa.

Con respecto al segundo caso, el DIDECO de la Municipalidad de Concepción y su Encargado OMIL, desde la etapa de contacto telefónico ya mostraron mucha reticencia a la realización de la entrevista; un ejemplo de la desconfianza mostrada por éstos actores, es que el encargado OMIL recibió las preguntas de la entrevista con la oferta técnica elaborada para la adjudicación de la consultoría sobre su escritorio para revisarla frente a cualquier duda, lo que claramente fue una expresión de desconfianza frente a los investigadores y el estudio.

Las entrevistas se realizaron finalmente, sin embargo no se pudo llegar a profundizar en ninguno de los temas incluidos en las pautas, producto principalmente a la poca disposición de parte de los entrevistados de ahondar en los temas.

Al parecer, las causas asociadas a esta desconfianza tienen su origen en la mala relación existente entre el Encargado OMIL y el SENCE Regional; de acuerdo a lo que se dejó ver el propio encargado OMIL, se asociaría a diferencias políticas ya que la actual administración de la municipalidad era de oposición (de hecho, todo el discurso del Encargado OMIL sobre los temas tratados durante la entrevista tuvo una fuerte carga política, antes que técnica).