



INFORME FINAL DE CONSULTORÍA

Estudio caracterización de usuarios y proveedores, y evaluación de implementación y procesos del Programa Más Capaz año 2015

Organismo Demandante:
Servicio Nacional de
Capacitación y Empleo.



Elaborado por:
ClioDinámica Asesorías,
Consultoría e Ingeniería
Limitada.



Mayo, 2016

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS DEL INFORME	4
2.1. OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO	4
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO	4
3. METODOLOGÍA	6
3.1. METODOLOGÍA CUANTITATIVA	6
3.1. METODOLOGÍA CUALITATIVA	7
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	9
4.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS	9
4.1.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	9
4.1.2. MOTIVACIONES, EXPECTATIVAS Y NECESIDADES	10
4.1.3. PREFERENCIA DE PROVEEDOR	12
4.2. CARACTERIZACIÓN DE PROVEEDORES	13
4.2.1. FOCALIZACIÓN DE SEGMENTOS	14
4.2.2. EXPERIENCIA DEL PROVEEDOR Y DISPONIBILIDAD DE ATENCIÓN	15
4.2.3. MOTIVACIONES DEL PROVEEDOR	19
4.2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS FORMADORES Y METODOLOGÍAS UTILIZADAS	20
4.2.5. DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES	26
4.2.6. SUSTENTABILIDAD	28
4.2.7. VINCULACIÓN CON SECTORES PRODUCTIVOS	31
4.2.8. DIFERENCIAS ENTRE PROVEEDORES	37
4.3. OFERTA PROGRAMÁTICA	39
4.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA PROGRAMÁTICA	39
4.3.2. INTERESES Y MOTIVACIONES DE USUARIOS	42
4.4. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS QUE COMPONEN EL PROGRAMA	44
4.4.1. CONVOCATORIA Y DIFUSIÓN	44
4.4.2. POSTULACIÓN Y SELECCIÓN	47
4.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA FASE LECTIVA	53
4.4.4. BENEFICIOS ADICIONALES	60
4.4.5. PROCESO DE INTERMEDIACIÓN	65
4.4.6. BRECHAS ENTRE LO DISEÑADO Y LO IMPLEMENTADO	70
4.5. DIFICULTADES ADMINISTRATIVAS ASOCIADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	73
5. RECOMENDACIONES	76

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe constituye el hito de cierre de la consultoría, y tiene como propósito principal responder a cada uno de los objetivos de la consultoría de manera sucinta, dando cuenta de los principales hallazgos que se fueron levantando a lo largo del proceso.

Así mismo, se presentan las principales recomendaciones para cada uno de los procesos y componentes del programa, levantadas a partir de la visión de los principales actores involucrados en el programa, como del trabajo desarrollado por el equipo consultor.

El informe ha sido estructurado en función de los principales objetivos de la investigación. En primer lugar, se realizará una caracterización de los/as usuarios/as del programa, incluyendo características sociodemográficas y motivacionales, destacando sus principales expectativas del programa y si es que poseen alguna preferencia por tipo de proveedor del programa. De manera similar, posteriormente se realizará una caracterización de proveedores, incluyendo elementos como su experiencia como proveedor, las principales motivaciones que tuvieron para participar en el programa, entre otros elementos. Luego, se incluye un apartado focalizado en el análisis de la oferta programática, principalmente realizando una descripción de la misma. Posteriormente, se incluye un módulo centrado en el análisis y evaluación de los procesos que componen la implementación del programa.

El informe cierra con la presentación de las principales recomendaciones para cada uno de los procesos y componentes que involucran el programa.

2. OBJETIVOS DEL INFORME

2.1. Objetivo general del estudio

La presente consultoría tiene como propósito evaluar la implementación y los procesos del programa Más Capaz año 2015, en su línea regular desde la perspectiva de informantes claves, además de caracterizar a los usuarios y proveedores, recogiendo las posibilidades de mejora para la implementación del programa.

2.2. Objetivos específicos del estudio

1. Desarrollar una caracterización de los usuarios que ingresaron al programa el año 2015, por segmento, considerando en la construcción del perfil variables socioeconómicas, motivacionales, de expectativas y necesidades. Asimismo, incorporar variable de preferencia de tipo de proveedor (OTEC Registro Especial, OTEC Registro Nacional, Liceos TP, Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica).
2. Evaluar la oferta de capacitación a partir del análisis del proceso de postulación de proveedores y usuarios con el fin de determinar si la disponibilidad de los oferentes y los intereses de los usuarios se ajustan a esa oferta. Analizar la demanda por oficios, tanto desde la perspectiva de los proveedores como de los usuarios.
3. Evaluar a los proveedores de capacitación, identificando diferencias, fortalezas y debilidades por tipo de proveedor (OTEC Registro Especial, OTEC Registro Nacional, Liceos TP, Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica), considerando los siguientes aspectos:
 - a. Incentivos a participar en el programa.
 - b. Experiencia y disponibilidad en la atención de los segmentos objetivos del programa.
 - c. Sustentabilidad económica para este tipo de intervención.
 - d. Calidad de relatores / facilitadores / profesores.
 - e. Enfoques e innovaciones metodológicos aplicados en implementación de la fase lectiva
 - f. Infraestructura y calidad de materiales y herramientas.
 - g. Capacidad de intermediación laboral (práctica y colocación).
4. Describir, levantar y sistematizar los procesos del programa e identificar los nudos críticos y facilitadores de los mismos, además de levantar brechas entre lo diseñado e implementado, con énfasis en el conocimiento y aspectos de gestión de funcionarios SENCE (Nivel Central y Direcciones Regionales), proveedores, encargados municipales e instituciones públicas requirentes (SERNAM, PRODEMU, entre otras) específicamente:
 - a. Organización y gestión del programa.
 - b. Soporte y asistencia técnica desde Nivel Central.
 - c. Proceso de convocatoria y difusión a los usuarios.
 - d. Proceso de postulación y selección de usuarios al programa.
 - e. Proceso de intermediación laboral (gestión de prácticas y colocación laboral).
5. Generar una caracterización de proveedores para determinar sus especializaciones en cuanto a la focalización de segmentos de atención y áreas de capacitación, además de determinar la capacidad de atención que tienen, metodologías formativas aplicadas, desarrollo de capacidades en

formadores/facilitadores, etc.

6. Evaluar, desde las perspectivas de los proveedores los procedimientos administrativos, postulación, planes formativos, incentivos de participación en el programa y visión sobre los perfiles de entrada de los usuarios y el desarrollo de los mismos en el proceso formativo.
7. Indagar en los procesos de vinculación con sectores productivos que desarrollan los proveedores, además de su capacidad de colocación de usuarios en puestos de trabajo y la posible saturación de mercados.
8. Generar recomendaciones respecto al diseño e implementación del programa, distinguiendo por etapas, componentes y tipos de beneficiarios y proveedores.

3. METODOLOGÍA

El estudio fue desarrollado en **dos grandes fases**, a saber, una primera fase con foco en la **caracterización de usuarios**, y una segunda fase para la **caracterización de proveedores**. El presente informe busca desarrollar un análisis integrado de ambas fases.

Dentro de este contexto, se aplicaron tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, a partir de la aplicación de encuestas, y de entrevistas y grupos focales respectivamente.

A continuación, se presenta una síntesis de las aplicaciones desarrolladas por tipo de metodología.

3.1. Metodología Cuantitativa

MUESTRA PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS A USUARIOS (PRIMERA FASE)

De acuerdo a la base de datos entregados por la contraparte, la población beneficiaria de usuarios/as del programa a la fecha de inicio (octubre 2015) del estudio ascendía a 51.591 casos.

Con este dato de referencia, se definió la distribución general de las encuestas definidas en la propuesta técnica, que, de acuerdo a la visión técnica del equipo consultor, permitirá lograr los niveles de error **para las distintas variables y segmentos definidos en las bases**, a saber, un **±5% de error máximo de muestreo y un 95% de nivel de confianza**.

De esta forma, y con los antecedentes entregados, se propone una muestra de **1.772 casos**, lo que a nivel nacional se asocia a un error máximo de muestreo de **±2,3%**.

Al desagregar estos resultados por **tipo de proveedor**, se observa que un 15,9% de los encuestados corresponden a alumnos de LTP, mientras que un 84,1% corresponden a alumnos de OTEC. En cuanto al error de muestreo, para el caso de LTP se obtiene un 5,5% y para OTEC un 2,5%.

Tabla N° 1 Muestra cuantitativa por proveedor

SEGMENTO	DISTRIBUCIÓN POBLACIÓN	PROPORCIÓN	MUESTRA	ERROR
LTP	3.036	15,9%	281	±5,5%
OTEC	48.555	84,1%	1491	±2,5%
TOTAL	51.591	100%	1.772	±2,3%

MUESTRA PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS A PROVEEDORES (SEGUNDA FASE)

Este estudio contaba con un marco muestral de 515 proveedores (94 LTP; 419 OTEC), a partir del cual se logró obtener una cantidad total de 235 encuestas, las que se asocian a un error máximo de muestreo de **±4,72%** y un 95% de nivel de confianza.

Del total de encuestas aplicadas, 175 correspondieron a OTEC, lo que permitió obtener un error de **±6,03%** (con un 95% de nivel de confianza) para este proveedor. En el caso de los LTP, se logró aplicar un total de 60 encuestas, las que se asocian a un error del **±7,6%** (con un 95% de nivel de confianza).

La desagregación de la muestra, es la siguiente:

Tabla N° 2 Muestra cuantitativa por proveedor

SEGMENTO	ZONA	n
OTEC	NORTE	18
	CENTRO	78
	SUR	79
SUBTOTAL OTEC		175
LTP	NORTE	9
	CENTRO	30
	SUR	21
SUBTOTAL LTP		60
TOTAL GENERAL		235

3.1. Metodología Cualitativa

PRIMERA FASE DE CARACTERIZACION DE USUARIOS

Muestra para entrevistas semiestructuradas

La muestra para entrevistas en el marco de la primera fase del estudio fue estructurada de la siguiente forma:

Tabla N° 3 Muestra cualitativa - Entrevistas

Actor	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTAL
SENCE nivel central	-	1	-	1
SENCE regional	5	5	5	15
Usuarios OTEC	-	2	-	2
Usuarios Liceo LTP	-	2	-	2
Usuarios modelo inclusivo	1	2	1	4
Tutor socio laboral	1	1	1	3
TOTAL	7	13	7	27

La inclusión de los usuarios de las distintas modalidades del programa se justificó en la medida que permitió profundizar en algunas ideas y contextos que la encuesta no es capaz de recoger; de hecho, en el marco de la evaluación del Programa +Capaz, la información cualitativa fue clave para poder interpretar adecuadamente algunos de los resultados de la encuesta.

Muestra para grupos focales

Para la aplicación de grupos focales, se definió la aplicación de **9 grupos focales**, de acuerdo a lo definido en las bases técnicas:

Tabla N° 4 Muestra Cualitativa – Grupos Focales

Actor	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTAL
Usuarios OTEC	1	1	1	3
Usuarios Liceo LTP	1	1	1	3
TOTAL	2	2	2	6

SEGUNDA FASE DE CARACTERIZACION DE USUARIOS

Para el desarrollo de esta etapa del terreno, se realizaron entrevistas a diferentes actores de los entes capacitadores, representados principalmente por los coordinadores tanto de los LTP como de los OTEC.

Además, se incluyó la aplicación de entrevistas semi-estructuradas tanto a formadores, apoyos socio laborales y de manera de complementar la información recogida, a encargados del programa dentro de los Municipios involucrados y las OMIL asociadas.

De esta forma, las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

Tabla N° 5 Muestra cualitativa - Entrevistas

Actor	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	TOTAL
OMIL	3	3	3	9
Municipios	2	3	2	7
Coordinador LTP	1	2	1	4
Coordinador OTEC	2	4	2	7
Formador LTP	3	2	2	7
Formador OTEC	1	1	2	4
Apoyo socio laboral	1	2	2	4
TOTAL	13	17	14	44

Fuente: ClioDinámica

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los principales resultados obtenidos a partir del levantamiento de información cuantitativo y cualitativo para la evaluación de la implementación y los procesos del programa Más Capaz año 2015, en su línea regular desde la perspectiva de los informantes claves.

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS

En el siguiente apartado, se procede a realizar una caracterización de los/as usuarios/as, profundizando en sus particularidades a nivel sociodemográfico, como también indagando en elementos vinculados a sus motivaciones, expectativas y necesidades. En este sentido, se procede a detallar quiénes son los/as usuarios/as que ingresan al programa, cuáles son sus incentivos para participar y qué esperan de su participación.

4.1.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

Con el fin de caracterizar a nivel sociodemográfico a los/as usuarios/as del programa Más Capaz de manera completa, se consideraron diversas variables, como la edad, el nivel educacional, la situación laboral, entre otros elementos.

En coherencia con la población objetivo del estudio, se observan **dos segmentos específicos**: por un lado, los jóvenes entre 18 y 29 años, y por otro, las mujeres que poseen entre 30 y 64 años. De acuerdo a la información levantada, se caracterizan por estar en **condición de vulnerabilidad social**.

“Generalmente son personas pertenecientes a un nivel socioeconómico, un estrato socioeconómico más bajo, que son muy vulnerables, en sus actividades, en su vida personal y laboral, están bajo los once mil y tantos puntos de la ficha de protección social.”

(Encargado regional, Región de Antofagasta)

En términos generales, un **53,7%** de los usuarios pertenece al segmento de **mujeres entre 30 y 64 años**, frente a un **46,3%** que pertenece al segmento de **jóvenes de 18 a 29 años**.

La **edad promedio** considerando **ambos segmentos** corresponde a **33,8 años**. Por su parte, en el grupo de mujeres el promedio de edad alcanza los 43,9 años; en el segmento jóvenes este promedio es de 22,2 años.

La **mayoría de los/as usuarios/as indica tener enseñanza media completa** (52,1%), mientras un porcentaje comparativamente menor sólo posee algún nivel de educación básica (16,9%). La línea cualitativa de la investigación permitió constatar que la **ausencia de educación terciaria**, también forma parte de las características de los usuarios. Es en el caso de las **mujeres, la proporción de usuarias que sólo posee educación básica completa es mayor en comparación con el segmento de jóvenes** (Mujeres: 23,6%; Jóvenes: 8,5%), lo que podría estar relacionado con que el segmento de mujeres es de mayor edad, por lo que pueden haber estudiado cuando el sistema escolar no contaba con los niveles de cobertura de la actualidad.

Otro factor importante a considerar es que, en términos generales, se observa que un **36,5%** de los usuarios y usuarias indican que el **ingreso del hogar es aportado principalmente por su cónyuge o pareja**, mientras que un **31,1%** plantea que el principal **aporte es entregado por ellos mismos**.

Cabe destacar que en el caso del segmento de las **mujeres entre 30 y 64 años**, a pesar de contar con un **42,1% de jefas de hogar**, existe un 47% que declaró que el jefe de hogar era su cónyuge, lo que podría estar asociado a **mujeres con muy poca experiencia laboral**, en coherencia con el perfil de entrada al programa.

Por otro lado, en el caso de los **jóvenes**, solo un 17,3% declaró ser el que más aporta al ingreso familiar, lo que podría estar asociado a que en la mayoría de los casos se trataría de personas que aún se encuentran viviendo con sus padres; de hecho, un **52,3% de los usuarios** de este grupo declaró que su **padre o su madre eran el jefe de hogar**.

En coherencia con los resultados anteriores, un 83,6% de los usuarios declaró no estar trabajando durante la capacitación. Por otro lado, resulta interesante mencionar que a pesar de que entre los requisitos del programa se exige no presentar más de un 50% de cotizaciones en los últimos 12 meses, existe un porcentaje de los usuarios que indica sí encontrarse trabajando durante la realización de la capacitación, el cual alcanza un 16,5% del total. Esto podría deberse a dos causas principales; por un lado, a la posibilidad de que existan **falencias en la etapa de selección de los postulantes al programa**, o por el otro, a que las personas que indican encontrarse trabajando, lo hagan en **condiciones informales**, es decir, sin la posibilidad de realizar cotizaciones

Sin embargo, respecto de lo anterior desde el punto de vista de los proveedores, sobre todo en el caso de los OTEC, se da cuenta de la necesidad de poder modificar este aspecto, en cuanto consideran que aquellos/as usuarios/as que no se encontraban trabajando previamente al programa, lo hacen por opción propia, en el sentido de que poseerían otras prioridades, como lo es el cuidado de los hijos, por ejemplo. Es por ello, que se plantea que aquellas personas que han quedado sin trabajo hace poco tiempo o por otro lado, que se encuentran trabajando pero que desean mejorar su calidad de vida, específicamente en su trabajo, puedan hacerlo a través del programa.

Finalmente, un **79,4%** de los usuarios declaró no haber tenido **participación previa en programas de capacitación**. Sin embargo, un matiz interesante por segmento interesante es que las **mujeres poseen una mayor cantidad de usuarias que sí lo han hecho** (26,3%), en comparación a los jóvenes (14,1%). Ello podría deberse a que en este segmento existiría un **mayor interés por participar en este tipo de iniciativas**; incluso las conocerían mejor. Algunas de estas mujeres serían “clientes frecuentes” de los beneficios del Estado y de la red de beneficios que entregan instituciones como SENCE, FOSIS, PRODEMU y las municipalidades.

||| 4.1.2. MOTIVACIONES, EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

Respecto de las principales motivaciones que tienen los/as usuarios/as para ingresar al programa Más Capaz, en primer lugar, se encuentra **lograr crecimiento personal, lo cual es señalado por el 50,9%**. Este aspecto resulta fundamental, en la medida que se trata de una motivación ligada al desarrollo de la persona, ya que el programa es percibido por los/as usuarios/as como una oportunidad para adquirir herramientas para poder desarrollarse personalmente y ser propiamente “más capaces”.

Esta percepción podría estar relacionada con la forma en que está organizado el programa, ya que además de recibir una capacitación, es decir, formación respecto de un oficio en particular, reciben apoyo para poder conseguir trabajo (el proceso de intermediación laboral), a permanecer en él (a través

del tutor socio laboral) y un conjunto de herramientas orientadas al apresto laboral (específicamente mediante los módulos transversales).

En segundo lugar, **poder encontrar un trabajo es considerado como otra de las principales motivaciones**, ya que es señalado por el 48,4% de los/as usuarios/as. Esto de una u otra forma, contribuye a lograr crecimiento personal, considerando el valor que se le otorga al trabajo en la sociedad actual. En ese sentido, la obtención de un trabajo desarrollaría en la persona una sensación de crecimiento personal, ya que realiza un aporte a la sociedad en su conjunto. Así mismo, en tercer lugar, se encuentra la posibilidad de obtener **mayores ingresos** lo que es considerada como una motivación para ingresar al programa por el 26,7% de los/as usuarios/as.

La posibilidad de obtener mayores ingresos está relacionada con la idea de obtener un trabajo, sin embargo, durante el levantamiento cualitativo también fue posible dar cuenta que dentro de los motivos para postular se encuentra **la posibilidad de desarrollar un emprendimiento**, de manera tal de poder conllevar sus responsabilidades (principalmente el cuidado de los hijos y las labores del hogar) y al mismo tiempo, obtener mayores ingresos aprovechando parte de su tiempo que tienen disponible. En algunos casos inclusive, obtener recursos para contingencias, como por ejemplo que algún miembro de la familia quede sin trabajo, o que contraiga alguna enfermedad, etc.

Finalmente, en cuarto lugar, se encuentra la posibilidad de **continuar estudios**, lo cual es señalado por el 9,5% de los/as usuarios/as, lo cual refleja que la búsqueda de perfeccionamiento también se establece como un impulso para capacitarse en el programa.

Complementariamente, desde la percepción de los proveedores otra de las motivaciones que tendrían los/as usuarios/as para participar sería recibir los **subsidios asociados al programa**. En este sentido, tanto el subsidio diario, como el beneficio al cuidado infantil¹, representarían uno de los factores importantes para motivar a los/as usuarios/as a participar del programa y permanecer en éste, sobre todo considerando el perfil vulnerable de la población usuaria. Ello principalmente porque el monto por día asistido es un monto de libre disposición para ellos.

De hecho, algunos proveedores entrevistados consideran que estos beneficios podrían generar una motivación más fuerte en algunos/as usuarios/as que la propia capacitación lo que, podría significar un riesgo para el programa, en cuanto no habría en parte de estos/as usuarios/as un interés real de colocarse en el mercado laboral.

“O sea de hecho a veces la motivación que tienen para ir asistiendo es justamente el pago del subsidio que ellos reciben... tanto por guardería como por locomoción entonces es una motivación más para asistir y no faltar”.

(Formador LTP, Zona Centro)

Ligado a lo anterior, **respecto de las expectativas y necesidades de los/as usuarios/as del programa**, la posibilidad de recibir capacitación de manera gratuita, que les permita obtener crecimiento personal y un trabajo, y, por lo tanto, una mayor cantidad de recursos, da cuenta de una población altamente

¹ El subsidio de alimentación y transporte consiste en un aporte diario de \$3.000.- que SENCE entrega a los usuarios/as por asistir a las clases del programa Más Capaz. Por otra parte, el cuidado infantil está orientado a usuarios/as padres y madres con hijos menores de 6 años. Dicho beneficio puede ser a través de la entrega de un monto en efectivo para la contrata de un cuidador, o sino a través de un servicio de guardería, implementado por los propios proveedores de capacitación en instalaciones orientadas para ello.

vulnerable a nivel laboral y social, que **espera poder mejorar su calidad de vida** en diferentes ámbitos a través de su participación en el programa.

Sin embargo, de acuerdo a la información levantada esto no siempre fue posible de llevar a cabo, en cuanto hubo algunos desajustes entre las expectativas de los/as usuarios/as y las posibilidades que les podría otorgar el programa. Con ello se hace referencia, a que en algunos casos los/as usuarios/as **no tenían intención de trabajar de manera dependiente, pero no han tenido la opción de crear algún emprendimiento (principalmente por falta de recursos)**.

Otro elemento relacionado, es que algunos/as usuarios/as tenían altas expectativas respecto de **las labores a realizar en sus nuevos lugares de trabajo, y de los salarios** que podrían recibir, lo que en la mayoría de los casos no ocurrió, sino más bien debían empezar ganando bajos salarios y en puestos con un bajo nivel de responsabilidad.

Es por ello, que, a modo de recomendación del equipo consultor, **se sugiere ajustar las expectativas de los/as usuarios/as respecto de los lugares de trabajo, tanto a nivel salarial como a nivel de funciones a desempeñar**, lo cual se vincularía a la ausencia de una orientación más amplia respecto de cómo funciona el mercado laboral de cada oficio. Este proceso debería hacerse al inicio del programa, de manera tal de aterrizar las expectativas de los/as usuarios/as de acuerdo a lo que dicta el mercado, o también podría trabajarse dentro del componente de Apoyo Socio Laboral. Ello podría favorecer al éxito del programa, disminuyendo la probabilidad de deserción de los/as usuarios/as y aumentando las posibilidades de colocación de los mismos, por motivos de que el curso no cumplió con sus expectativas.

||| 4.1.3. PREFERENCIA DE PROVEEDOR

De acuerdo a la información recogida, los proveedores de capacitación del programa para esta modalidad, pueden ser tanto Liceos Técnicos Profesionales (LTP), Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC registro especial y nacional) e Instituciones de Educación Superior (IES). Sin embargo, para el periodo que se realizó la consultoría, no se habían realizado llamados para este último tipo de proveedor, por lo que los proveedores analizados en esta consultoría **son LTP y OTEC²**.

Desde la percepción de **los/as usuarios/as no existe gran claridad respecto de la posibilidad de poder escoger un proveedor**, y en el caso de que tuvieran alguna noción, no conocían a cabalidad las opciones existentes.

“Es que no busque, me ofrecieron este y me quede ahí... y no me intereso buscar más, pero me faltó igual información porque es bien lejos de mi casa”

(Usuaría, Zona Centro)

En este sentido, fue posible identificar que algunos usuarios/as que no se encontraban en conocimiento de que existía la **opción de escoger el proveedor**. Estos casos se identificaron cuando los/as usuarios/as fueron orientados directamente por un organismo (generalmente SENCE, OMIL o el proveedor) para participar del programa Más Capaz, dando a conocer sólo su oferta programática.

A pesar de esto, por parte de los/as usuarios/as, por lo general no se plantean mayores cuestionamientos, ya que las opciones presentadas por los proveedores les resultaron adecuadas a sus necesidades, y se interesan por participar en el curso. Igualmente, cuando logran descubrir que es

² Mayor información sobre el tipo de proveedores en el apartado “Caracterización de proveedores” del presente informe.

posible acceder a otros proveedores u otros cursos, consideran que la información que recibieron sobre el programa fue insuficiente, sin embargo, esto no afecta su percepción sobre el curso realizado.

Entre los/as usuarios/as que efectivamente eligieron a su proveedor de capacitación, se destaca que esta **decisión estaría fundamentada en:**

- Cursos que imparte, es decir, si cuenta con el oficio de interés de los/as usuarios/as.
- Horario del curso que es del interés los/as usuarios/as, principalmente para quienes deben compatibilizar su participación en el programa Más Capaz con otras actividades, como un trabajo, estudios, o tareas del hogar.
- Ubicación del proveedor, en relación a la distancia del hogar de los/as usuarios/as. En este sentido, por lo general se privilegia aquellos proveedores que se encuentran más cercanos al lugar de residencia.

Por el contrario, elementos como **la experiencia o el prestigio de los proveedores al parecer no son aspectos que son considerados** a la hora de seleccionar un lugar de capacitación. Este hecho da cuenta de que podría haber ausencia de información a los/as usuarios/as respecto de este punto, ya que la no se posiciona como un factor a considerar en la decisión.

4.2. CARACTERIZACIÓN DE PROVEEDORES

De igual manera que se realizó con los/as usuarios/as, a continuación, se procede a realizar una caracterización de los proveedores. Para realizarlo, se consideraron diversas variables como por ejemplo la focalización de segmentos, su experiencia previa al programa, las motivaciones que poseen para participar en el Más Capaz, entre otros.

Para partir, es necesario mencionar cuáles son los tipos de proveedores. Desde las bases técnicas, se establece que pueden ser³:

- Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).
- Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica.
- Establecimientos de educación media técnico-profesionales privados o públicos (LTP).
- Fundaciones y Corporaciones que atiendan preferentemente a personas con discapacidad.
- Otro tipo de personas jurídicas.

Sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, **para efectos de la consultoría sólo fueron considerados LTP y OTEC, debido a que, a la fecha de realización, las instituciones de educación superior aún no iniciaban la ejecución⁴.**

Considerando lo anterior, de acuerdo a la información levantada, en cuanto a los tipos de proveedores, es posible establecer que los **OTEC poseen un mayor nivel de protagonismo en comparación a los LTP.** Ello puede guardar relación con lo que:

- **Algunos municipios se sumaron a este programa**, no sólo a través de sus LTP, sino que también a través de sus **OTEC municipales**, utilizando ambas figuras como proveedores de capacitación.

³ Fuente: "Marco Regulatorio Programa Más Capaz 2015".

⁴ No se realizaron llamados para convocar a este tipo de proveedor, sólo uno específico en modalidad abierta, articulado con Carrera de Educación Técnico Superior Técnico Profesional, en el marco de Continuación de estudios, Programa Más Capaz 2015 (Fuente: Resolución Exenta N° 4664, Santiago, 10 de Noviembre, 2015 – <http://www.sence.cl>)

Ello permitió utilizar el personal destinado a la coordinación y gestión del programa para ambas instituciones, utilizando los mismos recursos y aumentando la oferta programática para los/as usuarios/as, que por sí solos los LTP no poseen capacidad.

- **Las instituciones de educación superior (Universidades, CFT e IP) que postularon por medio de sus OTEC** para entregar la capacitación en el contexto del programa. Este hallazgo resulta interesante, en cuanto demuestra que existiría interés por parte de este tipo de instituciones a participar en el programa, independientemente de que no hayan sido convocados como instituciones de educación superior en el llamado correspondiente. Esto podría conllevar a que cuando sean convocados como tales, exista un alto nivel de motivación por participar.
- Además, los **LTP son un nuevo actor dentro del espectro de proveedores de capacitación** con los que trabaja SENCE, mientras que los OTEC han sido el principal organismo ejecutor de capacitación de esta institución por cerca de 40 años. Por esta razón, cuentan con mayor protagonismo al estar instalados en el sistema de capacitación, y contar con experiencia en el trabajo con SENCE.

||| 4.2.1. FOCALIZACIÓN DE SEGMENTOS

Respecto de la focalización de segmentos que tiene cada tipo de proveedor, es importante mencionar que **no fue posible constatar ninguna estrategia formal ni por parte de los LTP o los OTEC** para especializar su atención en algún tipo de población especial a la que está dirigida el programa; ya sea jóvenes o mujeres, o por niveles de vulnerabilidad. Más bien, la estrategia estuvo focalizada en el logro de los mínimos exigidos para poder realizar los cursos a impartir; en este sentido, la selección fue más bien abierta.

Sin embargo, es posible identificar algunos matices dentro de cada grupo de proveedores. En el caso de los LTP, se observa que una estrategia exitosa de reclutamiento fue focalizar los esfuerzos en su “comunidad escolar”, es decir, en sus mismos alumnos, sus apoderados y cercanos; esta estrategia fue especialmente potente en aquellos casos donde el liceo tenía una presencia importante en su entorno. También fue posible observar que algunos liceos implementaron algunas estrategias de selección con foco territorial, concentrando sus esfuerzos a nivel comunal y en coordinación con los demás liceos de la comuna (participantes o no del programa).

Por su parte, en el caso de los OTEC del registro especial, donde se observa una proporción mayoritaria de fundaciones, se observaron estrategias de focalización para la selección de los beneficiarios en coherencia con sus líneas estratégicas de trabajo. Por ejemplo, fue posible identificar algunos OTEC que concentraban sus esfuerzos de trabajo en la población más vulnerable dentro de la población objetivo (que ya por definición era vulnerable).

En función de estos matices, el equipo de trabajo desarrolló algunas hipótesis con el objetivo de entregar algunas luces respecto de esta temática. Dichas hipótesis consideran dos elementos para su desarrollo:

- La posibilidad de que **la oferta programática determine indirectamente una focalización**. Por ejemplo, la existencia de algunos oficios que tengan una salida socioculturalmente orientada a hombres o mujeres, a ciertos rangos de edad o distintos grados de vulnerabilidad.
- Los focos estratégicos de los proveedores; por ejemplo, los OTEC del registro especial que han establecido una población objetivo en sus líneas de trabajo, focalizan sus esfuerzos de selección en el programa para alinearse con estas definiciones.

- El uso del **proceso de selección por parte de los proveedores a los/as usuarios/as, en el caso de que se produzca de manera presencial**, y no de manera directa a través de la página web⁵. Lo que permitiría a los proveedores escoger a cierto tipo de usuarios/as que de una u otra forma se ajusten más a los oficios ofrecidos. De esta forma, se ha intencionado ciertos perfiles de usuarios a determinados oficios donde la probabilidad de inserción sea mayor (por ejemplo, se buscaba ingresar a jóvenes en aquellos oficios donde se sabía que el mercado era más receptivo a recibir a usuarios de este grupo etario).

||| 4.2.2. EXPERIENCIA DEL PROVEEDOR Y DISPONIBILIDAD DE ATENCIÓN

Otro elemento importante dentro de la caracterización de proveedores, **es su experiencia previa**, ya sea ejecutando otros programas de la oferta de SENCE, relacionándose con el segmento objetivo o finalmente, como proveedor de capacitación.

PARTICIPACIÓN EN LA RED SENCE

En primer lugar, es posible establecer que la **mayoría de los organismos capacitadores (73,6%), indican haber tenido experiencia con otros programas SENCE**, tendencia relacionada con la vinculación que por más de 40 años ha existido entre OTEC y SENCE, y con que los LTP son organismos de capacitación nuevos dentro de la red SENCE.

Dentro de los OTEC, igualmente existe una pequeña proporción que señala no poseer experiencia trabajando con SENCE, previo a su participación en el programa Más Capaz, la cual equivale al 9,1% del total de los OTEC encuestados. Este grupo correspondería a:

- Municipios que, para participar en el programa Más Capaz, y aumentar la variedad de cursos ofrecidos a la comunidad, hayan participado a través de sus OTEC municipales, las cuales pueden inclusive haber sido formadas con este propósito.
- Existen Instituciones de educación superior, que al igual que los municipios, participaron del programa Más Capaz, a través de la figura OTEC, sin contar con mayor experiencia en el trabajo con SENCE.

Sobre este grupo es importante mencionar que de igual manera habían tenido relación con otros organismos del Estado, como por ejemplo FOSIS, SERCOTEC, entre otros. Este elemento fue posible recogerlo durante el levantamiento cualitativo y principalmente en el caso de los OTEC Municipales. Ello con el objetivo de brindar apoyo a los habitantes de la comuna, a través de ofrecer los diferentes servicios y beneficios tanto del municipio como del Estado.

“Tuvimos que partir de cero porque si bien la OTEC estaba formada no funcionaba entonces tuvimos que certificarla... es la OTEC que ha participado del programa más capaz, de hecho, ganamos cuatro cursos como OTEC”

(Coordinador OTEC Municipal, Zona Centro)

Por otro lado, los **OTEC** que sí poseen experiencia previa con SENCE, indicaron **relacionarse constantemente con esta institución**, incluso en algunos casos, fue posible observar que trabajaban exclusivamente con SENCE, a través de programas como capacitación en oficios, Franquicia Tributaria, o Bono al Trabajador Activo.

⁵ Más información sobre este proceso, en el apartado “Postulación y selección”.

EXPERIENCIA CON EL SEGMENTO OBJETIVO

Dado que el programa Más Capaz está orientado a un segmento específico de la población, a saber: jóvenes y mujeres que se encuentren dentro del 60% más vulnerable de la población, y que cuenten con nula o escasa participación laboral, lo que se traduce en una densidad de cotizaciones igual o menor al 50% en los últimos 12 meses, un elemento importante a considerar es si los **proveedores poseen experiencia previa de capacitación con este público objetivo.**

En el caso de los LTP algunos de los factores que determinan o que explican la experiencia con el segmento son los siguientes:

- Por las características de los LTP que participaron en el estudio, los que corresponden principalmente a dependencia municipal, sus estudiantes poseen altos **niveles de vulnerabilidad**. Es así que, se trata de contextos en los cuales equipos directivos y docentes trabajan habitualmente.
- Los LTP se focalizan principalmente en la formación de niños y jóvenes menores de 18 años, por lo que podrían no tener mayor **experiencia en el trabajo con personas adultas**, sin embargo, algunos de estos liceos trabajan con la modalidad de tercera jornada para EPJA⁶, lo cual les entrega experiencia en el segmento objetivo del programa.

En este sentido, la inexperiencia en el trabajo con personas adultas estaría solo en aquellos LTP que no cuentan con tercera jornada, donde en algunos casos significó que los establecimientos tomaran medidas de mitigación, como por ejemplo la contratación de personal con experiencia en formación de adultos.

Es importante dar cuenta de este punto, ya que, si este elemento no es tratado de la manera adecuada, podría ser un factor que afecte la calidad de los procesos, **ya que las necesidades, expectativas y comportamiento de este segmento objetivo difieren a los de los jóvenes** como estudiantes del establecimiento.

Para el caso de los **OTEC**, su experiencia con el público objetivo diferiría según si son OTEC del registro especial o del registro nacional, donde a pesar de no ser una generalidad si se establece como una tendencia desde el discurso de los proveedores entrevistados. En este contexto, se identifica que existen algunas OTEC del registro especial, como por ejemplo Fundación Emplea o la Fundación OTEC de la Universidad de Playa Ancha, que realizan un trabajo especializado con población socialmente vulnerable, considerando sus propios criterios de focalización, los cuales se adecuan a los requisitos del programa.

Finalmente, aquellos **proveedores que participaron del programa Más Capaz en su versión piloto, es decir principalmente OTEC del registro especial y algunos LTP** de la V, VII y la región Metropolitana, señalaron haber adquirido o reforzado su experiencia en el trabajo con el público objetivo gracias a su participación en el programa.

En este último aspecto, es posible establecer que **ambos tipos de proveedores poseen experiencia; sin embargo, esta experiencia ha sido desarrollada de diferentes maneras.**

⁶ Educación para personas jóvenes y adultas.

En el caso de los **O TEC**, la mayoría posee experiencia en este ámbito, en cuanto es el núcleo de su negocio. En el caso de los OTEC del registro especial, han desarrollado ámbitos especializados de capacitación en función de sus líneas estratégicas, por lo tanto, poseen personal e infraestructura adecuada para responder a estas definiciones.

Por el contrario, aquellos **O TEC del registro nacional por lo general no tienen áreas de especialización, es decir, pueden ofrecer distintos cursos de capacitación ajustándose a las características de la población o a contextos laborales especiales**. De igual manera es importante mencionar que existen OTEC que pertenecen al registro nacional, pero que sí imparten cursos especializados; un ejemplo es el OTEC del “Automóvil Club Chile”, quienes se dedican a ofrecer cursos de manejo.

“...nosotros desarrollamos capacitación siempre en la línea de lo que nosotros realizamos como institución, y esos mismos cursos son los que ofrecemos como parte de la oferta del programa...”

(OTEC, Zona Centro)

Finalmente, en el caso de los **LTP es posible establecer que efectivamente poseen experiencia en los procesos formativos, lo que está asociado a su papel como establecimientos escolares**. Estos contenidos estarían asociados a las especialidades técnicas de los liceos. Incluso en gran parte de los casos, las especialidades determinan qué cursos se van a impartir en el programa, ya que poseen personal e infraestructura especializada para el área⁷. No obstante, en general no fue posible identificar dificultades en cómo los LTP han desarrollado el programa, que tengan que ver con su inexperiencia en este aspecto específico.

Por otro lado, fue posible identificar algunos LTP que han desarrollaron capacitaciones no directamente asociadas a su especialidad, para lo cual han activado sus redes dentro del contexto municipal (por ejemplo, la contratación de personal de salud municipal para desarrollar capacitaciones en el área sanitaria).

Desde el punto de vista de **los/as usuarios/as, la experiencia de los proveedores no parecería ser algo determinante**, por dos motivos:

- Primero porque en caso de que haya habido preferencia por algún proveedor en particular, se relaciona principalmente con la presencia del oficio de su interés en dicha institución, y la cercanía geográfica de las clases (o al menos fácil acceso a locomoción colectiva). Tal como se mencionó anteriormente, elementos como la experiencia o el prestigio de los proveedores en temas de capacitación parecen no influir a la hora de seleccionar un proveedor por encima de otro; esto podría estar asociado a una condición de base, a saber, en general los usuarios no son conocedores de los proveedores ni de la trayectoria que han desarrollado. Como hipótesis de trabajo, se puede establecer que con la incorporación de instituciones de educación superior esta situación vaya a cambiar, en cuanto cuentan con un capital social más potente lo que podría inclinar las preferencias por este tipo de instituciones.

“...para mí lo importante siempre fue que tuvieran lo que yo quería hacer, y que tuviese si es que no quedaba tan cerca, fácil acceso del metro o del Transantiago. En realidad, para mí eso era como lo más importante...”

(Usuaría Jóvenes, Zona Centro)

⁷ Sobre la oferta de cursos del Más Capaz, se profundiza en el apartado “Oferta Programática” del presente informe.

- Otro elemento que da cuenta de ello, es la aceptación que poseen los/as usuarios/as de los LTP como organismos de capacitación, ya que la confianza depositada en ellos estaría basada en su experiencia como liceo y además, en su cercanía con la comunidad, tanto hacia los apoderados como a los vecinos.

CAPACIDAD DE ATENCIÓN

Tal como se expresó al inicio de este módulo, para la implementación del programa Más Capaz de este año, se contempló la incorporación de diferentes tipos de proveedores. En este contexto es importante considerar **la capacidad de atención que poseen, pensando en que cada proveedor posee diversas características.**

Los **OTEC que pertenecen al registro especial**, poseen una dinámica de operación que hace más probable la entrega de servicios de mayor calidad. Por ejemplo, **focalizan sus intervenciones en perfiles especiales**, por lo tanto, todo su modelo de capacitación está enfocado a entregar servicios para esta población en particular, lo que permite la entrega de un servicio más enfocado a las necesidades de esta población.

Se trata principalmente de instituciones sin fines de lucro (fundaciones, ONG y corporaciones), dedicadas exclusivamente a atender necesidades de calificación laboral de sus poblaciones objetivo, para lo cual deben disponer de la infraestructura y personal adecuado.

Asimismo, en algunos casos fueron desarrolladas para responder a las necesidades específicas de un rubro, o que poseen apoyo directo de instituciones a nivel internacional, por lo que es más fácil acceder a fuentes de recursos alternativas; su misma condición de entidades sin fines de lucro también les permite acceder a una serie de beneficios públicos de apoyo a este tipo de instituciones (por ejemplo, la franquicia tributaria de SENCE). Dadas estas condiciones su capacidad de atención es más integral y especializada.

En el caso de los **OTEC del registro nacional**, su **modelo de negocios es más extensivo**. Tienen como objetivo, impartir cursos orientados a promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y empresas, así como la calidad de los procesos y productos. Sin embargo, los requisitos⁸ que deben cumplir para la acreditación son menos exigentes que aquellos del registro especial, **por lo tanto la cantidad y diversidad de proveedores de este tipo es mayor.**

En cuanto se trata mayoritariamente de entidades privadas con fines de lucro, no cuentan con los apoyos alternativos con que cuentan las OTEC del registro especial (la excepción podrían ser las OTEC municipales o aquellas que pertenecen a instituciones de educación superior), por lo que su sustentabilidad económica depende de su propia gestión. Independientemente de su nivel de autonomía y tamaño, son organizaciones gestoras de servicios de capacitación que operan en el sistema de capacitación laboral con financiamiento público.

Algunas de estas instituciones poseen una **estructura organizacional liviana** (especialmente la más pequeñas), **en donde subcontratan servicios de logística, equipamiento e infraestructura, como también a sus formadores**, quienes son los que aportan el conocimiento y las metodologías de enseñanza-aprendizaje para las distintas capacitaciones que desarrollan. En este sentido, **sus servicios**

⁸ 1. Contar con personalidad jurídica, 2. Certificación bajo norma Chilena de Calidad (NCh 2728), 3. Disponer de una oficina administrativa (Fuente: http://www.competitividad.cl/?page_id=299)

y su capacidad de atención son más genéricas y menos especializadas, lo que en algunos casos podría redundar en la entrega de un servicio de menor calidad en comparación con las entidades incluidas en el registro especial.

Finalmente, en el caso de los **LTP**, **a pesar de no contar con una estructura tan grande o institucionalizada como la poseen los OTEC del registro especial, tampoco cuentan con una gran cantidad de recursos económicos, sin embargo, al depender de la municipalidad, cuentan con el respaldo** y el apoyo de esta institución, por lo que también podrían dar respuesta a las necesidades que posee el segmento objetivo. Además, cuentan con la infraestructura necesaria para poder brindar capacitación con los materiales que sean necesarios.

BUENAS PRÁCTICAS Y NUDOS CRÍTICOS RESPECTO DE LA EXPERIENCIA DEL PROVEEDOR

Posteriormente a haber presentado los resultados de la consultoría relacionados a la experiencia que poseen los proveedores, en relación a su vínculo con SENCE, experiencia con el público objetivo y brindando capacitación, como de su capacidad de atención, a continuación se exponen buenas prácticas y nudos críticos de este componente. En relación a las **buenas prácticas** es posible establecer las siguientes:

- Tener experiencia trabajando con SENCE, ya que permite conocer de antemano los procesos administrativos que conlleva trabajar con esta administración, lo que se daría principalmente en el caso de los OTEC.
- La readjudicación a proveedores del programa Más Capaz en su versión piloto para su versión en régimen se muestra como una buena práctica, en el sentido de que ya conocen el funcionamiento del programa, ya reconocieron las brechas que presentaron durante la primera implementación y es posible corregirlas o tomar los resguardos para una segunda ejecución.

Por otro lado, respecto de los **nudos críticos**, que fue posible levantar se mencionan los siguientes:

- El hecho de que los LTP no hayan trabajado en mayor medida con SENCE puede dificultar su relación con este organismo, ya que no manejan a cabalidad los procesos administrativos lo que genera una mayor dependencia de las direcciones regionales frente a cualquier duda que les surja en el desarrollo de su gestión.
- Relacionado a lo anterior, el hecho que algunos OTEC no dispongan de la infraestructura y recursos humanos necesarios para prestar el servicio (en caso de que recurran al arriendo de instalaciones) podría provocar que los/as usuarios/as no reciban una capacitación de calidad y adecuada a sus necesidades.

4.2.3. MOTIVACIONES DEL PROVEEDOR

Otro elemento que toma importancia para realizar la caracterización de proveedores, es poder profundizar en los incentivos que tuvieron los diferentes organismos oferentes de capacitación para participar en el programa Más Capaz.

Los resultados cuantitativos de la consultoría, arrojaron que una de las principales motivaciones que poseen los proveedores para participar del programa, **es porque lo consideran como una oportunidad de desarrollo de la población laboralmente vulnerable**, lo cual es señalado por el 63%, teniendo los LTP una preponderancia sobre los OTEC, con un 75% y un 58,9% respectivamente. Esto se podría relacionar al hecho de que los LTP son establecimientos de dependencia municipal que por lo general atienden a población más vulnerable y existe un mayor nivel de cercanía con la comunidad sobre todo con los

apoderados y los vecinos. En este sentido, se pudo evidenciar que los LTP **poseen un mayor nivel de compromiso con la comunidad**, lo que se plasmó en el discurso tanto de coordinadores de los LTP como representantes de los municipios.

“Nosotros participamos, el alcalde nos orientó a hacerlo, porque el programa responde un poco a la visión que tenemos nosotros de ayudar a la población a mejorar sus condiciones de vida a superarse... a que tengan una mejor calidad de vida...”

(Coordinador LTP, Zona Centro)

Por otro lado, un elemento que toma fuerza es lo que se mencionó previamente, **el poseer experiencia con otros programas de SENCE**, lo cual es señalado por el 50,2% de los proveedores. Al contrario que en el caso anterior, aquí son los OTEC los que poseen preponderancia sobre los LTP (63,4% y 11,7% respectivamente), lo que es totalmente coherente con el funcionamiento del sistema de capacitación en Chile. Para estos actores, el programa Más Capaz se posiciona como uno más en la oferta programática de SENCE, por lo que también sería posible establecer que su motivación estaría asociada a poder dar continuidad a la relación existente con SENCE y a la prestación de servicios a este organismo.

Dentro de los resultados cualitativos, fue posible evidenciar que dentro de las principales motivaciones que poseen los LTP a participar, es el hecho de poder **dar a conocer el establecimiento a la comunidad**, es decir, poder fortalecer el vínculo que posee con ésta, de manera de reposicionar a los liceos dentro de la población y hacerse conocidos. Esto se relaciona con lo expuesto anteriormente, este objetivo se vincula con la idea de compromiso que poseen los LTP con la comunidad, de poder brindarles oportunidades de capacitación y eventualmente puedan mejorar su calidad de vida.

Finalmente, en el caso de los LTP **el programa constituye una nueva línea de desarrollo**, representando una **oportunidad de crecimiento principalmente en poder mejorar la infraestructura y el equipamiento**, además de fortalecer su relación con la comunidad. Ello porque mediante el programa pueden acceder a la compra de materiales y adquisición de nuevos implementos, lo que permite fortalecer las carreras técnicas que ofrecen. Esto se refleja en que un 20% de los LTP señala esta opción, y en OTEC esta proporción llega a 13,1%.

||| 4.2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS FORMADORES Y METODOLOGÍAS UTILIZADAS

La elección de un **formador o facilitador adecuado**, es considerado como uno de los elementos **clave para el éxito del programa**, ya que son ellos los que están en **constante contacto con los/as usuarios/as**, y, asimismo, son los que pueden aportar a asegurar una adecuada formación de los mismos.

A continuación, se profundiza en las principales características que hacen que un formador sea de calidad y de qué manera ven los/as usuarios/as estos aspectos, además, se detallan las metodologías formativas aplicadas y si existe innovación en ellas, para finalmente especificar si existe por parte de los proveedores el desarrollo de las capacidades de los formadores. Es importante mencionar que dentro de este apartado también se hará referencia a otros profesionales específicamente del apoyo socio laboral.

CARACTERÍSTICAS DE LOS FORMADORES O FACILITADORES

Las características que definen a un formador de calidad en el marco del programa Más Capaz, estarían determinadas por su **experiencia laboral en el oficio impartido y en el trabajo con el público objetivo** al que está dirigido el programa. De acuerdo a la información levantada por parte de los proveedores, un formador de calidad, debería cumplir al menos con las siguientes características:

- **Experiencia en trabajo con personas adultas:** Este conocimiento permite actuar adecuadamente a la edad de los/as usuarios/as, ya que las necesidades de los niños son diferentes que la de los adultos, principalmente aquel grupo de mayor edad y que se encuentra alejando del mundo educativo desde hace mucho tiempo.
- **Poseer habilidades transversales:** Además de poseer conocimiento sobre el oficio específico, el formador debe lograr ser empático con los/as usuarios/as, principalmente porque este segmento posee necesidades adicionales, por lo que es posible que acudan al formador por temas no relacionados con la capacitación. Además, puede que presenten dificultades de aprendizaje, por lo que debe saber cómo desenvolverse en este contexto.
- **Debe ser entendible:** Debe poder explicar y comunicar de forma efectiva los contenidos, de manera tal de facilitar el aprendizaje en los/as usuarios/as.
- **Ser un factor motivacional:** Es decir, tener la capacidad de mantener el interés de los/as usuarios/as a permanecer en el programa, evitando la deserción e incentivando su incorporación al mundo laboral.

Desde el punto de vista de los/as usuarios/as, **es posible establecer que existe una percepción positiva de los formadores, evaluándolos de manera general con nota 6,5 en escala de 1 a 7.** Dentro de los aspectos considerados dentro de la evaluación, se incluyó el manejo de conocimientos, el compromiso con el curso y la capacidad de motivar a los/as alumnos/as.

No obstante, de igual manera fue posible encontrar algunas **opiniones negativas** respecto de este elemento, lo primero guarda relación con lo que anteriormente se menciona: **la empatía.** Desde el punto de vista de algunos/as usuarios/as el trato de los formadores hacia ellos, **la poca disponibilidad para responder sus preguntas y atender sus requerimientos no sería la más adecuada.**

“Tuvimos problemas con un profesor no más, el de prevención de riesgos, que después dejó de hablarle a los alumnos, porque tuvo conflictos con algunos porque nos íbamos temprano de su clase, todos nos íbamos al recreo porque puro ponía cosas que salían en internet y eran súper fomes sus clases (...) yo le decía que tenía una hija y que me tenía que retirar temprano”

(Grupo Focal Jóvenes, Zona Norte)

Por otro lado, algunos usuarios/as – tanto de OTEC como de LTP - dieron cuenta de que **la rotación de los formadores durante el curso,** podría afectar negativamente su aprendizaje, ya que **afectaría el desarrollo de las clases, dificultando la continuidad en su aprendizaje.** Ello principalmente porque **existirían diversas metodologías y ritmos, a lo que a los/as usuarios/as podría resultar complejo adecuarse rápidamente.** Sobre todo, considerando que es posible encontrarse con usuarios/as con dificultades de aprendizaje o alejados de la formación educativa, por lo que la rotación podría empeorar esta situación.

*“Participante 2: Ah y otra cosa, es que nos cambiaron de profesor tres veces, los profesores se iban porque no les pagaban, al final todo el mundo se alteraba...
Participante 3: había descoordinación en cuanto a contenidos, porque se iba un profesor y llegaba otro profesor, y le decían que tenía que pasarnos ciertas materias, pero el otro profesor no había terminado sus contenidos, entonces era como un enredo porque el profesor nuevo pensaba que nosotros ya sabíamos”*

(Grupo Focal Mujeres, Zona Sur)

Las apreciaciones anteriormente descritas, tanto por parte de los coordinadores de OTEC y LTP, y así también de los/as usuarios/as, no presentarían diferencias por tipo de proveedor, sin embargo, desde el equipo consultor fue posible de dar cuenta que existe un aspecto en donde difieren y guarda relación con el **grado de involucramiento que posee el formador con el proveedor y así mismo, con el programa Más Capaz.**

En los LTP existiría un **mayor nivel de involucramiento por parte de los formadores**, lo que podría estar relacionado a que este tipo de proveedor prioriza la contratación de profesores de los mismos establecimientos para impartir los oficios del programa. De esta manera, están involucrados desde el inicio y, por lo tanto, tienen mayor información sobre el programa, ya que lo ven como una oportunidad de desarrollo para el establecimiento. Así mismo, ya que poseerían mayor interés en el programa, su **relación con los estudiantes podría ser más estrecha, desarrollando valores como la empatía y las habilidades transversales** para poder comprender el contexto social en el que se desenvuelven los/as usuarios/as y poder apoyarlos durante el proceso.

Además, como los formadores de los LTP tienen contacto constante con el programa, tienen noción de cómo se va desarrollando la implementación. Finalmente, **como son principalmente profesores del establecimiento, la posibilidad de rotación disminuye.**

Caso contrario es lo que sucede en los OTEC, ya que el involucramiento por parte de los formadores es menor. Esto se refleja principalmente en que su **posición es más esporádica, ya que sólo se limita a desempeñar su rol como formador de un determinado módulo**, sin tener mayor permanencia dentro de la institución. Esto se daría de manera más patente en OTEC del registro nacional con menor grado de especialización, y de menor tamaño.

Por lo tanto, su nivel de conocimiento sobre el programa y cómo este se ha ido implementando en la organización es más bien bajo. Esta posición más ocasional podría desarrollar un bajo vínculo con los/as usuarios/as del programa, y asimismo con la institución.

El grado de involucramiento por parte de los formadores es una característica relevante en el caso del Más Capaz, ya que como se adelantó anteriormente, sería una forma de poder desarrollar destrezas que son claves para fortalecer el vínculo con los/as usuarios/as, como lo son la empatía, las habilidades transversales y asimismo ser un factor motivacional para ellos, ya que finalmente factores como la experiencia y ser entendibles podrían ser vinculados a su trayectoria como profesional.

METODOLOGÍAS FORMATIVAS APLICADAS

Respecto de los **enfoques metodológicos** utilizados por los formadores en el marco del programa, de acuerdo a la información levantada es posible dar cuenta de que **no se presentan mayores innovaciones.**

Además, también fue posible dar cuenta que **tampoco se utilizaría el enfoque por competencias**⁹. Esto se provocaría principalmente porque por parte los proveedores **no se refleja un conocimiento cabal sobre esta metodología**, lo cual se expresa en el discurso de los entrevistados, ya que cuando se les

⁹ Modelo de formación que tiene como propósito central formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de aprendizaje y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables del desempeño. Una de sus características esenciales es ser altamente flexible en métodos y tiempos de aprendizaje y ajustarse a las necesidades de la persona (Fuente: http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf)

consulta por ello, responden haciendo referencia a la mezcla de lo teórico y práctico. En el caso de los LTP esto podría relacionarse a que las capacitaciones podrían ser replica de lo que se realiza en las clases del establecimiento, sin embargo, en el caso de los OTEC llama la atención, ya que ellos son especialistas en impartir capacitaciones.

Es así que, los formadores dan cuenta de **trabajar bajo la modalidad “aprender haciendo” – y no bajo enfoque por competencias** - mezclando la teoría y la práctica, principalmente porque consideran que dadas las características del público objetivo al que está orientado el programa, a saber: personas que se encuentran alejadas del mundo laboral y así mismo, de la formación académica, es clave el privilegiar la enseñanza a través de lo práctico, para que los/as usuarios/as puedan interiorizar adecuadamente los contenidos, y obtener aprendizajes significativos.

Independientemente de que no fue posible identificar innovaciones metodológicas, de igual manera fue posible **levantar las estrategias que fueron utilizadas por los formadores** durante la fase lectiva para fortalecer el aprendizaje de los/as usuarios/as del programa. Éstas se describen a continuación:

- **Utilizar experiencias de vida:** Sobre todo para aquellos cursos que están compuestos principalmente por mujeres mayores de 40 años, ya que son ellas las que han permanecido alejadas del mundo laboral y de la formación académica por más tiempo, por lo que puede que tengan mayores problemas para comprender e internalizar conceptos. Es por ello, que algunos formadores indicaron que el uso de ejemplos de la vida cotidiana y especialmente, de la propia experiencia de las mujeres que pertenecen a este segmento, que permitan dar cuenta de los contenidos tratados, les haría más sentido a las usuarias y fortalece su aprendizaje del oficio determinado.
- **Complementar en cada clase lo teórico con lo práctico:** Esto se relaciona con la opción de dividir las clases, concentrando una parte de ésta en la teoría del oficio determinado, y posteriormente dedicarse especialmente a lo práctico. Complementando ambos tipos de aprendizaje, lo que permitiría que los/as usuarios/as apliquen los conocimientos lo antes posible y puedan interiorizarlos. De esta manera, se generarían aprendizajes más significativos en los/as usuarios/as.
- **Utilizar métodos didácticos:** Para poder concentrar la atención de los/as usuarios/as y mantenerlos motivados durante el desarrollo de las clases. Ello permitiría fortalecer el aprendizaje de los/as usuarios/as manteniéndolos atentos.

Respecto a las **metodologías de evaluación** utilizadas por los formadores, es posible señalar que lo más utilizadas corresponderían a “trabajos prácticos durante la clase” (98,3%) y “pruebas escritas” (96,6%) las cuales en su conjunto serían reflejo de este enfoque teórico-práctico. Dado esto, no es posible identificar mayores innovaciones por parte de los formadores. Sin embargo, desde el punto de vista de **los/as usuarios/as, se indica que las metodologías de evaluación son variadas**; incluyendo pruebas escritas, orales, exposiciones, entre otras. Lo que concuerda con lo señalado por los proveedores, indicando que el método más utilizado es la prueba escrita, seguido por trabajos prácticos durante las clases.

Así también, no se presentan mayores diferencias entre OTEC y LTP, lo que podría estar explicado en la **preferencia que poseen los proveedores por utilizar planes formativos otorgados por SENCE** y no elaborados por ellos mismos, ya que el 56,5% de los encuestados señala haber utilizado planes formativos de SENCE para planificación de sus clases, un 40,9% señala haber utilizado tanto planes de SENCE como planes elaborados por ellos mismos, y un 2,6% señaló haber usado sólo planes formativos propios.

Los planes formativos son el estándar a utilizar en el proceso de formación, en donde describe detalladamente cómo realizar la capacitación en cada una de las unidades que se encuentran contempladas para la fase lectiva de un oficio determinado, incluyendo pautas de evaluación. Es por ello, que puede que los proveedores tengan preferencia por utilizar planes formativos ya diseñados. En caso contrario, **la preferencia por planes formativos propios podría estar asociado a la inexistencia del oficio al interior de SENCE.**

Independientemente de lo anterior, de acuerdo a los proveedores existen algunos elementos que pueden considerarse al momento de planificar las evaluaciones de las clases:

- **Evaluaciones periódicas:** no concentrando toda la evaluación en un solo momento, sino que deben evaluarse a medida que son entregados.
- **Evaluaciones rápidas:** es decir, lo más cercanas posible a la entrega de los contenidos, para que no sean olvidadas por los/as usuarios/as. De esta manera los conocimientos estarán más frescos e internalizados por los/as usuarios/as.
- **Evaluación de lo práctico:** en mayor medida que lo teórico, ya que como se ha mencionado anteriormente, este tipo de segmento puede tener un mayor nivel de internalización de sus conocimientos de esta manera.
- **Utilizar diversas metodologías de evaluación:** es decir, evaluar a los/as usuarios/as utilizando diferentes métodos de evaluación para un mismo contenido o temática, para así poder ver la comprensión de los aprendizajes desde distintas ópticas. Por ejemplo, a través de pruebas escritas es posible evaluar habilidades y aprendizajes diferentes a los que es posible evaluar a través de exposiciones orales.

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN FORMADORES

Dado que para los proveedores la calidad de los formadores es un aspecto clave para el desarrollo de la capacitación y por lo tanto del programa, el manejo de los conocimientos asociados a un determinado oficio y forma en que se relacionan con los/as usuarios/as del programa toman relevancia, principalmente por el público objetivo al que se dirige el programa, tal como se ha mencionado anteriormente, corresponde a personas en alto riesgo social, y con grandes porcentajes de vulnerabilidad.

En este contexto, **la capacitación constante** tanto de los formadores, pero también del resto de los profesionales que se ven involucrados en el desarrollo del programa, sobretodo en el caso de los tutores socio laborales, toma relevancia, ya que también se trata de personal que se encuentra en constante contacto con los/as usuarios/as y se relacionan con ellos desde una óptica que puede **necesitar de técnicas especializadas** para poder sobrellevar contextos problemáticos que puedan estar tras ellos.

De esta manera, la capacitación constante toma relevancia, con el objetivo de que tanto **formadores y tutores se estén actualizando constantemente y especializando** sus conocimientos. Asimismo, la también puede aportar y promover el uso de enfoques metodológicos innovadores tanto en el desarrollo de las clases como tal, como también en la forma en que tutores manejan situaciones problemáticas de los/as usuarios/as.

A pesar de la gran relevancia que se le puede dar a la capacitación constante, tanto a nivel de oficio como de relacionamiento con los/as usuarios/as, de acuerdo a la información recogida en el contexto de esta consultoría, **no se percibe mayor preocupación por parte de los proveedores por llevar a cabo esta acción**, elemento que se evidencia en que tanto por parte de los LTP como los OTEC **no se hace**

referencia a alguna estrategia o algún plan específico que permita la mejora constante de los formadores del programa, como tampoco para el resto de los profesionales involucrados en la implementación del Más Capaz.

Frente a esto se presentan las siguientes hipótesis de trabajo, que se asocian al nivel de involucramiento de los profesionales con el proveedor de capacitación. En el caso de los **LTP la capacitación constante de los formadores estaría dada desde la estructura del establecimiento educacional y no en función de los requerimientos del programa**. Ello quiere decir que, en caso de existir algún intento por capacitar y mejorar el capital humano, no estaría relacionado necesariamente a su participación en el programa Más Capaz, sino que sucedería de manera independiente y estaría relacionado a su trabajo en el establecimiento.

En el caso de **los tutores socio laborales de los LTP, las posibilidades de capacitación constante son menores en comparación con los formadores**, ya que por lo general este cargo corresponde a un funcionario externo que es contratado a honorarios (ya sea asistente social, psicólogo, entre otros) para el desarrollo del programa específicamente. Excepciones de esta situación se darían principalmente cuando la figura del tutor socio laboral es asignada al psicólogo del establecimiento, por lo que la capacitación, en caso de que hubiese, estaría relacionada más bien a las dinámicas del establecimiento.

En el caso de los OTEC, principalmente en aquellas pertenecientes al registro nacional, sucede una situación similar a la previamente descrita, en cuanto tanto formadores como tutores socio laborales son contratados dependiendo del tipo y cantidad de cursos que serán impartidos, es decir, según los resultados de un determinado concurso. Es por ello, que tal como se ha mencionado anteriormente, no existe inversión por parte de este tipo de proveedores, no hay especialización en alguna área determinada, sino que **se adecúan según la demanda y disponibilidad de los cursos adjudicados**.

Finalmente, en el caso de los **OTEC del registro especial** puede que suceda una situación diferente, en cuanto efectivamente cuentan con personal preparado especialmente para determinados oficios y también cuentan con profesionales que cuentan con herramientas para relacionarse con personas en riesgo social y poder apoyarlas. De esta manera, **puede que la capacitación constante se dé como en los LTP, es decir, en el contexto propio de la organización, y no necesariamente relacionado al programa Más Capaz específicamente**.

BUENAS PRÁCTICAS Y NUDOS CRÍTICOS RESPECTO DE LOS FORMADORES Y OTROS PROFESIONALES

A continuación, se presentan algunas **buenas prácticas** relacionadas con los resultados antes presentados:

- Aquellos formadores y profesionales que mantienen una relación más cercana con los proveedores se muestra como una buena práctica, en cuanto estarían **involucrados desde el inicio y durante el desarrollo de la capacitación**, teniendo en cuenta la forma en que se ha desarrollado el programa y mayor atención a los posibles problemas que se puedan presentar.
- Desde la visión de los proveedores y de los mismos formadores, el uso de la metodología “aprender-haciendo” se constituye como una buena práctica, ya que mezcla la teoría y la práctica, lo que resulta clave para que los/as usuarios/as interioricen adecuadamente los contenidos, y obtengan aprendizajes significativos.

- La realización de **procesos de evaluación intermedios** de los aprendizajes se constituye en una buena práctica para comprobar el avance de los/as usuarios/as y ajustar la disposición de la capacitación durante la marcha. Es así que, sería preferible realizar varias evaluaciones durante el desarrollo de la capacitación, y no una sola al finalizar el proceso, para actuar a tiempo frente a posibles dificultades de aprendizajes de los/as usuarios/as, o detectar problemas en las metodologías que están siendo utilizadas por los formadores.

En relación a **nudos críticos** respecto de este elemento, es posible destacar los siguientes:

- El **nulo o poco uso del enfoque de formación por competencias** se constituye como un nudo crítico, ya que, por una parte, podría complementar lo utilizado hasta el momento, es decir, “teórico-práctico”, en el sentido de que permite evaluar si los/as usuarios/as adquirieron cierta destreza en el mismo momento. Esto podría facilitar que los/as usuarios/as tengan mayor confianza sobre sí mismos en la medida que descubren sus capacidades. Por otra parte, es un requerimiento que el programa Más Capaz establece para sus proveedores de capacitación.
- Los formadores **no utilizan metodologías innovadoras** en el desarrollo de las capacitaciones. Esto se presenta como un nudo crítico principalmente porque el público objetivo al cual está dirigido el programa se encuentra alejado de la formación académica, por lo que mantenerlos atentos a través de metodologías renovadas podría aumentar su interés y así mismo, fomentar su aprendizaje.
- La **falta de capacitación** de los formadores y otros profesionales que participan del programa Más Capaz, se establece como un nudo crítico en el sentido de que, este tipo de instancias contribuiría a que los profesionales puedan responder de mejor manera a las necesidades del público objetivo, pero también que cuenten con metodologías de enseñanza actualizadas y con un carácter más innovador, que llamen la atención de los/as usuarios/as y les entreguen aprendizajes significativos.
- La **falta de experiencia de los formadores en educación de adultos** – específicamente en LTP - podría ser perjudicial en cuanto no tendrían la capacidad de atender de manera adecuada las expectativas y necesidades de los alumnos del programa, ya que acostumbrarían a relacionarse con menores de edad, con características distintas.
- La **rotación de los formadores** durante el curso se presenta como una mala práctica en cuanto afecta la continuidad de los aprendizajes de los/as usuarios/as. Además, porque cada formador utilizaría metodologías distintas, que podrían afectar el entendimiento de los/as usuarios/as, por la dificultad que podrían tener para ajustarse a cada modalidad.

||| 4.2.5. DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES

Respecto de la infraestructura y la calidad de los materiales necesarios para el desarrollo óptimo de la capacitación, es posible establecer que dependerá en mayor medida de la tenencia de infraestructura propia por parte del proveedor.

Relacionado a esto, los resultados del estudio indicaron que a nivel general la **mayoría de los proveedores arrienda instalaciones, con un 51,5%, mientras que un 47,7% posee infraestructura propia**. Los LTP en su totalidad utilizan instalaciones propias, mientras que los OTEC deben arrendar un

lugar para poder hacer las capacitaciones, con un 69%. Un porcentaje muy menor – 2,6% - indica que debe pedir instalaciones prestadas.

Tal como se mencionó anteriormente, **los LTP poseen infraestructura propia** y contaban con todos los materiales necesarios para llevar a cabo las capacitaciones, razón por la cual ofertaron cursos directamente relacionados con las especialidades técnicas que imparten en la educación regular¹⁰. Esto, permite que los proveedores no deban incurrir en mayores gastos, ya que poseen gran parte de los materiales que necesitan. Además, para los proveedores LTP el programa es visto como una oportunidad para poder adquirir una mayor cantidad de implementos o mejorar los que ya poseen. De esta manera tienen la opción de potenciar las carreras técnicas que ofrecen, beneficiando tanto a los/as usuarios/as del programa como a sus estudiantes.

A pesar de que los LTP contaban con la mayoría de la infraestructura para llevar a cabo la capacitación, eso no significó que el proceso no haya presentado dificultades. La mayoría de los LTP dependen de los DAEM o Corporaciones de Educación para la ejecución del programa, por lo tanto, no cuentan con autonomía sobre la gestión de los recursos entregados por el programa. En este sentido, el municipio como sostenedor (ya sea como DAEM o como Corporación) funciona de acuerdo a las lógicas de un organismo público, por lo tanto, **las compras de materiales y cualquier tipo de adquisición debe realizarse a través de Chile Compra, mediante un proceso de licitación**. Este proceso, a juicio de los proveedores, demora mucho tiempo e incluso genera retrasos en la gestión de los cursos.

Lo anterior ha implicado que, **algunos coordinadores de los liceos hayan tenido que realizar modificaciones en la forma que se organizan las clases**, como por ejemplo adelantando módulos teóricos y dejando los prácticos para el final, cuando ya se contaba con la infraestructura necesaria. Sin embargo, también se señala que dichos cambios no han tenido impactos en el aprendizaje de los/as usuarios/as.

En el caso de los OTEC, se debe diferenciar entre aquellas OTEC que pertenecen al registro especial y aquellas que pertenecen al registro nacional. Dado que las primeras **no presentan mayores problemas relacionados con la infraestructura y el equipamiento**, ya que, al ser más grandes, consolidadas, y contar con una larga trayectoria, tienen sedes propias y áreas especialmente acondicionadas para el desarrollo de las capacitaciones, tanto en su fase teórica como para la fase práctica. Igualmente existen OTEC del registro nacional que no cuentan con este tipo de dificultades.

En contraste, algunos **OTEC que forman parte del registro nacional y son más pequeñas, deben arrendar instalaciones** para poder desarrollar las capacitaciones, como por ejemplo sedes vecinales e incluso liceos. Esto podría implicar que **no se disponga de los materiales e infraestructura necesaria tanto a nivel de espacio y comodidades para desarrollar las clases**, sobre todo aquellas instalaciones que son específicamente relacionadas a un oficio en especial.

Esta situación se torna más compleja, debido a que para este tipo de OTEC no sería del todo conveniente realizar inversión y maquinaria para el desarrollo del programa, ya que no ven proyección de su participación en el programa Más Capaz, lo cual asocian principalmente a problemas y atrasos administrativos por parte de SENCE y además, por la forma en que se organizan las licitaciones, ya que sólo se licitan por un periodo, lo que hace que este tipo de proveedores no vea continuidad asegurada de su participación.

¹⁰ Más información sobre cursos que ofrecieron los proveedores del Más Capaz, se desarrolla en el apartado “Oferta Programática” del presente informe.

De esta manera, es posible resumir que la disponibilidad de infraestructura es más adecuada en los LTP y OTEC del registro especial, ya que disponen de ella desde antes del programa. Por el contrario, aquellos OTEC del registro nacional que son de menor tamaño, tienden a arrendar instalaciones. Esta información se condice con lo reportado por los/as usuarios/as, ya que aquellos que se capacitaron en LTP evalúan de mejor manera el lugar en donde se realizaron las clases en comparación a los de OTEC, con un 6,4 y un 5,8 respectivamente.

En esta misma línea, si se profundiza en la evaluación realizada por **los/as usuarios/as los OTEC** siempre fueron **peor evaluados en comparación a los LTP**, considerando elementos como la **cantidad** y disponibilidad de materiales, como también la **calidad y cantidad** del equipamiento.

NUDOS CRÍTICOS RESPECTO DE LA DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA

En relación a la infraestructura, es posible establecer los siguientes **nudos críticos**:

- El hecho de que los LTP **no gestionen autónomamente los recursos** del programa, sino que dependan de la administración del DAEM, se muestra como un nudo crítico, debido a que ententece la adquisición de materiales, y al mismo tiempo retrasa el desarrollo de los cursos, y conlleva a realizar medicaciones en la organización de las clases.

4.2.6. SUSTENTABILIDAD

Dado que durante la implementación del programa Más Capaz para el año 2015, se amplió el espectro de postulación para una mayor cantidad de proveedores¹¹, el grado de sustentabilidad económica es un elemento que toma importancia, de tal manera que se trate de una oportunidad atractiva para los diferentes oferentes y así, poder asegurar su participación en los próximos llamados para el programa y poder dar cobertura a los objetivos y metas de capacitación definidos a nivel central.

Frente a la posibilidad por parte de los proveedores de volver a participar, fue posible identificar dos escenarios. Por un lado, **instituciones que visualizan el Más Capaz principalmente como una oportunidad que les permitiría generar recursos económicos, por lo tanto, su objetivo es poder adjudicar y ejecutar la mayor cantidad de cursos posible, para así aumentar las ganancias obtenidas a través del programa**. Esto se relaciona con lo mencionado anteriormente, aquellos OTEC que no son especializados en ningún rubro en especial, sino más bien se adecúan a la oferta y a la demanda de cursos de capacitación.

Por otro lado, se encuentran aquellas **instituciones cuyo fin último no es obtener recursos económicos a través del programa, sino más bien, entregar beneficios a la comunidad** o hacer más conocida su organización. Es por ello, que prefieren **realizar una menor cantidad de cursos, lo que estaría relacionado principalmente con su capacidad de gestión**. Este escenario se da con mayor frecuencia en aquellos LTP y OTEC del registro especial, que ofrecen cursos que se relacionan con su área de especialidad.

¹¹ Listado de proveedores que pueden postular al programa se desarrolla al inicio de este módulo (“Caracterización de proveedores”).

En este sentido, aquellas instituciones que poseen como objetivo principal **obtener ganancias a través del programa, poseen sus dudas sobre volver a participar del programa Más Capaz**. Esto se debe principalmente a:

- Los **atrasos en la entrega de recursos por parte de SENCE**, lo que ha hecho que los proveedores hayan tenido que incurrir en gastos no planificados.
- Algunos de los proveedores, sobre todo los más pequeños, **no ven proyección de su participación en el programa**, principalmente por la forma en que se realiza la licitación, es decir, se adjudica a corto plazo.
- Algunas **actividades que conlleva el desarrollo del programa no se encuentran dentro del financiamiento que otorga SENCE**, sobre todo en las primeras etapas del programa.
- **La posibilidad de que algunos oficios tengan una menor posibilidad de ser intermediados**, ya sea porque tengan un perfil que se adecúe en mayor medida a una salida más independiente, por propias características de los/as usuarios/as o por condiciones externas. Estos elementos disminuyen las posibilidades de que los proveedores reciban una mayor cantidad de ganancias por temas de intermediación.

Por el contrario, **aquellas instituciones donde el obtener ganancias es un fin secundario y donde el foco es otorgar un bien a la comunidad**, se encuentran más convencidas en volver a participar si es que tienen la oportunidad. Esto principalmente porque se encuentran más conformes con el proceso, lo que se justificaría en su visión del programa como una oportunidad para su comunidad. Esto se debe principalmente a:

- Consideran que el programa es una **buena opción para las personas de menores recursos**, para que ellos y sus familias puedan optar a una mejor calidad de vida. Esta visión concuerda con la finalidad que le ven los proveedores al programa, por lo tanto, es coherente con su objetivo de participar en él.
- También les permite **dar a conocer su institución**, sobre todo a la comunidad más cercana.
- Utilizar el programa como una oportunidad para **mejorar la infraestructura y materiales que ya tienen a su disposición**.
 - En el caso de los OTEC (principalmente registro especial), se trata de prestadores con experiencia como proveedores de capacitación dentro de la oferta programática de SENCE. Esta relación es parte de su modelo de negocios, por lo que su continuidad como prestadores para los programas de SENCE es parte de sus focos estratégicos.
 - En el caso de los LTP, el programa constituye una nueva línea de desarrollo.
- Al contrario de las instituciones que se mencionaron anteriormente, **estas organizaciones podrían tener otras fuentes de financiamiento**, por lo que estarían en condiciones de dar cobertura a gastos e imprevistos en la ejecución del programa. En ese sentido, cuentan con herramientas para darle sustentabilidad económica al programa, no sólo desde la experiencia, sino que también en el caso de tener que suplir ciertos vacíos o déficits que pueden ser recuperados en el mediano y largo plazo.

Para complementar la información recogida de los proveedores, por parte de los/as usuarios/as es posible asegurar que la demanda por cursos de capacitación debería mantenerse o incluso seguir aumentando. De hecho, de acuerdo a la información recogida la mayoría de los/as usuarios/as si

recomendarían a otras personas participar del programa¹² y asimismo, la mayoría se considera satisfecho o muy satisfecho con los resultados del programa¹³.

Esta percepción positiva del Más Capaz en su totalidad, se relaciona sobre todo a lo que alude su nombre, es decir, el hecho de que su participación en el programa les da la oportunidad de sentirse “más capaces”, en la medida de que sienten un crecimiento personal, teniendo mayor seguridad respecto de sus capacidades y de que efectivamente pueden adquirir las herramientas para incorporarse y desenvolverse de manera adecuada en el mundo laboral. En ese sentido, lo que más se destaca es el fomento a las capacidades personales, y al aumento de la autoestima de los/as usuarios/as.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN SUSTENTABILIDAD

Luego de haber expuesto los resultados en torno a cómo es vista la sustentabilidad del programa de parte de los proveedores, a continuación, se exponen los principales nudos críticos y buenas prácticas en relación a ello. Por un lado, las **buenas prácticas** que fue posible identificar:

- Una práctica interesante observada en los **LTP**, fue la utilización de los recursos disponibles a través del programa, para la **mejora y renovación de sus condiciones de infraestructura e insumos**, mejoras que evidentemente no solo serán para la implementación del programa, sino que también para sus alumnos del sistema escolar. Aunque fue posible identificar esta práctica en los liceos participantes (porque cuentan con una infraestructura permanente, la del establecimiento), también fue posible observarlo en algunas OTEC que utilizaron su propia infraestructura para el desarrollo del programa (y no infraestructura en arriendo).
- Otra práctica interesante es la desarrollada por **algunas municipalidades** con liceos proveedores de capacitación. Dado que en algunos casos postular al programa solo a través de LTP podía ser un poco limitante (ya que estaban supeditados mayoritariamente al abanico de oficios que ya ofrecía el liceo en el sistema educativo tradicional), algunas municipalidades tomaron la decisión de aprovechar el programa como una instancia para **activar sus propias OTEC** y así **ampliar su oferta de postulación**. Con esto están generando una red de capacitación pública a nivel comunal, que incluiría tanto los liceos como los nuevos OTEC.

Por otro lado, los **nudos críticos** que fue posible identificar, son los siguientes:

- La existencia de elementos que no estén considerados dentro del financiamiento que otorga SENCE, hizo que los proveedores tuvieran que destinar parte de sus recursos para poder dar respuesta a las necesidades del programa, sobre todo en la parte inicial; se hace referencia, por ejemplo, a los recursos que deben destinar los proveedores para la fase inicial de difusión del programa, ya que de acuerdo a lo mencionado por algunos proveedores (más pequeños) representa una apuesta importante en cuanto existe la posibilidad de que los cursos promocionados no se activen finalmente por falta de inscritos. Lo anterior pone en riesgo el éxito del programa, ya que, al no estar considerado, puede que no se desarrollen ciertos procesos o que no sean de la calidad esperada.

¹² Resultados obtenidos de la Encuesta realizada Usuarios/as por ClioDinámica en el marco del “Estudio de Caracterización de usuarios y proveedores y evaluación de implementación y procesos del Programa Más Capaz año 2015”. Donde un 95,1% de los encuestados/as indicó que “sí recomendaría” a otros participar del programa, mientras que un 4,9% señaló lo contrario.

¹³ Resultados obtenidos de la Encuesta realizada Usuarios/as por ClioDinámica en el marco del “Estudio de Caracterización de usuarios y proveedores y evaluación de implementación y procesos del Programa Más Capaz año 2015”. Donde un 61,4% de los encuestados declaró sentirse “muy satisfecho” y un 28,3% “satisfecho” con el programa.

- A lo anterior se le suma el atraso en la entrega de recursos por parte de SENCE a los proveedores, lo que hizo que hayan tenido que incurrir en gastos no planificados. Este hecho tiene implicancias similares a las anteriores, ya que se parte de la base de que los OTEC involucrados poseen la capacidad financiera para llevar a cabo los procesos, lo que no necesariamente es así, sobre todo en aquellos casos de OTEC más pequeñas.
- La poca proyección que ven los OTEC en su participación en el programa, debido a que la adjudicación se da a corto plazo. A nivel de diseño es necesario replantear la posibilidad de otorgar mayor proyección a los proveedores, considerando la posibilidad de generar convenios con instituciones que hayan ofrecido un buen servicio, por ejemplo.
- Existen algunos oficios que en el contexto del perfil de los usuarios del programa, tendrían una menor probabilidad de ser intermediados laboralmente, por ejemplo, aquellos oficios que están altamente masculinizados (por ejemplo dentro del rubro construcción) o aquellos cuya inserción supone un nivel mayor de experiencia (como manejo de camiones). Esta situación representa un nudo crítico en cuanto disminuye la posibilidad de los proveedores de generar recursos por este ítem. Sin embargo, es importante mencionar que para algunos proveedores esto no es necesariamente problemático, ya que para ellos el programa sigue siendo sustentable solo con el desarrollo de la fase lectiva; esta situación hace reflexionar también respecto de los incentivos que tienen los proveedores respecto del componente intermediación, ya que si el programa es sustentable solo con el desarrollo de la fase lectiva, es probable que en algunos proveedores disminuya la voluntad de enfocar mayores esfuerzos en esta fase, sobre todo considerando dos elementos claves, a saber: la dificultades que representa colocar al perfil de los usuarios en el mercado laboral; y en segundo lugar, el hecho de que tradicionalmente el “núcleo del negocio” para los OTEC ha sido la capacitación y no necesariamente la intermediación laboral.

||| 4.2.7. VINCULACIÓN CON SECTORES PRODUCTIVOS

VINCULACIÓN CON SECTORES PRODUCTIVOS

Otro aspecto importante para el programa Más Capaz, es el vínculo que poseen los diferentes proveedores con los diversos sectores productivos, como un factor clave en el marco de la fase de intermediación laboral de los usuarios del programa.

En términos generales, se observa una diferencia de base entre OTEC y LTP, que marca el tipo de relación que han desarrollado con los sectores productivos en el marco del programa; a saber, bajo qué modalidad han privilegiado la gestión de la intermediación.

De esta forma, los **LTP por lo general no son los encargados de llevar a cabo el proceso de intermediación** (por ejemplo, un 63,6% declaró gestionar la inserción laboral a través de la OMIL), por lo tanto, un porcentaje mayoritario de éstas **utilizó los vínculos y redes de las OMIL** para el desarrollo de este componente del programa. No obstante, una proporción no menor ha gestionado directamente esta fase y dada su condición de liceos técnicos, han ido generando redes con diversos sectores productivos para las prácticas laborales de sus alumnos en el sistema escolar. Evidentemente, los sectores productivos con los que se han relacionado normalmente se definen en función de la vocación productiva del territorio donde están instalados, y de las especialidades que ofrece la institución.

Por el contrario, en el caso de los **OTEC**, la gestión de la fase de intermediación la realizaron principalmente las mismas entidades (por ejemplo, un 57,5% declaró gestionar directamente la inserción laboral de sus usuarios). Dentro de este contexto, la relación con los distintos sectores

productivos nació **a partir de servicios de capacitación previos** (anclados a SENCE o no); incluso algunos de estos organismos han surgido al alero de sectores productivos específicos, para responder principalmente a las necesidades de capacitación de dichos sectores. En esta dinámica, se han generado redes con empresas y sectores productivos que han perdurado en el tiempo, generando un capital social que les ha permitido a estas entidades hacer gestión directa de la intermediación laboral en el marco del programa.

Por otro lado, en el caso de aquellos OTEC que no poseían una relación previa con distintos sectores productivos antes de la implementación del programa, pero que igualmente decidieron gestionar directamente la fase de intermediación, desde la fase cualitativa se pudo levantar que no representó una dificultad, en cuanto se desarrollaron estrategias de construcción de redes, donde la más potente fue hacer **“puerta a puerta”** a empresas donde potencialmente podían recibir a los usuarios del programa; en general, se señaló que hubo una buena recepción por parte de ellos.

Otra posibilidad de relacionamiento con las empresas, fue la que generaron **los propios usuarios** del programa. Esta dinámica se dio principalmente cuando la gestión de la práctica fue muy lenta o ineficiente por parte de los proveedores (un 16,67% de los usuarios LTP y un 25,34% de los usuarios OTEC que había realizado su práctica al momento de la encuesta, declaró que la habían auto gestionado).

Otra estrategia de gestión de los OTEC con los sectores productivos está relacionada con el perfil de los usuarios con que tradicionalmente trabajan. Por ejemplo, si trabajaban con población vulnerable, con jóvenes infractores de Ley, con personas con capacidades especiales, etc., sus estrategias de gestión de redes con los sectores productivos y con empresas han sido enfocadas hacia aquellas entidades que cuentan con criterios inclusivos en sus políticas de recursos humanos. Esta política general, que excede el ámbito del programa, en algunos casos facilitó la fase de intermediación en la medida que el programa trabaja con población vulnerable y en condición de exclusión del mercado laboral.

CAPACIDAD DE COLOCACIÓN DE USUARIOS

Aunque a partir de los resultados se observa que es mayor la proporción de OTEC que gestionó directamente la intermediación en comparación con los LTP, que gestionaron esta fase principalmente a través de la OMIL, es relevante decir que esta diferencia no es de manera inmediata un indicador de la capacidad de colocación de los proveedores, ya que aunque algunos LTP contaban con las herramientas para hacer la gestión de esta fase, se puede haber tomado la decisión de centralizar el trabajo a través de la OMIL a partir de criterios organizacionales en el contexto municipal (por ejemplo, hacer economía de escalas con todos los liceos de la comuna involucrados en el programa).

Como dato de contexto, es relevante señalar que dentro del grupo de usuarios que indicaron sí haber realizado su práctica (un 29,71% del total de usuarios encuestados), un porcentaje importante declaró haber gestionado personalmente su práctica, porcentaje que es mayor en los usuarios de OTEC¹⁴.

Al cruzar estos resultados con la encuesta a usuarios, se observa que en ambos tipos de proveedores una proporción importante de éstos no había realizado su práctica porque no tenía un lugar para realizarla (un 34,8% de los usuarios LTP y un 35,3% de los usuarios OTEC hicieron referencia esta situación), lo que remite a la capacidad de gestión de los proveedores de la práctica laboral; aunque el

¹⁴ Un 16,6% de los usuarios LTP y un 25,3% de los usuarios OTEC gestionaron su práctica.

perfil de vulnerabilidad y exclusión laboral de los usuarios todavía puede ser un factor explicativo de estos resultados, permite contextualizar el discurso de los proveedores levantado en la fase cualitativa, en cuánto esta sería la principal dificultad asociada a la inserción de los usuarios del programa. Estos resultados son especialmente patentes para el caso de los OTEC, en cuanto un 68,4% de sus usuarios ya tenía su fase lectiva cerrada al momento de la aplicación de la encuesta, frente a un 2,49% de los usuarios LTP (de acuerdo a los datos administrativos entregados por SENCE)¹⁵.

A esto debe agregarse también otro antecedente de contexto levantado en la fase cualitativa de estudio, en cuanto algunos proveedores señalaron que el SENCE tuvo problemas con la validación de los egresos de la fase lectiva de los alumnos, demora que también sumó ineficiencias al proceso de intermediación laboral y en la capacidad de colocación de los proveedores.

Desde una perspectiva general es necesario relevar el hecho de que las razones indicadas por los usuarios/as como justificación para no haber realizado su práctica, constituyen **razones externas a ellos y que en principio dependerían de la acción directa de los proveedores**.

Finalmente, estos datos permiten levantar algunas hipótesis de trabajo respecto de cuáles son las capacidades con que cuentan los proveedores para la colocación de los usuarios del programa. En primer lugar, y como condición de base se observa que el perfil de los usuarios hace difícil su colocación, en cuanto se trata de una población que se encuentra en condición de exclusión del mercado laboral; esta exclusión debe ser entendida también como auto exclusión, es decir, parte de esta población está fuera del mercado porque no tiene expectativas de hacer ingreso (ya desde el momento en que su propia condición de exclusión impacta y va reduciendo sobre sus expectativas de ingreso).

Aunque los datos levantados y el contexto de la investigación¹⁶ no permiten establecer con certeza qué tipo de proveedor ha sido finalmente más exitoso en la fase de intermediación, es importante señalar que en general ha sido posible observar que las relaciones de cooperación generadas entre los proveedores y las OMIL han sido positivas, en cuanto estas últimas en cuanto entidades especializadas en la intermediación tendrían más experiencia de trabajo y particularmente en la inserción laboral con este segmento, por lo que tendrían mayor conocimiento de cuáles son sus fortalezas y debilidades, de cuáles son las estrategias más efectivas de inserción, y por lo mismo cuentan con redes más especializadas y densas, en cuanto conocen en qué rubros y empresas tienen mayores probabilidades de éxito en la intermediación.

Es necesario señalar que también se observan algunos matices entre los OTEC del registro especial respecto de aquellos del registro nacional, en cuanto en los primeros se observa con mayor fuerza el desarrollo de estrategias de intermediación de sus usuarios, como parte de sus líneas estratégicas institucionales, los que les ha permitido construir una estructura que ha facilitado y dinamizado el desarrollo de esta fase; estructura que por lo demás es anterior al desarrollo del programa. Por su parte, muchos de los OTEC del registro nacional se han definido estratégicamente como instituciones cuyo foco es la capacitación, por lo que sus esfuerzos previos en intermediación han sido comparativamente menores; esto significa que para la implementación del programa debieron levantar esta estructura y

¹⁵ Es importante referenciar que esta diferencia en la proporción de usuarios con su fase lectiva cerrada según tipo de proveedor, tiene que ver en gran parte con que los llamados para la postulación de los LTP fueron posteriores a los llamados a OTEC.

¹⁶ Por ejemplo, el hecho que se está trabajando con datos de percepción, y el antecedente de base ya referenciado respecto de que los llamados por proveedor se desarrollaron en distintos tiempos, por lo que al momento de la aplicación de los instrumentos no habían tenido los mismos tiempos para el desarrollo de la intermediación.

empezar a construir los aprendizajes organizacionales para activarla, en consecuencia, sus gestiones para esta fase del programa han tenido menos dinamismo.

De hecho, en la fase cualitativa fue posible levantar la visión de algunos proveedores que consideran **que son las OMIL quienes deberían estar a cargo de llevar a cabo el proceso de intermediación**, porque cuentan con mayor experiencia en el proceso, mientras que el rol de los proveedores tradicionalmente ha sido la **capacitación, y que esta lógica debería mantenerse para este programa**. En algunos casos, aunque formalmente algunos proveedores eran responsables por convenio de la fase de intermediación, se apoyaron en las OMIL por orientación y para utilizar sus redes con los sectores productivos.

Respecto de la capacidad de colocación de las **OMIL**, lo primero que se releva es que estas oficinas cuentan con experiencia en la colocación del perfil de usuarios, y conocen las dificultades asociadas a esta labor. Además, al ser una entidad especializada en la intermediación laboral, cuentan con una relación permanente con los sectores productivos de la zona; cuan densa y consistente sea esta red, va a depender de una serie de condiciones, como los recursos con que cuentan para su operación y la posición estratégica que tiene la inserción laboral en la organización municipal. Un factor contextual que estaba afectando la gestión de algunas OMIL en la actualidad, levantado a partir de la línea cualitativa de la investigación, remite al estado de desaceleración que está experimentando la economía nacional en la actualidad. Esto ha dificultado la labor de estas oficinas en cuanto como consecuencia de lo anterior el mercado laboral se vuelve menos dinámico.

De igual manera es importante destacar que, de acuerdo a los encargados de algunas OMIL, el **Más Capaz les ha permitido a algunas oficinas generar nuevas redes de colaboración, en cuanto han establecido nuevos contactos**, dinamizando así el proceso de intermediación.

SATURACIÓN DE MERCADOS

Como dato de contexto en relación a la coherencia de los oficios incluidos en el marco del programa con las necesidades del mercado, entre los proveedores, **existe una percepción positiva respecto de la cantidad de cursos incluidos en la parrilla programática del programa, en cuanto es diversa y permitía incluso postular nuevos cursos originalmente no definidos por SENCE (en los llamados bajo modalidad abierta)**¹⁷.

Sin embargo, en relación a la **pertinencia de la oferta programática del programa, la evaluación tiende a ser más regular**. Esto podría estar relacionado con la visión de algunos proveedores respecto de oficios dentro de la parrilla programática, que podrían representar mayores dificultades de intermediación¹⁸. Como ya se señaló anteriormente, estas dificultades se asocian a oficios que ponen barreras de entrada de edad o género (por ejemplo, oficios asociados al rubro de la construcción y mecánica), o aquellos oficios que por definición exigen de experiencia previa (por ejemplo, el manejo de camiones, en cuanto por lo general un dueño de este tipo de vehículos no confiaría su recurso a una persona sin experiencia previa en conducción, por el alto costo monetario que tienen).

¹⁷ Respecto de la parrilla programática, un 50,9% de los proveedores evaluó este aspecto con una nota 5 o 6, posicionándose como uno de los elementos mejor evaluados respecto del programa por parte de este grupo.

¹⁸ Un 59,5% evaluó con nota 5 o 6 este ítem, mientras un 19,2% lo evaluó con la nota máxima y un 23,6% con una nota insuficiente, es decir menor a 4. Complementariamente, se puede señalar que un 17,4% de los OTEC y un 14% de los proveedores LTP declaró haber tenido como problema en la fase de intermediación la “falta de adecuación del oficio con el mercado”.

Teniendo estos datos como contexto, en general no se levantaron discursos negativos en relación a la eventual saturación de mercados a propósito de algunos oficios en particular. Sin embargo, es importante señalar que a la fecha de desarrollo del estudio el proceso de inserción laboral estaba en una fase temprana, por lo que es probable que no hayan tenido una visión acabada de los resultados del proceso.

Al margen de lo anterior, es clave que la parrilla para cada territorio sea definida en función de los diagnósticos regionales realizados por el SENCE, respecto de cuáles son las necesidades del mercado en términos de recursos humanos. Esto es relevante en cuanto a partir de la fase cualitativa de la investigación, fue posible constatar que no todas las regiones contaban con estos diagnósticos, y tampoco en todos los territorios estos diagnósticos fueron construidos levantando la visión de todos los actores claves.

Al margen de lo anterior, y a manera de síntesis, sí fue posible levantar algunos elementos que han jugado en contra de la inserción laboral de los usuarios, dentro de los cuales es posible destacar:

- La presencia de algunos oficios tradicionalmente masculinizados, donde el ingreso de la mujer está cargado de prejuicios. Se hace referencia a oficios ligados a rubros como la construcción, el manejo de camiones, etc. Es importante entonces que en la definición de la oferta programática se incorpore el enfoque de género.
- El perfil de los usuarios, que tradicionalmente han estado en una condición de exclusión del mercado laboral, ha dificultado su inserción al mercado laboral. En primer lugar, porque serían poco atractivos para un mercado que tradicionalmente los ha excluido, y todo el despliegue que desde el sector público se ha generado con este programa, no habría sido del todo éxito rompiendo estos prejuicios. En segundo lugar, porque algunos usuarios no estarían del todo interesados en ingresar al mercado laboral dependiente y formal, por el mismo “efecto de persuasión” que estos mismos prejuicios han generado sobre los usuarios. Dentro de este contexto, muchos usuarios (especialmente dentro del grupo de mujeres entre 30 y 64 años) optarían por alguna alternativa como independientes, sobre todo porque les permitiría conjugar con el trabajo sus distintos roles asociados a las labores del hogar, la crianza y el cuidado de menores y otros dependientes. Dentro de este contexto es clave entonces contar con diagnósticos iniciales que tengan la sensibilidad suficiente para detectar cuáles son las expectativas de los usuarios respecto de su ingreso al mercado laboral, sobre todo tomando en consideración que uno de los objetivos claves del programa es la inserción laboral de sus usuarios.
- Otro elemento que apareció como dificultad en el discurso de algunos encargados OMIL y de algunos representantes de proveedores es el escenario actual de la economía nacional, en cuanto a des dinamizado el mercado laboral haciendo más difícil la inserción laboral de los usuarios; esto sería especialmente patente si se le compara con periodos previos de mayor dinamismo económico, donde la colocación de personas de este perfil habría sido más fácil.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA VINCULACIÓN CON LOS SECTORES PRODUCTIVOS

A partir de los principales hallazgos identificados en relación a la vinculación de los proveedores con los sectores productivos, se presenta una síntesis con los principales nudos críticos y buenas prácticas.

Los **nudos críticos** que fue posible identificar, son los siguientes:

- Algunos proveedores referenciaron que el SENCE tuvo problemas con la validación de los egresos de la fase lectiva de los alumnos, lo que retrasó de manera importante la práctica e intermediación, debilitando al mismo tiempo las gestiones de los proveedores para el desarrollo de esta fase; de hecho, algunos proveedores señalaron que perdieron algunas de sus gestiones previas con el sector privado, ya que la demora significó que los potenciales empleadores bebiesen buscar recurso humano desde otras fuentes. Por otro lado, el hecho que hayan existido usuarios que auto gestionaron sus prácticas (referenciado recién como buena práctica) tendría que ver en parte con estos retrasos.
- La falta de diagnósticos adecuados que permitan levantar con certeza las expectativas reales de colocación de los usuarios al inicio del programa. Esta gestión es clave para una adecuada planificación del proceso, ya que permitirá proyectar cuántos usuarios tienen la voluntad y las posibilidades de insertarse en un trabajo dependiente, cuántos usuarios se inclinarían por un trabajo independiente, y a cuántos definitivamente no les interesa insertarse laboralmente. Este diagnóstico es clave no solo para la fase de intermediación, sino que también para establecer cuál es la línea programática más adecuada para cada usuario (regular o mujer emprendedora). Esta situación plantea una interrogante respecto de cuáles deberían ser los caminos a seguir con las usuarias y usuarios cuyo interés no es la inserción laboral. Lo primero es la evaluación estratégica de si este grupo es efectivamente parte de la población objetivo del programa. Sea cual sea esta definición es clave agudizar las estrategias de diagnóstico en orden a establecer si existe la voluntad real de los potenciales usuarios del programa de insertarse laboralmente o no; y dentro del grupo de quienes no quieren insertarse, es necesario diferenciar entre quienes efectivamente no tienen la voluntad de insertarse, respecto de quienes no pueden insertarse (por ejemplo, no fue poco común escuchar de usuarias que no podían insertarse porque no tenían con quien dejar al cuidado de sus hijos). Si se decide mantener en el programa a aquellos que no tienen la voluntad de insertarse, es necesario generar los apoyos necesarios, por ejemplo, a través del apoyo socio laboral, para demostrarles que sí tienen las herramientas para ingresar al mercado, y cuáles son los beneficios de este ingreso. Y en el caso de aquellos que no pueden, buscar en qué medida el programa puede generar estrategias de apoyo al menos los primeros meses de inserción para poder apoyarlos con dichos problemas (por ejemplo, la extensión del beneficio de cuidado infantil durante la práctica y los primeros meses en el mercado laboral); otra alternativa es el trabajo independiente, por lo que otra opción podría ser que las usuarias y usuarios que aprendieron un oficio en la línea regular puedan, bajo ciertas condiciones específicas, ser derivadas a la línea mujer emprendedora para el desarrollo de un emprendimiento, que eventualmente podría ser más coherente con sus posibilidades y condiciones de vida.

Respecto de las **buenas prácticas**, se releva:

- En el caso de los proveedores con menos experiencia en la inserción laboral de los usuarios del programa, se releva como una buena práctica el hecho que se asocien con una OMIL; esto facilitaría el proceso de inserción laboral; algunos incluso hicieron referencia a que su foco era la capacitación, en consecuencia, declararon que el trabajo conjunto con las OMIL para ellos ha sido clave.
- Una segunda buena práctica que fue posible observar dentro de este ámbito, son las relaciones de cooperación que se han dado entre algunos proveedores y OMIL, al margen de cuál fue el convenio que se definió para la fase de intermediación. De esta forma, algunos proveedores que

habían definido hacerse cargo directamente de la intermediación igual acudieron a las OMIL, donde fueron recibidos y apoyados para el adecuado desarrollo de esta fase.

- Otra buena práctica identificada, fue la dinámica de “puerta a puerta” que desarrollaron algunos proveedores, es decir, se acercaron a distintas empresas a presentar el programa para construir una red que les permitiese desarrollar adecuadamente la fase de intermediación. Esta dinámica fue identificada en proveedores que no tenían red previa con proveedores y que decidieron gestionar directamente esta fase; y en las OMIL, que pudieron dinamizar esta estrategia gracias al programa (en cuanto es una práctica común a estas oficinas).

4.2.8. DIFERENCIAS ENTRE PROVEEDORES

Con el objetivo de sintetizar lo anteriormente expuesto, a continuación, se muestra un cuadro resumen con los principales hallazgos entorno a los proveedores de capacitación, enfatizando las diferencias y similitudes existentes entre ellos.

MÓDULO		OTEC	LTP
CARACTERÍSTICAS	Similitudes	Ambos se establecen como los únicos proveedores de capacitación del programa Más Capaz durante el año 2015, es decir no hay participación del resto de los potenciales proveedores (Universidades, CFT o IP)	
	Diferencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor presencia como proveedor del programa. ▪ Presencia de OTEC Municipales o dependientes de instituciones de educación superior. 	Menor presencia como proveedor del programa.
FOCALIZACIÓN DE SEGMENTOS	Similitudes	Ninguno de los dos tipos de proveedores cuenta con una estrategia de focalización formal hacia un segmento en específico. Sin embargo, hay elementos en donde se puede encontrar diferencias indirectas.	
	Diferencias	<p>OTEC del registro especial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalización masiva para todo tipo de usuario/a potencial. ▪ Oferta programática de acuerdo a su especialidad. <p>OTEC del registro nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalización masiva para poder ejecutar la mayor cantidad de cursos. ▪ Oferta programática a contrademanda de parte de usuarios/as. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalización acotada a la comunidad. ▪ Oferta programática de acuerdo a sus especialidades, no a la demanda.
PARTICIPACIÓN RED SENCE (EXPERIENCIA)	Similitudes	La mayoría de los proveedores indicaron tener experiencia previa con SENCE, sin embargo, este porcentaje está integrado principalmente por OTEC, ya que los LTP que tenían experiencia correspondían únicamente a aquellos que fueron proveedores durante el piloto.	
	Diferencias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación con SENCE de larga data. ▪ OTEC que no tenían experiencia previa en trabajar con SENCE pueden corresponder a OTEC municipales o de instituciones de educación superior. Tampoco se descarta la posibilidad de que se hayan creado nuevos OTEC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su incorporación como proveedor es algo relativamente nuevo, no se relacionaban con SENCE. ▪ Los LTP que tenían relación con SENCE corresponden a proveedores durante el piloto.
	Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores que participaron del piloto poseen experiencia con el segmento objetivo. 	

EXPERIENCIA CON EL SEGMENTO OBJETIVO		<ul style="list-style-type: none"> LTP Poseen experiencia en el trabajo con públicos vulnerables, asociado a los lugares en que se ubican y a las características de sus alumnos. Mientras que algunas OTEC con mayor especialización también tienen experiencia trabajando con este segmento. 	
	Diferencias	<p>OTEC del registro especial: Se dedican a atender a segmentos más específicos de la sociedad, existiendo OTEC que focalizan en segmentos más vulnerables y de bajos recursos.</p> <p>OTEC del registro nacional: trabajan capacitando a diferentes sectores, vulnerables o no.</p>	<p>Poseen experiencia por las características que poseen sus estudiantes, también con grados de vulnerabilidad.</p> <p>En cuanto a la edad no hay mayor experiencia, a menos que alguno de los LTP cuente con tercera jornada de educación para jóvenes y adultos.</p>
EXPERIENCIA EN CAPACITACIÓN	Similitudes	Ambos proveedores tienen experiencia, pero de diferentes maneras.	
	Diferencias	Trabajando con SENCE principalmente	Con los estudiantes del establecimiento.
CAPACIDAD DE ATENCIÓN	Similitudes	Pueden dar respuesta a las necesidades del segmento objetivo a nivel psicosocial y de capacitación, sin embargo, en diferentes niveles y formas.	
	Diferencias	<p>OTEC del registro especial: se focalizan en personas en situación de vulnerabilidad, por lo tanto, poseen recursos humanos y económicos para dar respuesta a sus necesidades. Corresponden a organizaciones consolidadas y con gran trayectoria.</p> <p>OTEC del registro nacional: imparten capacitación a niveles más genéricos. Hay gran diversidad de OTEC, algunas más desarrolladas que otras, por lo general poseen una estructura organizacional liviana en donde prima la subcontratación de servicios. Capacidad de atención menor.</p>	No cuentan con una gran cantidad de recursos humanos ni financieros, sin embargo, cuentan con la infraestructura y el apoyo del municipio para poder dar respuesta a las necesidades de los/as usuarios/as.
MOTIVACIONES	Similitudes	Es considerado como una oportunidad de desarrollo para la población laboralmente vulnerable, sin embargo, en diferentes grados, tornándose como un objetivo principal o más bien como un objetivo secundario.	
	Diferencias	<p>OTEC del registro especial: Brindar oportunidades a la población vulnerable y perpetuar relación con SENCE.</p> <p>OTEC del registro nacional: Obtener ganancias económicas y perpetuar relación con SENCE.</p>	Objetivo principal es brindar oportunidades a la comunidad (Mayor cercanía y preocupación).
FORMADORES	Similitudes	Las características que hacen a un formador o a un tutor socio laboral de calidad dentro del contexto del programa son similares para ambos tipos de proveedores. Ninguno de los dos tipos de proveedores ha manifestado intención de llevar a cabo capacitación y actividades de perfeccionamiento hacia los profesionales involucrados.	
	Diferencias	<p>OTEC del registro especial: Involucramiento del personal similar al de los LTP, ya que poseen RRHH adecuado para brindar este servicio a los segmentos de menores recursos.</p> <p>OTEC del registro nacional: Menor nivel de involucramiento por parte de los profesionales, ya que son contratados de manera esporádica.</p>	Mayor involucramiento por parte de los profesionales, ya que por lo general son del mismo establecimiento. Disminuye posibilidad de rotación y se encuentran involucrados con el programa desde el inicio.
DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA	Similitudes	Uso de infraestructura propia en caso de LTP y OTEC del registro especial.	
	Diferencias	OTEC del registro especial: uso de infraestructura propia principalmente.	Uso de infraestructura propia en la totalidad de los casos.

		OTEC del registro nacional: arriendo de infraestructura	
SUSTENTABILIDAD	Similitudes	No hay.	
	Diferencias	Cuando el objetivo principal es obtener recursos económicos a través del programa, ejecutando la mayor cantidad de cursos, se muestran un poco dudosos a volver a participar, principalmente por problemas de carácter administrativo.	Cuando el objetivo principal es brindar oportunidades a la comunidad, se encuentran más convencidos de volver a participar en el programa.
VINCULACIÓN CON SECTORES PRODUCTIVOS	Diferencias	Los OTEC han desarrollado un modelo de trabajo basado principalmente en el desarrollo de redes directas con los distintos sectores productivos, ya sea desde una lógica “abierta” (puerta a puerta), o a través de lógicas más selectivas (poniendo foco en sectores productivos específicos)	El modelo de relacionamiento de los LTP ha sido principalmente a través de la intermediación de las OMIL. Se han apalancado de las redes generadas por estas oficinas especializadas en la inserción laboral, para poder dar respuesta a la fase de intermediación del programa.

4.3. OFERTA PROGRAMÁTICA

En el siguiente apartado, se da cuenta de los principales hallazgos en torno a la oferta de cursos entregados por el programa Más Capaz durante el año 2015, ahondando en aspectos relacionados con la cantidad de cursos y secciones disponibles, las razones que determinarían la definición de los cursos por parte de los proveedores, el nivel de adecuación de dichos cursos a las necesidades y características de los/as usuarios/as, la evaluación que los/as usuarios/as hacen de la oferta disponible y finalmente como dicha oferta responde a sus intereses y necesidades.

4.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA PROGRAMÁTICA

CANTIDAD DE CURSOS Y SECCIONES OFERTADOS

En lo que respecta a la oferta programática, en primer lugar, se presentan los principales hallazgos en torno a los cursos impartidos por los proveedores de capacitación durante el año 2015 en el marco del programa. Dando cuenta de la **cantidad de cursos ofertados** por los proveedores de capacitación, donde se aprecia que los LTP ofertaron a sus alumnos un número menor de oficios al programa Más Capaz¹⁹, lo cual podría estar determinado por los siguientes factores:

- La convocatoria de licitación para LTP fue posterior a la convocatoria de OTEC, y **al momento de esta evaluación, existían más llamados para estos proveedores**, y por tanto habían tenido la posibilidad de postular una mayor cantidad de cursos.
- **Los LTP no contarían con la capacidad para ofertar mayor cantidad de cursos**, ya que utilizarían los recursos que sus dependencias como liceos les proporcionan y estarían limitados geográficamente a su lugar de ubicación. Frente a esto, los encargados municipales del programa Más Capaz señalan que **contar con una OTEC municipal sería una oportunidad para ampliar la oferta programática**, por lo que algunos municipios han optado por participar en convocatorias a través de esta modalidad.

¹⁹ En LTP el 73,3% señala haber ofertado entre 1 y 3 cursos, mientras que en OTEC esta proporción alcanza un 52,9%.

Al dar cuenta de la cantidad de secciones a las que equivalen estos cursos, el comportamiento es similar, ya que **los LTP concentran una menor cantidad de secciones de cursos de capacitación**²⁰, lo cual podría estar explicado bajo los mismos fundamentos.

Respecto a la **cantidad y variedad de cursos, los/as usuarios/as tienen una visión positiva**, ya que consideran que existían muchas opciones donde elegir. Esto se refleja en que la gran mayoría de los/as usuarios/as encuestados para esta evaluación, indicó que **efectivamente pudo realizar el curso que eligió como primera prioridad**. Entre los/as usuarios/as que señalaron lo contrario, se debe destacar que corresponden en mayor medida a usuarios/as capacitados por un LTP, situación que podría estar directamente relacionada con la menor cantidad y variedad de oferta entregada por los LTP.

MOTIVOS QUE DETERMINAN LA OFERTA DE LOS PROVEEDORES

En lo que respecta a las **motivaciones que determinarían la elección de la oferta programática** entregada por un proveedor, se destaca principalmente:

- **Demanda laboral y necesidades del mercado.** Existen proveedores que al momento de escoger los cursos y oficios que serán impartidos, consideran cuáles son las necesidades de los lugares donde serán desarrollados, principalmente para poder contar con personas interesadas en realizar la capacitación, y para contar con demanda de mano de obra por parte de los distintos sectores productivos del área. A partir de esto seleccionan los cursos más pertinentes desde las posibilidades entregadas por SENCE, o se diseñan sus propios planes formativos cuando la modalidad de concurso lo permite.

Para definir sus cursos en función de la demanda y oferta local, los proveedores generalmente recurren a su experiencia en los territorios – principalmente en los LTP a partir de información contenida en los municipios y sus OMIL – o inclusive desarrollan pequeñas investigaciones que les permitan contar con una percepción sobre la realidad y las necesidades de los territorios, tal como lo describe un proveedor en la siguiente cita:

“Yo hice un análisis pensando como en la demanda laboral... yo decidí por el tema de que, efectivamente cuando tu abres el diario, dice: necesitamos 600 guardias, necesitamos 500 operadores de grúa y necesitamos 400 mantenedores de jardines”.

(Coordinador OTEC, Zona Centro)

- **Experiencia del proveedor.** Se establece, a juicio de los proveedores, que esta sería la variable más relevante al momento de seleccionar los cursos que serán ofertados – señalado por el 27,2% de los proveedores encuestados -. Resulta interesante que dicha experiencia se concibe de manera diferente para los LTP y para los OTEC, y estaría determinada por distintos factores:

En el caso de los *Liceos Técnico Profesionales*:

- La elección de los cursos se asocia directamente con los **oficios impartidos dentro de su currículo regular**. Existe la percepción de que la posibilidad de cursos a impartir en los LTP sería determinada por SENCE en función de las especialidades técnicas que cada uno tiene. A juicio de los proveedores, esto podría ser una limitante cuando quieren

²⁰ En LTP el 78,3% señala contar con entre 1 y 5 secciones, mientras que en OTEC corresponde a un 36,8%.

ampliar su oferta e implementar nuevos cursos según los requerimientos y necesidades de la comunidad.

- **Cuentan con la infraestructura y equipamiento necesario** para el desarrollo de los cursos, ya que como se señaló anteriormente, la elección de los cursos sería acorde a la oferta curricular que se ofrece regularmente en la modalidad escolar. Contar con la infraestructura y el equipamiento necesario, es señalado en mayor medida por los LTP con un 26,5% versus 18,6% en OTEC.

En lo que respecta a los OTEC, fue posible apreciar que postulan de acuerdo a su experiencia, cuando cuentan con algún tipo de especialidad y se focalizan en un área determinada de oficios, o de acuerdo al perfil de usuarios/as con los que trabajan. Mientras que los OTEC con menor grado de especialización prefieren la elección de cursos de acuerdo a las necesidades de los territorios adaptándose a dichos cursos (por ejemplo, a través del arriendo de infraestructura y equipamiento, y la contratación de formadores).

ADECUACIÓN DE LA OFERTA PROGRAMÁTICA

En general, los proveedores tienen una visión crítica sobre la **adecuación de la oferta programática con las características y necesidades del público objetivo**, donde específicamente perciben los siguientes aspectos críticos:

- **Oferta de cursos con menor empleabilidad dependiente:** a juicio de los proveedores, existen oficios donde la salida laboral más pertinente es la independiente, como por ejemplo los cursos de “tejido a telar” o “pastelería”. Y al mismo tiempo, la salida laboral independiente sería una opción mucho más buscada por las usuarias del segmento mujeres 30 a 64 años, ya que les permitiría contar con tiempo libre y flexibilidad horaria.

“Nosotros postulamos al curso de diseño y confección de telar, pero resulta que eso no tiene salida laboral... porque aquí no hay empresas que se dediquen a tejido manual de la lana, entonces finalmente tuvimos que darle una salida independiente...”

(Municipio, Zona Centro)

Este es un aspecto que se debe tener en consideración, ya que en los fundamentos del programa Más Capaz – al menos en lo que respecta a la línea regular – **sólo se considera la empleabilidad de manera dependiente**, y por tanto los planes formativos de los oficios no consideran componentes de emprendimiento o trabajo independiente y no se entregarían herramientas a quienes deciden seguir una línea de empleo independiente.

- **Oficios “masculinizados” dentro del mercado laboral.** A juicio de los proveedores de capacitación, existen oficios donde sería más difícil completar los cupos ya que culturalmente la demanda por estos cursos estaría en hombres adultos (sobre 40 años), y no serían de interés para el público objetivo del programa.

Además, este tipo de cursos sería más difíciles de colocar ya que los empleadores no buscarían contratar el perfil de público objetivo del programa, si no que buscarían hombres por sobre los 30 años²¹.

- Finalmente, existe la percepción de que algunos de los cursos serían **poco pertinentes a las necesidades de los territorios** donde se desarrollan. En este sentido, existe la percepción de que no se han realizado estudios o catastros sobre los oficios que el mercado local demanda.

“(¿y esto se apega a las necesidades de la comunidad?) Mmm... No, es que, por ejemplo, en esta comuna hay tanta pequeña empresa y se necesitan secretarias, yo creo que no se hizo un catastro o un estudio para ver cuál es la demanda o que están ofertando las empresas”

(Formador LTP, Zona Norte)

A juicio de los proveedores, la inadecuación de la oferta programática – según lo antes señalado - podría tener repercusiones en el desarrollo de los cursos, ya que conllevaría a la imposibilidad de **completar la totalidad de los cupos**, lo cual a su vez repercutiría en que algunos proveedores **no puedan implementar alguno de los cursos adjudicados** por falta de postulantes. Y también podría afectar la realización de práctica laboral y la posterior intermediación en un puesto de trabajo, por la **falta de demanda de mano de obra en los territorios**.

Independientemente de lo descrito anteriormente, y en relación con la **percepción que los/as usuarios/as tienen respecto a la oferta programática**, en general éstos/as **realizan una evaluación positiva** respecto a la diversidad y cantidad de cursos disponibles, y respecto a las posibilidades que el programa y su oferta les entrega para poder formarse en el oficio de su interés. En este sentido, existe la percepción de que la oferta fue la adecuada ya que:

- Existían los cursos que eran del interés de los/as usuarios/as.
- Existía variedad de opciones en cuanto a horarios y lugares donde capacitarse.
- Tenían la posibilidad de elegir entre diversas opciones.

||| 4.3.2. INTERESES Y MOTIVACIONES DE USUARIOS

Al momento de analizar las **motivaciones o intereses que determinaron la elección de un curso de capacitación por parte de los/as usuarios/as**, es posible destacar los siguientes dos aspectos:

- **Elección del oficio por gusto y/o interés.** Esta es la opción señalada por la mayoría de los/as usuarios/as (51,2% de los usuarios), por lo que el interés personal en un determinado oficio sería determinante al momento de su elección. Además, esta opción es predominante en el segmento de jóvenes entre 18 y 29 años por sobre las mujeres entre 30 y 64 años.
- **Elección del oficio por su proyección laboral.** Aunque en menor proporción que la opción anterior – señalado por un 33,6% - la proyección laboral de un determinado oficio también se constituye como una de las razones asociadas a su elección. Esta opción es señalada en mayor medida por el segmento de mujeres entre 30 y 64 años.

²¹ Entre estos cursos se encontrarían, por ejemplo: guardia de seguridad, manejo de camiones o vehículos pesados (como tractores, por ejemplo), albañil, carpintero, entre otros.

Además, estos hallazgos se pueden relacionar con la evaluación que los/as usuarios/as realizan sobre la oferta programática y las posibilidades que el programa les entregó, y en que la mayoría de ellos/as pudo realizar el curso que tenían escogido como primera opción – 84,2% - Y donde una pequeña proporción de ellos/as refiere haber seleccionado el curso por la falta de disponibilidad, es decir, porque no tenían más opciones, correspondiente a un 11,3%. Es decir, **desde la visión de los/as usuarios/as la oferta programática sería adecuada y respondería a sus requerimientos.**

NUDOS CRITICOS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA OFERTA PROGRAMÁTICA

Dado lo presentado anteriormente respecto a la oferta programática del Más Capaz, fue posible identificar algunos **nudos críticos**, los cuales se señalan a continuación:

- La oferta programática no sería totalmente adecuada para las características y las necesidades del público objetivo del programa, específicamente en cuanto a la oferta de cursos con menor empleabilidad dependiente y a la oferta de oficios masculinizados dentro del mercado laboral. Lo anterior se constituye como crítico en los siguientes aspectos:
 - **Dificultad para completar la totalidad de los cupos** de los cursos ofertados para los proveedores, lo cual conlleva la imposibilidad de implementar los cursos por falta de postulantes.
 - **Falta de demanda de mano de obra** por parte de los empleados presentes en los territorios, lo cual dificulta la colocación laboral de los/as usuarios/as, y por tanto su futura inserción en el mundo laboral.
- Los proveedores tienen la percepción de que **no hay una total correlación entre la oferta y la demanda por oficios** en los territorios, y por tanto las opciones de cursos a impartir no siempre responden a sus necesidades de mano de obra, ni a los intereses de los/as usuarios/as que pertenecen a estos territorios. Así también, perciben que desde la institucionalidad no se han realizado estudios o análisis sobre las necesidades de capacitación a nivel local.

“No sé si el Sence habrá hecho un estudio antes de realizar en este curso. Me da la impresión de que no. En algunos territorios los cursos no tenían nada que ver con el territorio”.

(Coordinador OTEC, Zona Sur)

- Para los LTP la oferta **se vincula con sus especialidades técnicas más que con las necesidades de los territorios**, lo cual podría constituirse como una limitante al momento de responder a los requerimientos de sus comunidades, y a la demanda por mano de obra de los territorios. Así también, sería difícil para los LTP poder optar a ampliar su oferta programática y subsanar lo anterior, ya que esta oferta vendría pre definida desde SENCE.
- Para el caso de los OTEC, las posibilidades de selección de cursos son amplias lo cual podría convertirse en un nudo crítico cuando no se cuenta con algún tipo de especialización ni trabajo continuo en impartir determinados oficios. Esto sería crítico cuando:
 - Los OTEC con menos experiencia adaptan su infraestructura, equipamiento y recursos humanos, sin contar con mayor sostenibilidad en el trabajo realizado.
 - Se postula a gran cantidad y variedad de cursos, muchas veces sin contar con la capacidad para gestionarlos de manera óptima, principalmente a nivel administrativo.

- Podría existir una focalización en el llenado de los cupos disponibles de cada sección – a nivel de coberturas – por sobre el desarrollo óptimo de los oficios, no entregando procesos de calidad a los/as usuarios/as.

Complementariamente, fue posible identificar algunas **buenas prácticas** impulsadas por los proveedores en pro del éxito del programa y del cumplimiento de sus objetivos, en torno a la oferta programática:

- Cuando el foco de los proveedores se encuentra en escoger cursos en base a la demanda laboral y necesidades del mercado, **existen instituciones que se esfuerzan por realizar un estudio de la oferta y demanda laboral** de ciertos territorios:
 - Permitiría ofertar cursos más adecuados a las necesidades de los territorios.
 - Esto actuaría en favor del llenado de los cupos de los distintos cursos, pero también facilitarían la posterior incorporación en el mercado laboral de los/as usuarios/as.
- Con el propósito de aumentar la oferta programática con que cuentan los LTP, algunos municipios han optado por **complementar esta participación en el programa a través de sus OTEC municipales**, lo cual permitiría:
 - Entregar a la comunidad nuevos oficios que no pueden ser entregados a través de los LTP, utilizando sus dependencias y la misma estructura administrativa (dentro del municipio)
 - Ver la posibilidad de incorporar nuevas especialidades en los LTP, utilizando como plataforma el programa Más Capaz.
 - Responder de mejor manera a los intereses de la comunidad, aumentando la participación en el programa.

4.4. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS QUE COMPONEN EL PROGRAMA

4.4.1. CONVOCATORIA Y DIFUSIÓN

El siguiente apartado tiene como objetivo describir el proceso de difusión y convocatoria realizada tanto a usuarios/as como a los proveedores para participar del programa Más Capaz. En este sentido, se profundiza tanto en los medios a través de los cuales los/as usuarios/as y proveedores se enteraron de la existencia del programa, como la evaluación que hacen de dicho proceso.

CONVOCATORIA A USUARIOS/AS

Una vez adjudicados los cursos a impartir por cada proveedor, tanto LTP como OTEC, comenzaron distintas estrategias para difundir el programa y de esta manera convocar a los/as usuarios/as que estuviesen interesados en los cursos, en todas las regiones del país.

Desde el punto de vista de los/as **usuarios/as**, el **medio principal a través del cual se enteraron de la posibilidad de participar en estas capacitaciones fue a través de sus amigos, vecinos y/o familiares (32,7%)**, lo que quiere decir que la comunidad más cercana cumpliría un rol fundamental en la difusión del programa. Posteriormente, los medios más frecuentes a través de donde se enteraron los/as usuarios/as fue a través del internet (19,1%) y la OMIL (16,2%).

En el caso de que los/as usuarios se hayan enterado a través de sus redes más cercanas, no se encontraron diferencias por tipo de proveedor. Similar es lo que sucede en el caso de la OMIL, lo que podría estar relacionado con que las OMIL habrían cobrado un rol más activo como colaboradores en la

difusión del programa Más Capaz, independientemente del proveedor encargado de desarrollar los cursos. Es así que, este organismo municipal habría funcionado como canalizador de información para el reclutamiento de los/as usuarios/as, ya que se señaló que en muchas ocasiones el acercamiento de los interesados a participar del programa fue directamente en este organismo. Diferente es el caso del internet, en donde los/as usuarios/as de OTEC se enteraron en mayor medida por ese medio.

Con respecto a las diferencias por **segmento objetivo**, en primer lugar, es posible establecer que en el caso de los/as usuarios/as que señalan haberse enterado a través de amigos, vecinos y/o familiares, no se aprecian diferencias significativas (en jóvenes corresponde a un 31,3% y en mujeres a un 32,1%). En contraste a esto, entre las mujeres y los jóvenes que señalan haberse enterado a través de la OMIL, si se aprecian diferencias significativas (en jóvenes corresponde a un 13,3% y en mujeres a un 18,9%), lo que podría estar relacionado con la vinculación que algunas mujeres de mayor edad tendrían con las redes municipales e institucionales asociadas a distintos aspectos – como por ejemplo beneficios gubernamentales, participación en organizaciones sociales, u otras instancias capacitación.

Respecto al internet, también se presentan diferencias entre segmentos, ya que este medio se da principalmente en el segmento de jóvenes entre 18 y 29 años; lo que podría ser reflejo de una brecha generacional en cuanto al uso de nuevas plataformas digitales (en jóvenes corresponde a un 23,6% y en mujeres a un 18,9%).

Estos resultados **se condicen con lo expresado por los proveedores, ya que el 69,4% de ellos señaló desplegar estrategias de difusión** a través del trabajo con instituciones públicas (en donde destacaría la OMIL), además un 64,8% señaló trabajar con redes sociales y un 59,8% dio cuenta de trabajar con organizaciones locales. En esta última destaca el papel de juntas de vecinos y centros de madres, los cuales funcionaron como puntos estratégicos de difusión, dado el público objetivo al que está dirigido el programa, ya que son lugares que ellos visitan con frecuencia.

Esto último confirma el hecho de que el “boca a boca” haya sido un elemento de convocatoria importante. Además, desde la visión de los proveedores, aquellos que efectivamente participaron del programa en su versión piloto se sintieron aventajados durante este proceso, ya que fue la misma población aledaña la que se encontraba esperando por el inicio del programa, y estaban atentos a los procesos de postulación.

Para el desarrollo de estas estrategias, la mayoría de los proveedores indicó haber recibido lineamientos desde SENCE - que corresponden al 78,7% - los cuales fueron percibidos con mayor fuerza en los OTEC que en los LTP (79,9% en OTEC y 66,1% en LTP), lo que podría estar relacionado con que los LTP no se relacionan directamente con SENCE durante la implementación del programa, por lo que las estrategias delimitadas por el Servicio podrían estar invisibilizadas, debido que son entregadas a cada municipio como encargados del programa. Es por ello, que el encargado del programa dentro de cada municipio funcionaría como intermediario entre el SENCE y los coordinadores en lo LTP.

Finalmente, respecto a la **evaluación que realizan los proveedores sobre las orientaciones recibidas por parte de SENCE para el despliegue de las diferentes estrategias, existe una visión positiva**, ya que los encuestados indicaron en mayor medida estar “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con que estas directrices son **suficientes, útiles y coherentes con las estrategias internas con la institución**; donde la suficiencia se posiciona como el valor peormente evaluado y la coherencia como el mejor, con un 56,4% y un 77% respectivamente.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA CONVOCATORIA A USUARIOS/AS

Las **buenas prácticas** que fueron posible identificar en estos procesos son las siguientes:

- El trabajo con la OMIL para la convocatoria de los/as usuarios/as se posiciona como una buena práctica, ya que podría ser un buen canalizador de potenciales usuarios/as para el programa, ya que ahí acuden personas que buscan oportunidades laborales. Sin embargo, es importante mencionar que a este lugar acuden personas que no se encuentran cesantes por el tiempo que requiere el programa.
- La difusión de los LTP se focalizó en la población más cercana, lo que podría posicionarse como una buena práctica, aprovechando las redes cercanas para convocar a usuarios/as.
- Que los proveedores se hayan focalizado en hacer difusión en lugares de concurrencia para el segmento objetivo, tales como ferias libres o juntas de vecinos, se posiciona como una buena práctica en cuanto fomentaría el “boca a boca”, forma principal mediante los/as usuarios/as indicaron haberse enterado del programa.

En cuanto a los **nudos críticos** respecto a este tema, se destacan:

- El hecho que las estrategias de difusión sean financiadas por los propios proveedores podría afectar la calidad de los mismos, ya que no existe un nivel estándar de calidad y cantidad de los mismos, a pesar de que esto sea normado directamente por SENCE.
- Tomar solo internet como un elemento estratégico de difusión podría ser un nudo crítico, en cuanto no se consideran otras alternativas para la difusión del programa, ya que uno de los segmentos a los que está dirigido el programa, podría tener una brecha generacional con el uso de TIC's, por lo tanto, no sería tan efectiva para ellos.

CONVOCATORIA A PROVEEDORES

Por otro lado, es importante considerar dentro del análisis el cómo los proveedores fueron convocados a participar del programa Más Capaz.

De acuerdo a la información levantada, fue posible observar que el **medio principal por el que los proveedores se enteraron** de la posibilidad de ser entes de capacitación, **fue a través de la página web de SENCE**, lo cual fue señalado por el 62,1% de los proveedores, lo cual cobra mayor fuerza en los OTEC que en los LTP, con un 72% y un 33,3% respectivamente. Otro de los medios fue **mediante el envío de un correo electrónico por parte de SENCE**, lo cual fue señalado por un 47,2% de los proveedores, siendo este porcentaje mayor en el caso de los OTEC que en los LTP, con un 50,3% y un 38,3% respectivamente.

Respecto a la evaluación por parte de los proveedores respecto de los mecanismos de convocatoria a proveedores, es posible establecer que **la plataforma a través de la cual se realiza el proceso de postulación es uno de los elementos críticos**, ya que se ha señalado que han existido constantes problemas tanto para postular a los/as usuarios/as, como para realizar la gestión de la capacitación, es decir, matricular usuarios/as, ingresar asistencias, etc.

Por el contrario, existe una percepción positiva de la parrilla programática de SENCE, en cuanto **existiría una gran cantidad de cursos disponibles a los cuales postular** y, además, los proveedores tendrían la **libertad de poder postular oficios nuevos**, que no se encuentren en la lista, para poder impartir la capacitación.

Finalmente, un elemento que llama la atención son los requisitos solicitados a los proveedores para postular, lo que, de acuerdo a la información recolectada, son principalmente entidades que hayan entregado servicios de capacitación en los últimos 36 meses, a personas con niveles de vulnerabilidad y/o baja participación laboral y el desarrollo de cursos de formación en oficios con una duración mínima de 150 horas²². Los que por lo general no serían cumplidos a cabalidad, ya que como se ha mencionado anteriormente, existen proveedores que no tendrían este nivel de experiencia en el segmento. Independientemente de ello, este aspecto es evaluado generalmente de manera regular y positiva por los proveedores, ya que un 78,4% de los encuestados evaluó con nota 5 o superior “los requisitos solicitados para postular al programa”.

NUDOS CRÍTICOS EN LA CONVOCATORIA A PROVEEDORES

En relación con la convocatoria a proveedores, fue posible identificar los siguientes **nudos críticos**:

- El trabajo de los proveedores con la OMIL y los DAEM (específicamente para LTP) durante la convocatoria no fue tan significativo, y a pesar de que no se presenta totalmente como un nudo crítico sería interesante evaluar cómo poder involucrar de manera más activa a estos organismos, sobre todo en el caso de los LTP.
- Dada la diversidad de organismos que postulan para poder ejecutar el programa – tanto LTP como OTEC - un punto a evaluar serían los requisitos que SENCE les solicita para participar y poder ser proveedores de capacitación. En este contexto se identifica que los requisitos serían muy amplios, por ejemplo, en lo que refiere a años de experiencia, formadores o infraestructura, y no establecerían un mínimo en la calidad de los servicios prestados, lo cual se reflejaría en la existencia de diferencias significativas entre las capacitaciones que reciben los distintos usuarios/as.

4.4.2. POSTULACIÓN Y SELECCIÓN

En el siguiente apartado, se da cuenta de los principales hallazgos sobre el proceso de postulación y selección de usuarios/as en el marco del programa Más Capaz, considerando las percepciones de los proveedores de capacitación y de los/as usuarios/as.

POSTULACIÓN DE USUARIOS/AS

Respecto a la postulación de los/as usuarios/as, dado que este proceso se realiza directamente en el sitio web de SENCE, se debe tener en consideración que, **la mayoría de los/as usuarios/as señala no haber necesitado ayuda para realizar la postulación**, lo que equivale al 78,6% del total, no apreciándose diferencias a nivel de segmento objetivo. Esto último, se constituye como un hallazgo importante, ya que desde la visión de los proveedores existiría una brecha tecnológica en las mujeres entre 30 y 64 años, lo cual dificultaría su postulación al programa y por tanto podrían necesitar ayuda en mayor medida que los jóvenes.

Esto también podría estar explicado en que, **la postulación fue realizada por un tercero y no directamente por el/la usuario/a** – por el municipio u OMIL, en el lugar de capacitación o en la junta de

²² Resolución Exenta N° 382, Fecha: 22 de enero del 2015. (Fuente: <http://www.sence.cl>)

vecinos – y, por tanto, algunos/as usuarios/as no habrían tenido mayor contacto con la plataforma de postulación web.

Bajo este contexto, **los proveedores en su gran mayoría (93,2%) dan cuenta de implementar estrategias de apoyo a sus postulantes**, entre las que destacan:

- **Postulación directa en sus oficinas:** es posible dar cuenta de que esta sería la opción más utilizada por los proveedores, ya que el 37,2% señala haberla utilizado. Al desagregar por tipo de proveedor es posible apreciar que los LTP utilizan en mayor medida esta estrategia, ya que un 50,5% señala utilizarla mientras que en OTEC dicha proporción alcanza un 33,4%. Los proveedores señalan haber utilizado esta estrategia por las siguientes razones:
 - Dificultad del proceso y desconocimiento de los/as usuarios/as, para lograr procesos de postulación exitosos.
 - Permite mejorar la gestión de los cursos y las preferencias de los/as usuarios/as, concentrando la administración de las claves de estos y evitando las dificultades asociadas a su pérdida y recuperación.
- **Postulación en terreno:** Otra práctica frecuente corresponde a la postulación en terreno, donde un 24,5% de los proveedores señala haber utilizado este tipo de apoyo a la postulación. Esta estrategia sería utilizada en mayor medida por los OTEC que por los LTP (27,4%, y 14,1% respectivamente). Esta estrategia se diferencia de la postulación en oficina, porque los proveedores combinan la estrategia de postulación con la de convocatoria, es decir postulan al momento de difundir su oferta de cursos en terreno.
- **Sistema de apoyo telefónico:** el 21,6% de los proveedores señala haber utilizado esta estrategia, la cual consistiría en un proceso de guía y soporte del proceso de postulación, pero sin tener mayor interferencia en el mismo, ya que sería realizado directamente por cada uno de los/as usuarios/as.
- **Derivación a la OMIL u otra oficina municipal:** en último lugar se encuentra esta estrategia de trabajo conjunto con las OMIL o con otras oficinas municipales relacionadas, lo cual es utilizada por el 16,7% de los proveedores, siendo más utilizada por LTP que por OTEC (21,2% y 15,4% respectivamente) lo cual es concordante con la forma en que el programa y su ejecución se administra cuando los Liceos son de dependencia municipal.

Se debe tener en cuenta, que las estrategias de postulación antes descritas, a juicio de los proveedores, son utilizadas para actuar frente a las **dificultades que tendría el proceso de postulación**, las cuales por una parte se asocian a la plataforma de **postulación a través de la web**, y por otra parte a la **deserción y reemplazo de usuarios/as**.

- En lo que respecta a la plataforma web de postulación, cabe dar cuenta de que esta percepción también es **compartida por los encargados regionales** del programa Más Capaz, donde se relevan algunos problemas con el sistema informático que hicieron menos eficiente la gestión del proceso:
 - **Dificultad del proceso**, considerando que una parte importante del público objetivo al que apunta al programa no son “nativos digitales” y por tanto **no cuentan con las herramientas necesarias para realizar el proceso de postulación**. En este sentido, la plataforma de postulación sería poco amigable para quienes quieren participar del programa Más Capaz.

- La **obtención y recuperación de clave** serían procesos críticos, ya que SENCE otorga este código a través de los teléfonos celulares de los/as postulantes, y se identifica que en el público objetivo hay una alta rotación de número telefónico. Esto último, afectaría de sobre manera la posibilidad de modificar las preferencias por parte de los/as usuarios/as en su postulación – como por ejemplo modificar el curso o proveedor al cual postularon inicialmente.
- **Inestabilidad de la página web**, los proveedores señalan que en muchas ocasiones debieron **inscribir manualmente a los postulantes** porque la página web estaba fuera de operación, principalmente cuando existían estrategias de difusión a través de medios de comunicación masivos, lo que provocaría un colapso en el sistema. En este sentido, los encargados regionales referenciaron que **el sistema no fue capaz de absorber todo el volumen de postulación**.
- El sistema **no sería eficiente en el proceso de matrícula** ya que no genera información actualizada de cuando un usuario ya está matriculado en un curso. Incluso, si una persona no avisa que ha sido matriculada, podría quedar matriculada en más de un curso al mismo tiempo. Para los proveedores esto también resulta crítico, ya que su matrícula podría variar y tendrían que recurrir al reemplazo de sus alumnos/as.

A pesar de la percepción que tienen los proveedores de capacitación, los/as usuarios/as realizan una evaluación positiva de su experiencia en la postulación al programa, donde:

- La **rapidez del sitio web para postular**, es calificado con nota 6,1 y no existen mayores diferencias con respecto al proveedor o segmento.
- La **información que se pudo encontrar en la página de internet para postular** recibe una nota de un 6,2, obteniendo su mayor evaluación en los usuarios de los LTP.
- Por último, la **facilidad para seleccionar los cursos** en la página de internet obtiene una nota general de un 6,2, también obteniendo la mejor evaluación en los usuarios de LTP.

Sería posible establecer que existe una alta evaluación a nivel general, y las pequeñas diferencias encontradas podrían obedecer al segmento y la facilidad que tienen los jóvenes en el uso de este tipo de tecnología. En el caso de las mujeres de mayor edad dentro del segmento de mujeres, estas dificultades podrían haber sido paleadas por el acompañamiento recibido.

- En lo que respecta a los/as postulantes que una vez seleccionados deciden no participar del programa, los proveedores señalaron contar con **alto abandono en el programa Más Capaz**, ya que mucha de la gente que postulaba al curso no participaba en el – incluso estando matriculada.
 - Con el propósito de hacer frente a la deserción y completar los cupos de los cursos, algunos proveedores **utilizaron como estrategia la sobre postulación de usuarios/as**, para contar con una cantidad suficiente de reemplazos y comenzar los cursos con los alumnos realmente interesados en capacitarse.
 - Este tipo de estrategias resultaría clave, ya que como se pudo observar en el apartado de oferta programática, existen cursos que no pudieron ser ejecutados dada la falta de postulantes y la alta deserción de usuarios/as.

En cuanto al apoyo recibido por los/as usuarios/as durante la postulación, se debe dar cuenta de que la proporción que señaló haber necesitado ayuda es relativamente menor, alcanzo un 21,2% del total. De

estos usuarios/as, alrededor de **9 de cada 10 usuarios/as efectivamente la recibieron ayuda para su postulación**. Los cuales corresponden mayormente a LTP (98,5% en LTP y 88,5% en OTEC), lo cual podría ser un indicador de que, en los LTP, al contar con menor cantidad de cursos y por tanto con menor número de alumnos – tal como fue señalado en el apartado de oferta programática – se cuenta con mayor capacidad efectiva de apoyar la demanda de postulación de quienes en principio no estuvieron en condiciones de hacerlo.

Así también, la inscripción por parte de terceros – principalmente correspondientes a los proveedores de capacitación o la OMIL – presente inconvenientes para los/as usuarios/as, uno de ellos es que presenten un **conocimiento considerablemente menor respecto de la oferta programática**, dado que el sistema de postulación permite observar y evaluar todas las posibilidades de cursos disponibles para su lugar de residencia.

SELECCIÓN DE USUARIOS/AS

En lo que respecta a la selección de los/as usuarios/as, al consultar a los proveedores si antes de iniciar las capacitaciones utilizaron alguna estrategia de selección, el 64,1% respondió afirmativamente. Al profundizar entre las estrategias que fueron realizadas por los proveedores – y tomando en consideración sólo a aquellos proveedores que efectivamente utilizan estrategias de selección - se señala **principalmente el uso de entrevistas personales**, levemente por sobre charlas informativas (98% y 91,9% respectivamente). Esto concuerda con la percepción de los/as usuarios/as del programa, **quienes señalan en mayor medida haber realizado una entrevista personal para su selección en el programa**, equivalente a un 67%, mientras que un 41,9% señala haber participado en charlas.

A pesar de que, desde el discurso de los proveedores, son los OTEC quienes señalan utilizar estrategias de selección en mayor medida (54% versus un 30,4% en LTP), **desde la percepción de los/as usuarios/as, esta estrategia sería utilizada en mayor medida por los LTP**. Relacionado con esto último, desde el discurso de los LTP se aprecia que **estos tendrían mayor capacidad de gestión** para realizar entrevistas personales como método de selección o filtro de usuarios/as, ya que el contar con menos cursos y secciones, y por tanto con menos alumnos.

A pesar de lo anterior, **desde la perspectiva de los/as usuarios/as el uso de estrategias de selección sería un proceso poco homogéneo y bastante dispar**, ya que por ejemplo existe una proporción de usuarios/as que señala no haber participado de ninguna entrevista de selección, inclusive, algunos/as relatan haber sido contactados/as de un día para otro para comunicarles que habían sido seleccionados/as y que debían acudir a la capacitación al día siguiente. Mientras que, otra proporción de usuarios/as indica que tuvieron que pasar por un proceso de selección más estricto, en donde además de entrevistas, les realizaron diagnósticos iniciales y finalmente otra convocatoria para comentarles sobre los beneficios que conlleva participar en el programa.

“...postulé, me llamaron, me dijeron que tenía que ir. Me tomaron una prueba de conocimientos básicos, después de eso me volvieron a llamar y me hicieron una entrevista psicológica”

(Grupo Focal, Jóvenes, Zona Centro)

“cuando postule en la oficina, sólo me vieron el puntaje y me hicieron elegir un curso”

(Grupo Focal, Mujeres, Zona Norte)

En el marco de la selección, también se debe tener en consideración que existe una proporción de proveedores – equivalente al 35,7% - que señaló haber realizado charlas informativas y entrevistas personales con los/as postulantes antes del inicio de la capacitación, y sin embargo **señalan no realizar ningún tipo de estrategias de selección**, y podría ser explicado en lo siguiente:

- Las **charlas** no serían consideradas como estrategias de selección por parte de los proveedores, si no que serían vistas como **estrategias de información sobre el programa**. En el caso de los proveedores que sí utilizan las charlas para la selección, se considera que su utilidad se encuentra en observar aspectos como el interés, la puntualidad o la asistencia de los/as usuarios/as, siendo una primera aproximación a su comportamiento durante el desarrollo de los cursos.
- Las **entrevistas personales podrían ser confundidas con el diagnóstico inicial** que se debe realizar en el marco del componente de Apoyo Socio Laboral (ASL), por parte de los proveedores, principalmente porque:
 - Los objetivos que ambas estrategias persiguen serían similares: tanto la entrevista de selección como la entrevista inicial del ASL velan por contar con usuarios/as interesados en incorporarse al mundo del trabajo.
 - En algunos proveedores, el tutor socio laboral es quien realiza ambas estrategias, es decir, participa de la entrevista de selección y además realiza el diagnóstico inicial una vez seleccionados los/as usuarios/as.
 - El propósito de la entrevista personal podría no ser la selección de usuarios/as, si no que levantar sus necesidades para la postulación al programa, o durante su ejecución.

Por parte de los proveedores, se considera que este tipo de instancias permitirían complementar los requisitos de selección que SENCE utiliza como filtros para el ingreso al programa Más Capaz, como lo son el sexo, la edad, la experiencia laboral y el puntaje de la ficha de protección social. En este contexto, entre las **razones que los proveedores asocian al uso de estrategias de selección, prima asegurar un perfil de usuario que termine la capacitación**.

Entre quienes **no utilizan estrategias de selección**, esto se debería principalmente a que el marco normativo del programa Más Capaz no exige la realización de esta actividad, y que por tanto solo se rigen por la selección que realiza SENCE a partir de los requisitos de postulación que se exigen, ya que estos delimitarían claramente las condiciones que debiesen cumplir quienes participan de las capacitaciones.

Además, algunos proveedores señalaron que existirían algunas **dificultades en el proceso de selección** de usuarios/as, donde se destaca principalmente que **los requisitos de acceso al programa serían muy rígidos**, lo cual afectaría la convocatoria de las personas, por ejemplo:

- No permitiría la capacitación de hombres por sobre los 40 años y mucha de la oferta programática estaría directamente orientada a las necesidades de este segmento.
- No todos los interesados cumplirían con los requisitos de estabilidad laboral solicitados, es decir, no permite capacitar al cesante esporádico que ve en el programa Más Capaz una oportunidad para mejorar su calidad de vida.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA SELECCIÓN Y POSTULACIÓN

Algunos nudos críticos que se identificaron fueron:

- Las principales dificultades presentadas durante el proceso de postulación y selección se relacionan con la **plataforma web de SENCE**, en este sentido se identifican los siguientes puntos críticos:
 - **El sistema no fue capaz de absorber todo el volumen de postulación.** Lo que conlleva la inscripción manual de los postulantes, lo cual se constituye como una labor que aumenta la carga administrativa, tanto para los proveedores como para los encargados regionales del programa.
 - La inestabilidad de la plataforma web, **dificulta la gestión de la matrícula**, ya que existirían usuarios/as matriculados en más de un proveedor y curso. Esto no permitiría que los proveedores tuvieran clara la cantidad de participantes en sus cursos al momento de ser iniciados.
 - La **obtención y recuperación de clave** serían procesos críticos, ya que al ser a través de un teléfono móvil se olvidaría y perdería rápidamente por parte de los/as usuarios/as. Frente a esto ellos no podrían gestionar su postulación y sus opciones de cursos.
- Frente a las dificultades del proceso, la postulación por parte del proveedor – o por parte de un tercero – se constituye como una buena opción, sin embargo, es crítica en el sentido de que **los/as usuarios/as no tendrían la posibilidad de acceder a la totalidad de la oferta disponible.**
 - Esto conllevaría desconocimiento y sesgos en la elección de cursos, ya que cuando es el proveedor quien realiza la postulación, se tendencia la postulación a su favor.
 - Podría existir oferta más adecuada a las necesidades e intereses de los/as usuarios/as y estos no tendrían acceso a ella.
- Para el caso de los/as usuarios/as pertenecientes al **modelo inclusivo**, **no se percibe la realización de procesos de selección especializados**, lo cual podría tornarse crítico para la realización de adecuaciones, y para la pertinencia de la participación de usuarios/as con discapacidad en determinados oficios.
- La mayoría de los proveedores no cuentan con las herramientas para realizar una derivación o una orientación cuando se enfrentan al interés de un público objetivo que no cumple con los requisitos del programa – como por ejemplo hombres mayores de 30 años – lo cual produce insatisfacción y desilusión en este segmento.
- **No existe identificado claramente un profesional encargado del proceso de postulación y selección de usuarios/as**, lo cual:
 - Afectaría la carga administrativa de quienes tienen otras labores, como por ejemplo secretarías o psicólogos.
 - Se debe trabajar con el tutor de apoyo socio laboral desde el inicio del proceso de postulación, aunque sus funciones sólo están determinadas desde el inicio de la fase lectiva. Los proveedores deben hacerse cargo de financiar este proceso sin poder rendirlo al programa.
 - En muchos casos, esto no estaba contemplado en los proveedores, ya que SENCE a través de su plataforma web, sin embargo, dada la necesidad de acompañamiento – ya

sea por deficiencias en el sistema informático o por brechas de los/as usuarios/as – tuvieron que hacerse cargo de este ítem.

En complemento, fue posible identificar algunas **buenas prácticas** impulsadas por los proveedores en pro del éxito del programa y del cumplimiento de sus objetivos, en torno a estos procesos:

- Las distintas estrategias utilizadas por los proveedores para apoyar la postulación se identifican como una buena práctica, ya que subsanarían las dificultades presentadas por la plataforma web de postulación. Entre las distintas opciones utilizadas, parecería que el **apoyo telefónico** podría ser el más óptimo, ya que permite que el mismo usuario/a realice este proceso con una guía, pero que no sea realizado por un tercero.
- Ante la deserción de usuarios entre la postulación, la matrícula en el curso y la verdadera participación, algunos proveedores realizaron **sobre postulación de usuarios/as** – cuando fueron ellos quienes postularon directamente a los interesados – lo cual permitiría contar con listas de espera y realizar reemplazos de usuarios/as rápidamente.
- A pesar de que no se permite ni considera la selección dentro de los lineamientos entregados por SENCE, una buena selección de usuarios/as – posterior a los requisitos de postulación – permitiría aumentar la probabilidad de contar con usuarios/as que termine la capacitación. **La realización de entrevistas personales permitiría identificar a aquellos/as usuarios/as que efectivamente tienen intenciones de incorporarse al mundo laboral**, facilitando su posterior colocación y el cumplimiento de los objetivos del programa.

||| 4.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA FASE LECTIVA

En el siguiente apartado, se da cuenta de las principales características de la fase lectiva, considerando cómo fue organizada e implementada por los distintos proveedores de capacitación. En este sentido, aquí se abordan aspectos relacionados con diagnósticos iniciales, los módulos transversales, apoyo socio laboral, entre otros.

DIAGNÓSTICO INICIAL Y NIVELACIÓN DE CONTENIDOS

Como primer componente de la fase lectiva de las capacitaciones, se consultó a los proveedores si, una vez seleccionados los/as usuarios/as de cada uno de los cursos impartidos, se realizó alguna **evaluación inicial para ver los conocimientos** de entrada que estos/as tenían. Frente a esto, **el 83,2% de los proveedores encuestados señalaron efectuar este tipo de evaluaciones, proporción que no concuerda con la percepción de los/as usuarios/as** donde 39,1% señala haber realizado esta prueba de conocimientos inicial.

Esta diferencia podría estar relacionada con posibles confusiones de los proveedores y usuarios/as, entre diagnóstico inicial de conocimientos y el diagnóstico inicial de situación laboral que debe ser desarrollado en el marco del Apoyo Socio Laboral. Igualmente, pareciera existir mayor diferenciación entre ambos diagnósticos por parte de los/as usuarios/as ya que la proporción que identifica uno y otro diagnóstico difiere considerablemente – diferencia de 48,6% - mientras que en proveedores las proporciones son similares, existiendo una diferencia de 14,6% entre ambos diagnósticos.

Independientemente de las diferencias entre la perspectiva de proveedores y la de usuarios/as, la realización de diagnósticos sería una práctica **implementada en mayor medida por los LTP**. Posiblemente, la mayor realización de diagnósticos en los LTP podría deberse al tipo de formador encargado de las clases, ya que podrían tener un carácter más pedagógico que impulsaría a realizar este tipo de pruebas.

En lo que respecta a quién es el **encargado de realizar los diagnósticos de conocimientos iniciales**, tanto proveedores como usuarios/as concuerdan en que esta labor recae en el **formador de la fase lectiva**, aunque la figura del **tutor socio laboral** también cobra importancia en la realización de esta tarea. Esto último daría cuenta de que podría existir una confusión entre el diagnóstico de conocimientos inicial y el diagnóstico de situación laboral que realizan estos profesionales o que estos profesionales efectivamente se encuentran desempeñando otras labores adicionales a las consignadas en la guía operativa del programa.

En lo que respecta al **fin que se persigue a través de la realización de estas evaluaciones de conocimientos iniciales**, en general los proveedores señalan que este diagnóstico se realiza con el propósito **de averiguar el nivel de conocimientos con los que cuentan los/as usuarios/as que forman parte de un determinado curso**. En este sentido, sería fundamental conocer las condiciones técnicas y académicas en que se encuentran los alumnos al momento de iniciar las capacitaciones, ya que esto permitiría a los formadores saber cómo focalizar, orientar y nivelar sus clases, y por tanto hacer cambios en función de las características del público objetivo si fuese necesario.

A pesar de lo anterior, hay proveedores que señalan **no haber realizado algún tipo de diagnóstico inicial de conocimientos**, es posible dar cuenta de las razones que podrían explicar esta decisión, donde tanto los OTEC como los LTP referencian lo siguiente:

- Este diagnóstico **no es un requisito de la fase lectiva**, ya que no viene señalado en las bases del programa Más Capaz, ni en las orientaciones técnicas ni dentro de los planes formativos utilizados por los proveedores.
- Los proveedores señalan no haber realizado diagnósticos por **no haber contado con mayor tiempo** entre el aviso de SENCE y el inicio de las clases.
- Algunas instituciones asumen que los/as usuarios/as llegan a las capacitaciones con un nivel bajo de conocimientos, y por tanto **planifican sus clases considerando partir “desde cero”**.

Complementariamente, y tomando en cuenta el propósito de los diagnósticos, se consultó a los coordinadores de capacitación si como proveedores habían realizado algún tipo de **nivelación de contenidos**, frente a lo cual el 76,6% respondió afirmativamente.

Estos procesos de nivelación serían realizados en menor medida por los LTP, a pesar de que ellos son quienes señalan en mayor medida realizar diagnósticos. Esto último resulta interesante, y podría estar explicado por los siguientes factores:

- La mayoría de **los LTP señalan haber sufrido retrasos en el inicio de los cursos**, lo cual implicó realizar adecuaciones a la programación e incluso en algunos casos modificar los horarios y la extensión de las jornadas de clases. Dado esto, **no contarían con tiempo disponible para realizar nivelaciones**, ya que deben dar cuenta de los planes formativos de manera íntegra.

- A pesar de conocer cuáles son las dificultades y las brechas que podrían tener sus alumnos, los formadores de LTP señalan no poder realizar mayores intervenciones y nivelaciones, ya que el poder subsanar dichas brechas **requeriría de un trabajo de mayor profundidad**, y más tiempo.

A nivel más general - considerando tanto la percepción de OTEC como de LTP - en lo que respecta a las **razones para no realizar nivelaciones**, se destaca principalmente que **este componente no estaría considerado dentro de los planes formativos y no sería exigido en los acuerdos operativos** o bases técnicas que rigen la implementación de la fase lectiva

MÓDULOS TRANSVERSALES Y APOYO SOCIO LABORAL

Según define el marco regulatorio del programa Más Capaz, los **módulos transversales** están orientados a la empleabilidad, es decir, a aquellas habilidades personales que se han determinado como prioritarias para que una persona formada en un determinado oficio pueda enfrentarse al mercado laboral, buscar un trabajo, enfrentar una entrevista, mantenerse en un cargo o moverse entre empleos y/o cargos, entre otros. En este contexto, se consultó a los proveedores sobre los contenidos que fueron entregados durante el desarrollo e implementación de este componente del programa.

Se aprecia que en general, **los proveedores reconocen desarrollar los contenidos trabajados dentro de éstos módulos** (sobre el 89%), situación que se replica en el caso de los/as usuarios/as, ya que éstos en su gran mayoría (sobre el 91%) reconocen haber trabajado los contenidos del módulo transversal durante la fase lectiva de su curso de capacitación. Respecto a los contenidos, se debe tener en consideración:

- Aquí **se identifican principalmente los elementos para encontrar trabajo** – tales como construcción de currículum vitae, postulación a empleos, inscripción a la BNE, entre otros – frente a lo cual se debe tener en cuenta que estos elementos son compartidos entre este módulo y el componente de Apoyo Socio Laboral, lo que podría influir en que sean altamente reconocidos, especialmente por los/as usuarios/as.
- Independientemente de lo anterior, en general, **los/as usuarios/as realizan una evaluación positiva de los diferentes contenidos que se les entregan durante los módulos transversales**, considerando aspectos como el tiempo asignado a enseñar los contenidos y la utilidad de los contenidos para encontrar trabajo, donde para ambos aspectos entregan una nota promedio sobre 6 en una escala que va de 1 a 7.

Complementariamente, se consultó a los coordinadores de capacitación si les gustaría **incorporar nuevos contenidos a los módulos transversales**, frente a lo cual 1 de cada 4 proveedores señaló que sería necesario incorporar nuevos contenidos a estos módulos, por lo que podría pensarse que en general los proveedores consideran que los contenidos tratados en este módulo serían los adecuados, y que no sería necesario incorporar nuevos elementos a él.

Entre los contenidos que, según los proveedores, debiesen ser agregados adicionalmente y/o profundizados, es posible destacar:

- **Alfabetización digital**, existe la percepción de que las clases de computación o internet serían muy básicas e insuficientes para las necesidades de los/as usuarios/as del programa. Este contenido debiese ser complementado o profundizado.
- **Emprendimiento**, existe la percepción de que hay oficios más propicios para salida laboral independiente y que también hay usuarios/as que prefieren esta modalidad de empleo, por tanto, resultaría clave entregar a los/as usuarios/as conocimientos sobre emprendimiento y la red de fomento que actualmente existe en el país.
- **Desarrollo personal**, dadas las características del público objetivo, se percibe por parte de los proveedores que existen problemas de seguridad, autoestima y autoconfianza profundos, por lo que se considera clave trabajar estas temáticas.
- **Comunicación efectiva**, se deben entregar más herramientas a los/as usuarios/as para que desarrollen la capacidad de comunicarse efectivamente, no solo al momento de buscar un trabajo, si no que en su vida en general.

En lo que respecta al **Apoyo Socio Laboral**, se trata de un componente de la fase lectiva que, a través de acciones individuales y grupales, entrega orientación personalizada, educativa y ocupacional, en la modalidad de una asesoría especializada que permite *vincular las necesidades e intereses de los/as usuarios/as, con las oportunidades del entorno*.

Esta tarea será realizada por un **tutor(a) socio laboral**, figura que no es reconocida por la totalidad de los/as usuarios/as del programa Más Capaz (Sólo un 56% lo reconoce). Si reconocen la presencia de un psicólogo o trabajador social, que en algunos casos realizó entrevistas individuales y grupales, y otras actividades asociadas a este componente. Además, **se aprecia que los/as usuarios/as capacitados en un LTP, habrían contado en mayor medida con el acompañamiento de este profesional**, ya que estos reconocen su presencia en mayor medida que los/as alumnos/as de OTEC.

A nivel de hipótesis, este comportamiento podría estar directamente relacionada con la **cantidad de tutores que tienen los proveedores**, ya que bajo el supuesto de que la proporción de tutores debiese ser 1 por cada 25 alumnos²³ (es decir uno por cada sección) se observó que en los LTP **contarían en mayor medida con un tutor por cada sección – proporción que alcanza un 56,7%** - mientras que en OTEC los tutores estarían encargados de mayor cantidad de secciones, ya que un 31,7% se encarga sólo de una sección.

Esto podría implicar que el trabajo realizado por el tutor fuese más constante, personalizado, teniendo un rol de acompañamiento más presente durante el desarrollo de la fase lectiva, y que por tanto fuese más reconocida por los/as usuarios/as.

Además de las actividades mínimas que deben desempeñar los tutores de ASL, es posible señalar que los tutores **desempeñarían otras funciones adicionales**, tanto desde su propia percepción, como desde la percepción de los proveedores y de los/as usuarios/as. Entre estas actividades, se destacan:

²³ Según las orientaciones técnicas del Programa Más Capaz, se considera 1 tutor por cada 25 alumnos. Para efectos de este análisis se trabaja sobre el supuesto de que cada sección está compuesta por 25 alumnos, y que por tanto debiese contar con al menos 1 tutor de apoyo socio laboral.

- **Actividades de seguimiento y monitoreo de los/as usuarios/as**, función que sería clave para el desarrollo del programa Más Capaz, ya que actuaría directamente en desmedro de la deserción de los participantes. En este sentido:
 - Los tutores serían los **encargados de monitorear las inasistencias** a través de llamados telefónicos o visitas a los hogares, o de activar las redes frente a alguna dificultad presentada por los/as usuarios/as, como problemas de salud o de violencia intrafamiliar, por ejemplo.
 - En el caso de los proveedores donde existió retraso en el inicio de las clases, algunos tutores realizaron seguimiento y monitoreo para **asegurar la convocatoria y mantener la postulación de los/as alumnos/as** interesados en el curso, y así no tener que realizar este proceso nuevamente al dar inicio al curso.
- **Participación en el proceso de selección de los/as usuarios/as**: algunos de los tutores socio laborales realizarían funciones antes de iniciados los cursos y la fase lectiva, específicamente, realizando actividades que permitan **identificar los perfiles de usuarios/as más idóneos para participar en el programa**.

En complemento con lo anterior, este acompañamiento sería clave en el marco del programa, considerando que el público objetivo cuenta con poco acercamiento al mundo laboral, con brechas educativas y con altos niveles de vulnerabilidad. En este sentido, se destaca la **importancia del Apoyo Socio laboral** en torno a:

- Es una instancia para **entregar habilidades transversales que los/as usuarios/as en la mayoría de los casos no poseen**, y que son fundamentales para la incorporación al mundo laboral, y para el desarrollo en su vida personal.
- Es un apoyo a los/as usuarios/as para que **no hagan abandono de la capacitación**, ya que permite hacer seguimiento y atender a sus necesidades para ayudarles a encontrar soluciones a sus problemáticas.

Estas percepciones – asociadas a la importancia del programa para el logro de los objetivos del programa - se ven reflejadas en la buena evaluación que los proveedores y los/as usuarios/as hacen sobre el aporte de los tutores socio laborales:

- En el caso de los **proveedores** la evaluación es asociada a que los usuarios se mantengan en el programa y al aporte que realiza para facilitar su inserción al mercado laboral (Entregan una nota promedio de 6,2, en una escala de 1 a 7)
- En cuanto a la evaluación por parte de los/as **usuarios/as** que reconocen la figura del tutor, esta se ubica por sobre la nota promedio 6,3, resultado que podría dar cuenta de que los/as usuarios/as tienen una buena percepción de las actividades desarrolladas junto al tutor, pero también sobre la importancia y la utilidad que este tipo de asesoría personalizada tendría para su desarrollo profesional y su futura incorporación al mundo laboral.

Al consultar a los tutores socio laborales sobre la **suficiencia y el uso del Anexo N°4 Ficha de Entrevista Inicial para el diagnóstico de la situación de entrada** de los/as usuarios/as al programa Más Capaz, fue posible identificar los siguientes aspectos:

- Esta ficha es aplicada a los/as usuarios/as al inicio de la fase lectiva, lo más cercano posible al comienzo de las clases, considerando al menos las dos primeras semanas de la capacitación para realizar esta tarea completamente.

- Esta ficha, permitiría obtener datos personales de los/as usuarios/as y generar un primer acercamiento a su situación personal y a sus proyecciones laborales; sin embargo, es una **aproximación que carecería de profundidad, y que entregaría sólo datos duros que no serían suficientes para poder realizar algún tipo de intervención**, lo cual incluso para algunos proveedores carecería de utilidad para los propósitos de este componente.
- Respecto al tiempo disponible para la aplicación de esta ficha, es posible señalar que para los tutores las dos horas estipuladas por la guía operativa de SENCE serían suficientes, ya que, ocupando solo la pauta, se necesitan no más de 30 minutos dado que las respuestas no permiten mayor profundidad. Al contrario, con un diagnóstico más profundo sería necesario al menos una hora y media, lo cual indica que el tiempo destinado seguiría siendo el adecuado.
- En cuanto a la relación entre la cantidad de alumnos/as y el tiempo destinado para realizar los diagnósticos, tampoco se presentarían mayores dificultades, dado que por lo general son realizadas en días y horarios distintos, tomando una proporción de usuarios/as por día.
- Una de las principales críticas que los tutores realizan a este Anexo, estaría relacionada con la **sobre estructuración de la pauta tópica**, ya que carecería de espacio para que los tutores puedan profundizar en aspectos vinculados con la inserción laboral de las personas. Es así, que podría evaluarse incorporar más espacios para la profundización en la pauta.
- Esta ficha de diagnóstico se identifica como importante, sin embargo, **una entrevista personal sería una instancia más efectiva para diagnosticar**, ya que permitiría contar con mayor información sobre los/as participantes.

En cuanto a la **Guía Operativa** para el Apoyo Socio Laboral entregada por SENCE, los tutores en general tienen una buena opinión de este instrumento, destacando que se trata de un documento útil, donde la información se presenta de forma clara, y que además trata temas importantes para trabajar con los/as usuarios/as del programa de una manera muy adecuada.

Sin embargo, también se identifican algunos aspectos débiles que debiesen ser mejorados dentro de la guía operativa, y por tanto dentro del componente socio laboral. Por un lado, **faltaría mayor profundización en la entrevista inicial** y también, **recomiendan eliminar las visitas a ferias laborales** de los requerimientos, ya que es un factor que no depende de ellos (por ejemplo, si durante la ejecución de un curso no se realiza ninguna feria laboral no pueden cumplir con este aspecto).

A partir de los resultados obtenidos para el módulo transversal y el módulo de Apoyo Socio Laboral, es posible dar cuenta de la **vinculación que existe entre ambos componentes** de la fase lectiva:

- Desde la percepción de los entrevistados, estos módulos debiesen **actuar y desarrollarse de forma complementaria**, velando por que las actividades realizadas en ambos no sean repetitivas.
- En ciertos puntos ambos módulos **repiten actividades y temáticas durante su desarrollo**, entre las cuales es posible destacar:

- Actividades de apresto laboral, como por ejemplo la construcción de currículum laboral o la inscripción en alguna bolsa de trabajo o estrategias para la postulación a empleos.
- Actividades para encontrar trabajo, principalmente vinculadas con la preparación personal al momento de la búsqueda y postulación a algún empleo.
- Ambos componentes, a pesar de sus similitudes, se **diferencian en los siguientes puntos**:
 - En la **forma de abordar los contenidos**, donde el módulo transversal aborda las temáticas de forma grupal, mientras que en el ASL estos son abordados de manera individual y personalizada.
 - En el **propósito que persigue** cada uno de estos componentes, donde para el módulo transversal se busca entregar a los/as usuarios/as herramientas para incorporarse al mundo laboral, mientras que en ASL se busca vincular las necesidades e intereses de los/as usuarios/as, con las oportunidades del entorno.

Por último, cabe dar cuenta de que uno de los aspectos más críticos de esta etapa sería la **falta de coordinación entre los profesionales encargados de la realización de los módulos transversales y los tutores socio laborales**. En este sentido, si no existe cierta coordinación entre ambos módulos, los contenidos se repiten y los/as usuarios/as sienten que están realizando lo mismo en más de una ocasión.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA FASE LECTIVA

A partir de los resultados presentados anteriormente, a continuación, se presentan algunos **nudos críticos** identificados en los distintos componentes de la fase lectiva del programa Más Capaz:

- Se reportaron retrasos en el inicio de las capacitaciones, principalmente para los LTP, lo cual implica los siguientes puntos críticos:
 - Impide la realización de diagnósticos y nivelación de contenidos.
 - Conlleva modificar la organización inicial de la fase lectiva, en cuanto a carga horaria y días a la semana en que se realizan los cursos.
 - Produce la pérdida de postulantes y, por tanto, conlleva que los proveedores deban realizar mayor cantidad de reemplazos de usuarios/as.
- Los diagnósticos iniciales de conocimientos y la nivelación de contenidos **no se establecen como procesos formalizados o estandarizados** dentro de la fase lectiva, lo crítico está en que se identifican como procesos importantes y dependen de cómo cada proveedor quiera realizarlos, y por tanto los/as usuarios/as del programa en diferentes cursos y proveedores estarían accediendo a prestaciones diferentes.
- **Los tutores socio laborales no serían suficientes de acuerdo a lo establecido en las bases administrativas del programa** y en la guía operativa del componente, lo cual sería crítico para:
 - El rol de este profesional sería menos reconocido por los/as usuarios/as.
 - Los/as usuarios/as le asignarían menores niveles de importancia a su función y a la tarea que deben realizar.
 - Los/as usuarios/as tendrían menor participación en las actividades que contempla el componente de Apoyo Socio Laboral, lo cual atentaría directamente contra la consecución de los objetivos que se persiguen a través de ellas, y por tanto con el propósito del programa Más Capaz.

- La profundidad y dedicación de las actividades e intervenciones sería menor, ya que a medida que aumenta la cantidad de usuarios/as que atender, disminuye el carácter personalizado que caracterizaría a este componente.
- Existiría una **falta de coordinación entre los profesionales** encargados de la realización de los módulos transversales y los tutores socio laborales, lo cual se refleja en que ambos componentes **repite actividades y temáticas durante su desarrollo**.

Como complemento, se presentan algunas **buenas prácticas** identificadas durante la implementación de la fase lectiva del programa:

- En sí mismas, la realización de diagnósticos iniciales de conocimientos y la nivelación de contenidos se constituyen como buenas prácticas, ya que permiten a los formadores tener información para enfrentarse al nivel de sus alumnos/as y adaptar las clases de acuerdo a sus necesidades. Esto conlleva:
 - Aprendizajes más significativos
 - Evita la deserción de usuarios/as por desconocimiento o desmotivación.
 - Mayor involucramiento de los/as usuarios/as en las clases, principalmente porque reconocen más contenidos y entienden los aprendizajes.
- Otra buena práctica se relaciona con aquellos proveedores que **potencian el rol del tutor socio laboral durante toda la implementación del programa, incluso considerando labores que no se establecen dentro de sus funciones**. Sin embargo, se debe tener en consideración que esto es favorable siempre y cuando el tutor tenga a su cargo sólo un curso, para poder dar cuenta de estas tareas de manera óptima.
- Esto porque se reconoce que este profesional es de gran aporte para:
 - Motivar a los/as usuarios/as para no desertar durante el desarrollo de la fase lectiva.
 - Identificar y desarrollar las potencialidades de los/as usuarios/as, para entregarles mayor confianza y seguridad en sí mismos.
 - Hacer seguimiento de los/as usuarios/as cuando existen retrasos en el inicio del curso, para que sigan interesados en participar.
 - Actuar como soporte psico-emocional de los/as usuarios/as, y quitando esta presión de los formadores.

||| 4.4.4. BENEFICIOS ADICIONALES

Este subsidio es un aporte diario de \$3.000.- que SENCE entrega a los/as usuarios/as para satisfacer sus necesidades de transporte y alimentación en torno al programa.

Este subsidio **no solo permitiría asegurar la asistencia de los usuarios** a las clases, sino que también **es uno de los elementos atractivos que ha motivado la participación de los usuarios** en el programa, sobre todo considerando su condición de vulnerabilidad (finalmente, aparece como un aporte al ingreso familiar). En este sentido, este subsidio no solo tiene un rol habilitante para asegurar la asistencia de los usuarios, sino que también **cumple un rol estratégico a nivel de política pública**, en cuanto su atractivo facilitaría el logro de las coberturas planificadas para el desarrollo del programa.

Desde una perspectiva general, se observa que **tanto usuarios como proveedores evalúan adecuadamente el monto asignado**, en cuanto un porcentaje mayoritario de ambos grupos considera

que es adecuado²⁴. No obstante, en el discurso de varios actores surge la necesidad de que **el subsidio sea diferenciado para territorios donde el acceso al lugar de capacitación es más difícil**, por ejemplo aquellas en condición de **ruralidad**; al respecto algunas prácticas interesantes que fue posible levantar fue la contratación por parte de algunos proveedores de **mini buses de acercamiento**, que trasladaban a los usuarios hasta el lugar de capacitación, y luego de vuelta a sus hogares, ya que muchas capacitaciones terminaban de noche, horario en que el flujo de locomoción pública bajaba de manera importante para ciertos territorios.

Al analizar la evaluación de los **tiempos** correspondientes a la **entrega del subsidio**, es posible apreciar que tanto usuarios como proveedores declararon que este beneficio era entregado mayoritariamente una vez por semana²⁵. Al desagregar estos resultados por tipo de proveedor, se observa que **es mayor el porcentaje de OTEC que entrega este monto semanalmente, en comparación con los LTP** donde esta proporción baja aumentando al mismo tiempo aquellos que declararon entregarlo en intervalos de tiempo mayores²⁶.

Lo relevante de estos resultados es que en general una mayor proporción de **OTEC estaría gestionando de mejor manera la entrega del beneficio en comparación con los LTP**, que dependen de una estructura municipal que hace más compleja y pesada la gestión del beneficio, toda vez que cuentan con determinados procesos que no pueden ser omitidos en lo que respecta a transferencia y rendición de recursos.

Con todo, a nivel general se aprecia en los usuarios un alto nivel de satisfacción con el beneficio por parte de los usuarios, sin existir diferencias estadísticamente significativas entre los usuarios según tipo de proveedor²⁷.

Un elemento interesante que surgió respecto de este beneficio, es la **necesidad de extenderlo a la práctica laboral** ya que se han identificado algunos casos, por ejemplo, el de usuarios en condición de ruralidad, donde la falta de recursos les impediría desarrollar el proceso de manera íntegra. Al mismo tiempo sería un incentivo a la realización de esta actividad por parte de los usuarios, en cuanto los datos levantados permiten levantar la hipótesis de que en general sería bajo el porcentaje que estaría optando por realizarla.

BENEFICIO DE CUIDADO INFANTIL

El **beneficio para el cuidado infantil** se orienta a usuarios madres o padres con niños menores de seis años, que requieren de apoyo en el cuidado de sus hijos para la asistencia al programa.

²⁴ Desde una perspectiva general, un 80,7% de proveedores considera que este monto sería adecuado o muy adecuado, mientras que un 83,01% de los usuarios considera que este monto sería adecuado o muy adecuado.

²⁵ Un 85,63% de los usuarios señaló que dicho subsidio fue entregado 1 vez por semana. Por su parte, un 90,2% de los proveedores declaró entrega el subsidio con esta periodicidad.

²⁶ Un 93,7% de los OTEC señaló entregar este beneficio 1 vez por semana. En los LTP, por su parte, este porcentaje disminuye a un 80%.

²⁷ Un 84,3% de los usuarios encuestados se declaró satisfecho o muy satisfecho con la entrega de este beneficio. Al desagregar por proveedor, no se aprecian grandes diferencias respecto de estos porcentajes (LTP: 85,6%; OTEC: 84,1%).

Como dato de contexto, a nivel general se observa que **un 67,81% de quienes participaron en el programa señalaron tener hijos**. Es interesante constatar que existe una mayor proporción de usuarios OTEC que declaró tener hijos, en comparación con los usuarios LTP, diferencia que podría estar asociada a la mayor proporción mujeres de mujeres de entre 30 y 64 años que está en los OTEC²⁸.

Excluyendo a los hijos mayores de edad del análisis, **en el segmento mujeres el promedio de edad de los hijos alcanza los 10,8 años**, mientras que en el segmento de jóvenes el promedio de edad es de 4,3 años. Al hacer este análisis considerando sólo a los hijos menores de 11 años, el promedio de edad en el segmento jóvenes se mantiene casi igual (4,02 años), mientras que en el segmento mujeres disminuye a los 7,11 años.

Con todo este dato es de relevancia en cuanto permite hacer un análisis de las condiciones de acceso del beneficio, ya que el programa considera la entrega a usuarios/as con hijos/as hasta los 6 años de edad; sin embargo, los datos muestran que **la demanda potencial por este servicio no estaría totalmente cubierta**, especialmente en el segmento mujeres entre 30 y 64 años, ya que el promedio de edad de los hijos está sobre los 6 años, incluso considerando solo a los hijos menores de 11 años.

Por otro lado, se observa que del total de usuarios/as del **segmento jóvenes que declaró tener hijos/as**, un 67,7% declaró que necesitaba el beneficio. Al mismo tiempo, un 47,8% de los jóvenes con hijos/as declaró haberlo recibido; esto deja una brecha de un 19,87% de usuarios dentro de este segmento cuyas necesidades no fueron cubiertas.

En el caso de las **mujeres de 30 a 64 años que declaró haber tenido hijos/as**, un 32,8% declaró que necesitaba el beneficio; al mismo tiempo, un 15,5% de las mujeres de este segmento con hijos/as declaró haberlo recibido; lo que deja una brecha de 17,3%.

Si se analizan estos resultados **solo para aquellos usuarios que tenían hijos dentro del rango** para recibir el beneficio (que representa un 47,8% del total de usuarios con hijos), se observa que un 69,8% de este grupo declaró necesitar el beneficio; sin embargo, solo un 46,75% lo recibió, lo que deja **una brecha de no atención de 23,04%** de usuarios que, necesitando el beneficio no lo recibió.

Estos datos relevan **dos elementos importantes** a nivel de diseño del beneficio, a saber:

- La **necesidad de evaluar una ampliación de la edad máxima de acceso al beneficio**, ya que el rango de edad actual (6 años) estaría dejando un número importante de hijos fuera (de hasta 11 años de edad), lo que estaría perjudicando especialmente al segmento de mujeres de 30 a 64 años, ya que tienen hijos de mayor edad; de hecho, es mayor la proporción de estas usuarias que consideran que el rango de edad para el entrega del beneficio es inadecuado o muy inadecuado, en comparación con el segmento de jóvenes²⁹.
- En ambos segmentos se observa una **brecha importante de entre quienes requerirían el beneficio respecto de quienes efectivamente lo han recibido**. Este resultado invita a hacer una evaluación de las condiciones de entrega del beneficio, en cuanto hay una demanda insatisfecha

²⁸ Un 49,64% de los usuarios de LTP declaró tener hijos, frente a un 71,23% de los usuarios de OTEC se inclinó por la misma opción.

²⁹ En los jóvenes de 18 a 29 años el porcentaje que declaró que el rango de edad es inadecuado o muy inadecuado asciende a 23,3%, frente un 35,1% de mujeres de 30 a 64 años de edad que se inclinó por las mismas opciones. En los proveedores también existe un porcentaje importante de encuestados que declaró que el rango de edad era inadecuado o muy inadecuado, el que es más importante entre los proveedores OTEC, donde habría una mayor proporción de usuarios mujeres de 30 a 64 años (OTEC: 34,9%; LTP: 24,2%)

importante. Cuando se observa el promedio de edad de los niños cuyos padres beneficiarios declararon haber necesitado el beneficio sin haberlo recibido, se observa que este asciende a 9,9 años de edad. En otras palabras, se puede suponer que los usuarios que se encuentran en esta condición, son aquellos que tienen hijos mayores de 6 años que todavía no están en condiciones de cuidarse solos, y para los cuales hoy el programa no estaría entregando una alternativa de cuidado.

- Al mismo tiempo, se observa que una proporción importante de usuarios que teniendo hijos dentro del rango de edad para recibir el beneficio y necesiándolo, tampoco lo recibieron.

En relación a la **modalidad de entrega del beneficio**, se observa que este ha sido entregado principalmente a través de un monto en dinero. A partir del cruce de la visión de usuarios y proveedores, se observa que esta modalidad se ha impuesto por el efecto de dos elementos:

- En primer lugar, porque para los **usuarios** sería más conveniente. La recepción de un monto en dinero les permitiría a los usuarios disponer libremente de estos recursos, como un aporte al ingreso familiar, lo que significa que no necesariamente se utilizaría en el cuidado de los niños. De hecho, la información cualitativa levantada permitió observar que los proveedores definen la modalidad de entrega del beneficio a partir de las mismas preferencias de los usuarios. Al mismo tiempo, existe un alto nivel de satisfacción con la modalidad de entrega del beneficio por parte de los usuarios³⁰
- En segundo lugar, porque para los **proveedores** sería más conveniente. La gestión y entrega de un monto es más fácil para los proveedores, en cuanto no implica acondicionar un lugar con condiciones especiales para el cuidado de los niños, ni la búsqueda y contratación de personal especialmente dedicado a esta labor. La entrega de un monto también los libera de la eventual responsabilidad de que durante el cuidado los niños estos vayan a sufrir algún daño o accidente. De hecho, las dos razones mayormente esgrimidas por los proveedores que no entregan el beneficio a través de una guardería es porque no se cuenta con la infraestructura, y porque es mucha responsabilidad³¹

Por otro lado, respecto del **monto del beneficio** asociado se observan altos niveles de satisfacción por parte de los usuarios³². Sin embargo, al cruzar estos resultados con la información cualitativa levantada, este resultado llama la atención porque desde la visión de los usuarios, este monto diario no alcanzaría para pagar las horas de cuidado que diariamente se invierten en la capacitación (normalmente se acude a familiares o redes cercanas para el cuidado de los niños); de esta forma, la información cualitativa también permitió observar que el monto se utilizaría para comprar otras cosas para los niños (alimentación, vestuario, juegos didácticos, etc.).

De esta forma, para entender los altos niveles de satisfacción de los/as usuarios/as con el monto entregado, se levanta la hipótesis de que lo que se está evaluando es el beneficio en sí mismo antes que el monto, es decir, es altamente valorado que en el marco del programa adicionalmente se entreguen

³⁰ Un 84,1% de los usuarios que recibieron el beneficio considera que el formato de entrega es adecuado o muy adecuado; en consecuencia, al extrapolar estos resultados se puede suponer que los usuarios están conformes con la entrega de monto diario. Al mismo tiempo, **existiría un mayor nivel de satisfacción entre los usuarios que recibieron el beneficio a través de un pago**, con un 87,4% que se declaró satisfecho o muy satisfecho, frente a un 71,7% de usuarios/as con guardería que se inclinó por las mismas opciones.

³¹ En la encuesta a proveedores, se observa que un 33,6% de los encuestados declaró que no entrega el beneficio a través de guardería porque no cuentan con infraestructura, mientras que un 19,1% declaró que es mucha responsabilidad.

³² Un 82,29% de los usuarios encuestados declaró estar satisfecho o muy satisfecho con el monto del beneficio, frente a un 10,3% de usuarias que declaró que el monto era inadecuado o muy inadecuado.

estos recursos, al margen del monto efectivamente entregado. Esto en el marco de lo señalado más arriba, a saber, estos beneficios que se entregan directamente al usuario funcionan como un gancho importante para hacer el programa más atractivo, especialmente pensando en el perfil de los usuarios.

Finalmente, para ambos actores (usuarios y proveedores) la entrega del beneficio a través de un monto en dinero sería la modalidad más conveniente. El tema de fondo es si a través de esta modalidad se asegura el cumplimiento del propósito por el cual fue establecido, a saber, el bienestar de los niños; en definitiva, se está frente a un riesgo importante respecto de uno los beneficios importantes del programa.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS BENEFICIOS ADICIONALES

En relación a los beneficios adicionales, se observaron los siguientes **nudos críticos**:

- A nivel general el tema de fondo que se releva respecto de ambos beneficios es que si bien constituyen un incentivo a la participación de la población objetivo, en cuanto son montos de disposición directa, quizás el principal nudo crítico es que son al mismo tiempo **un incentivo perverso para usuarios cuyo interés son los beneficios económicos que el programa conlleva**, y que no tienen un real interés ni en la capacitación ni en la posterior inserción laboral, por lo que podrían transformarse en potenciales desertores del programa o en usuarios que no van a insertarse en puestos de trabajo.
- En el discurso de varios actores surge la necesidad de que el subsidio al transporte y alimentación sea diferenciado para territorios donde el acceso al lugar de capacitación es más difícil, por ejemplo, aquellas en **condición de ruralidad**, ya que para estos usuarios el subsidio no sería suficiente.
- En relación con lo anterior, en el discurso de algunos usuarios surge la necesidad de que el **beneficio sea extendido a la fase de práctica**, en cuanto también está la necesidad de movilizarse. A partir de estos resultados se puede levantar la hipótesis de que la falta de recursos para movilización también **sería un inhibidor** para que los usuarios tengan la voluntad de **realizar su práctica laboral**, y en este sentido podría aparecer como un nudo crítico.
- En relación a la **gestión de este beneficio**, aunque en general este fue entregado de acuerdo a los tiempos definidos y comprometidos a los usuarios, todavía es posible identificar algunas entidades que han presentado problemas con los tiempos de entrega. Este nudo crítico es especialmente visible para el caso de los **LTP**, en cuanto dependen de la **estructura municipal** para la gestión de sus recursos, la que es más pesada y lenta.
- En relación al beneficio de cuidado infantil, probablemente el nudo crítico más relevante es la necesidad de evaluar una **ampliación de la edad máxima de acceso al beneficio**, ya que el rango de edad actual (6 años) estaría dejando un número importante de hijos fuera (de hasta 11 años de edad), que no tienen todavía herramientas para cuidarse solos. Esto estaría perjudicando especialmente al segmento de mujeres de 30 a 64 años, ya que tienen hijos de mayor edad, y que se observa especialmente en la brecha que existe entre quienes solicitaron el beneficio y quienes lo recibieron efectivamente.

- Finalmente, aunque para ambos actores la entrega del beneficio a través de un monto en dinero sería la modalidad más conveniente de uso. El problema que se presenta frente a esta modalidad de entrega es **si efectivamente se está cumpliendo del propósito por el cual fue establecido**, a saber, el bienestar de los niños mientras los usuarios se encuentran en capacitación; en definitiva, se está frente a un riesgo importante en términos de si el monto asegura estas condiciones para los menores, o es un aporte a nivel general a los ingresos de la familia del usuario.

Por otro lado, se presentan algunas **buenas prácticas** observadas en relación a estos beneficios:

- Respecto del subsidio al transporte y alimentación, algunos proveedores cuyos usuarios vivían en zonas alejadas o con problemas de flujo de locomoción, generaron convenios con transportistas o directamente arrendaron minibuses para asegurar que estos no tuvieran inconvenientes para llegar a su hogar.
- Respecto de los tiempos de entrega del beneficio, algunos LTP, proyectando que dados los tiempos de la gestión municipal les sería difícil entregar el beneficio semanalmente, implementaron algunas estrategias que les permitió asegurar el cumplimiento de estos plazos; por ejemplo, adelantando la solicitud de fondos al municipio, gestión directa con la tesorería municipal, uso de la “caja chica”, etc.
- En relación al beneficio de cuidado infantil, una práctica interesante que fue posible relevar fueron las dinámicas participativas que desarrollaron algunos proveedores en la definición de la modalidad de entrega del beneficio. De esta forma, se definió en conjunto con los usuarios cuál era la modalidad de entrega que más les convenía, el que se definía a partir del acuerdo que se establecía entre los usuarios. Esta práctica era más propia de proveedores con pocos cursos, donde la posibilidad de coordinar este tipo de instancias era mayor.

||| 4.4.5. PROCESO DE INTERMEDIACIÓN

PRÁCTICA LABORAL

Como dato de contexto, es necesario establecer que un 57,5% de los proveedores OTEC decidió hacer gestión directa de la práctica laboral; mientras que en el caso de los LTP este porcentaje baja a un 25%; al mismo tiempo, un 17,9% de los OTEC ha tercerizado la gestión de las prácticas laborales en una OMIL, frente a un 62,5% de los LTP. Por último, un 24,6% de los OTEC y un 12,5% de los LTP declaró haber utilizado ambas estrategias.

Esta diferencia tiene claramente que ver con la naturaleza de cada institución, a saber, los OTEC son entidades privadas mientras que los LTP son de dependencia municipal, por lo que son estos últimos los que en mayor proporción optaron por apoyarse en un OMIL a la hora de hacer gestionar esta etapa de la intermediación laboral³³.

³³ Estos resultados son coincidentes con la dinámica de gestión de la fase de inserción laboral de cada proveedor, en cuanto ambas conforman el componente programático de intermediación laboral, por lo que se gestionan a través de la misma estrategia.

Por último, un 24,6% de los OTEC y un 12,5% de los LTP han implementado ambas estrategias en la gestión de sus prácticas. Este último resultado describiría a aquellas instituciones que en la postulación habían tercerizado la práctica laboral del programa a una OMIL, no habrían quedado totalmente conformes con la gestión de esta entidad; o viceversa, que al haber decidido gestionar directamente esta etapa, se dieron cuenta de que lo más conveniente para ellos sería tercerizar este trabajo en una OMIL (ambas situaciones suponen en la mayoría de los casos haber postulado a más de un llamado).

Como contrapunto a estos resultados, la encuesta a proveedores mostró que en términos generales son los proveedores LTP los que presentan una visión más positiva respecto de cómo ha sido la gestión de la práctica laboral; este hallazgo es interesante porque son estos proveedores los que han optado mayoritariamente por gestionar sus prácticas a través de la OMIL, a diferencia de los OTEC que han optado mayoritariamente por la autogestión³⁴.

Al mismo tiempo es importante relevar, tal como se señaló anteriormente, que en algunos casos fueron los propios usuarios los que gestionan su práctica laboral, lo que estuvo motivado principalmente por la demora en la gestión del proceso por parte de los proveedores³⁵.

Estos resultados sirven de contexto para dar cuenta de la visión de los usuarios respecto del proceso. En términos generales, **los usuarios y usuarias del programa poseen una valoración negativa relacionada al proceso de práctica**, lo que estaría asociado precisamente a la demora en las gestiones de los proveedores para su realización. De hecho, solo un 29,7% de los usuarios que habían terminado su fase lectiva al momento de la encuesta, estaban realizando o ya habían realizado su práctica.

Un contraste interesante es la visión de usuarios y proveedores respecto a **por qué** estos últimos **no habían realizado su práctica laboral**. Al revisar la visión de los proveedores, las principales razones tendrían que ver con la necesidad de los usuarios de generar ingresos rápidamente, y a que ya habían encontrado un trabajo. Como puede observarse, todas estas razones remiten a cuestiones propias de los usuarios. Complementariamente, el problema más ampliamente señalado por los proveedores en la gestión de este proceso fue la falta de interés de los usuarios (particularmente en los OTEC).

Sin embargo, al revisar **la visión de los usuarios** de por qué a la fecha no habían realizado su práctica laboral, todas remiten a **problemas de gestión de los proveedores y no a decisiones propias**. De esta forma, las razones más referenciadas fueron que **todavía no tenía lugar de práctica**, y por **encontrarse en situación de espera** sin haber recibido ningún tipo de información.

Tanto en los usuarios que sí hicieron la práctica como en los proveedores, se observa una visión positiva del proceso en términos de que les permitió adquirir experiencia, y les dio seguridad para desempeñarse en un empleo. Al mismo tiempo, se observa que hay acuerdo entre usuarios y proveedores respecto a que la práctica les ha permitido adquirir nuevos conocimientos.

En síntesis, y tomando en consideración el perfil de los usuarios, caracterizados por su poca experiencia laboral, el proceso habría tenido **efectos importantes a nivel psicológico sobre los usuarios**, en cuanto haber pasado por **una experiencia laboral previa** los empoderaría para nuevos puestos de trabajo.

³⁴ Un 55,3% de los LTP manifestaron algún nivel de acuerdo con la afirmación **“la gestión para conseguir la práctica es rápida y eficiente”**, frente a un 36,8% de los OTEC que se inclinó por estas mismas opciones.

³⁵ En la encuesta a usuarios, un 25,1% declaró haber gestionado personalmente su práctica laboral (del total de usuarios que había realizado o estaba realizando su práctica).

Por otro lado, llama la atención que tanto en usuarios como en proveedores tengan una percepción positiva respecto de la **duración del proceso (dos semanas)**. Esto porque en la línea cualitativa fue posible levantar la visión de varios actores en relación a que en este período es **difícil que los usuarios puedan efectivamente poner en práctica los conocimientos** adquiridos; a lo sumo, estas dos semanas les permitirían hacerse una noción del ambiente de trabajo y generar una primera adaptación a esta.

Adicionalmente la duración suma un problema a nivel de gestión, a saber, la hace **poco atractiva para los potenciales empleadores**, en cuanto en dos semanas un practicante no agregaría ningún valor a la institución.

GESTIÓN PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS

Como dato de contexto, es necesario decir que del total de encuestados que habían egresado del programa al momento de la encuesta, un 35,7% de ellos indicó encontrarse trabajando. De éstos, un 64,3% estaba trabajando en el mismo lugar donde realizó la práctica.

Este resultado daría cuenta de que al margen de los nudos críticos que presenta, la práctica laboral sí aparecería como un elemento que aumenta la probabilidad de ingreso al mercado laboral en los usuarios.

Por otro lado, cuando se consultó a los usuarios que se encontraban trabajando quién les consiguió el trabajo, un 71,6% declaró que fue auto gestionado, lo que da cuenta de los problemas que han tenido los proveedores con la gestión de este componente. **Finalmente, estos resultados mostrarían que la forma más eficiente de gestión de la intermediación (tanto en la práctica como en la inserción), han sido los propios usuarios.**

Este es un **resultado crítico**, en primer lugar porque **se están destinando recursos** para que los proveedores intermedien a los usuarios (ya sea por auto gestión o través de una OMIL), y porque uno de los **objetivos estratégicos del programa es la inserción laboral de esta población**, que en la actualidad se encuentra en una condición de exclusión del mercado; y al parecer, los resultados de este componente, a partir de lo que ha mostrado esta investigación, no estarían dando los resultados esperados.

Luego, un 71,4% de las personas que se encontraba trabajando, lo hacen de manera dependiente, frente a un 28,5% que se desempeñaba como independiente. La presencia de trabajo independiente es mayor en el segmento de mujeres de 30 a 64 años, resultado interesante ya que podría estar asociado a que esta dinámica laboral se acopla mejor a sus otras responsabilidades como los quehaceres del hogar, el cuidado de menores y otros dependientes, etc. Este resultado plantea la interrogante de si para estas usuarias la línea de mujer emprendedora habría sido la más adecuada, y de cómo hacer una identificación temprana de esta necesidad antes de que ingresen a la línea regular del programa.

Respecto de estos resultados, en el discurso de los proveedores se identifican dos elementos claves, a saber, el **perfil de los usuarios del programa**, y conectado con lo anterior, su **voluntad real de insertarse en el mercado laboral**.

Con respecto al **primer elemento**, hay un reconocimiento por parte de estos actores de que el proceso de inserción de los usuarios del programa es por definición un **desafío para las entidades involucradas**,

en cuanto se trata de **población vulnerable y en condición de exclusión del mercado laboral**, por lo que su inserción y mantención en éste representa una serie de dificultades.

En este sentido, **una intervención como el programa Más Capaz debe hacerse cargo de estas brechas** si su real propósito es la inserción laboral, con intervenciones que tengan un componente psicosocial, en cuanto la capacitación por sí sola no es suficiente para lograr resultados de largo plazo. En este sentido, el apoyo socio laboral iría en la dirección correcta; sin embargo, cambiar prácticas culturales en torno al mundo del trabajo requeriría de intervenciones de mayor duración.

Respecto del **segundo elemento**, relativo a la **voluntad real de los usuarios de insertarse en el mercado laboral**, la información cualitativa permitió levantar que en algunos usuarios no existiría una voluntad real por acceder y mantenerse en un trabajo. Antes que la inserción, para algunos usuarios esta capacitación constituye una instancia de **crecimiento personal**, o es atractiva por los **beneficios monetarios complementarios que incluye**.

Dentro de este contexto, un tema clave son **los diagnósticos iniciales a los usuarios** por parte de los **proveedores en el marco de los procesos de selección**, en cuanto no se levanta adecuadamente **cuáles son sus posibilidades y expectativas de inserción laboral**.

Al mismo tiempo, es clave que estos diagnósticos puedan identificar **brechas de género** respecto de la inserción laboral. Por ejemplo, cuáles son las posibilidades reales de inserción en el mercado laboral formal para las **mujeres con hijos menores de edad** que no tienen con quien apoyarse para su cuidado; o de cuáles son las posibilidades reales de inserción de ciertos perfiles de **usuarios en algunos oficios específicos** (por ejemplo, mujeres en el ámbito de la mecánica). Para estos usuarios **debería haber alternativas**, por ejemplo, su derivación a la línea de **emprendimiento**.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS FASE DE INTERMEDIACIÓN

En relación al componente de intermediación laboral, se observaron los siguientes **nudos críticos**:

- Tanto a nivel de práctica como de inserción laboral, el nudo crítico más relevante es que al parecer los usuarios son los que han tendido mayor capacidad de gestión para esta fase; de esta forma, llama la atención el alto porcentaje de usuarios que auto gestionó su práctica laboral, y el alto porcentaje de usuarios que declaró haber conseguido personalmente el trabajo en el que se encontraban. Esto es crítico no solo porque se están destinando recursos para que los proveedores gestionen este componente, sino que por sobre todo porque la intermediación aparece como uno de los objetivos estratégicos del programa, y por lo tanto, no debería quedar (al menos no al nivel que estos resultados muestran), bajo la gestión directa de los usuarios.
- Un segundo nudo crítico es la sensibilidad de **los diagnósticos iniciales a los usuarios** por parte de los **proveedores en el marco de los procesos de selección**, en cuanto no estarían levantando adecuadamente **cuáles son sus posibilidades y expectativas de inserción laboral**. Un resultado que refleja lo anterior es el porcentaje importante de usuarios de la línea regular que declaró estar en un trabajo como independientes. Elementos claves que es necesario identificar tempranamente es si los usuarios tienen reales posibilidades y si tienen la voluntad real de insertarse en el mercado laboral, y bajo que modalidad (dependiente o independiente); esto permitiría además identificar cuál es la línea del programa que más se adecua a las necesidades de cada usuario.

- Un tercer elemento que aparece como nudo crítico, es que los proveedores parecen asignarle la mayor responsabilidad de los resultados que ha tenido el proceso de intermediación al perfil de los usuarios. Esta visión, sin embargo, tiene a esconder problemas de gestión que han tenido los distintos actores involucrados en el proceso. De hecho, los resultados del estudio muestran que en los usuarios está (al menos) la intención de hacer la práctica laboral, y los bajos niveles observados tendrían que ver principalmente con que todavía no les han conseguido un lugar para desarrollarla.
- Otro elemento relevante que es necesario evaluar a nivel de diseño, es que una práctica de dos semanas sería poco atractiva para los potenciales empleadores, en cuento en este tiempo los usuarios no alcanzarían a transformarse en un aporte a la empresa; a lo sumo permitiría un primer acercamiento al mundo del trabajo.

Por otro lado, dentro de las **buenas prácticas** se releva:

- Una práctica interesante, es la generación y ampliación de las redes que han generado algunas OMIL y proveedores, utilizando las herramientas que les brinda del programa como plataforma.

4.4.6. BRECHAS ENTRE LO DISEÑADO Y LO IMPLEMENTADO

En el siguiente apartado, se da cuenta de las principales características de la fase lectiva, considerando cómo fue organizada e implementada por los distintos proveedores de capacitación. En este sentido, aquí se abordan aspectos relacionados con diagnósticos iniciales, los módulos transversales, apoyo socio laboral, entre otros.

PROCESO	DISEÑO	IMPLEMENTACIÓN	JUSTIFICACIÓN DE LA BRECHA
POSTULACIÓN DE USUARIOS/AS	La postulación de los/as usuarios/as se realiza directamente por ellos, a través de la página web de SENCE.	Debido a dificultades de distinta índole, una proporción importante de usuarios/as no realizó su postulación a través de la página web, si no que fue postulado por un tercero.	El 21,2% de los/as usuarios/as indicaron haber recibido apoyo en la postulación, mientras que un 93,2% de los proveedores señaló contar con estrategias de apoyo a la postulación, las que corresponden mayoritariamente a postulación directa de usuarios/as (61,7%)
FASE LECTIVA	No se considera dentro de las orientaciones técnicas del programa la realización de diagnósticos iniciales de conocimientos y tampoco nivelaciones de contenidos.	La gran mayoría de los/as proveedores señala realizar diagnósticos iniciales de conocimientos y nivelaciones. También existen usuarios/as que identifican haber realizado este tipo de prueba inicial. Estas tareas serían desarrolladas principalmente por los formadores de la fase lectiva, como un insumo para organizar las clases en función de los requerimientos de los/as usuarios/as.	El 83,2% de los proveedores encuestados señala realizar diagnósticos de conocimientos iniciales a sus usuarios/as. Además, un 76,6% señaló haber realizado estrategias para la nivelación de contenidos. En cuanto a los/as usuarios/as, un 39,1% señala haber realizado este tipo de evaluación inicial de conocimientos. Los formadores serían quienes están encargados de la realización de estos diagnósticos y de la nivelación de conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> - 70,4% de los/as usuarios/as identifica al formador como el encargado de la prueba inicial de conocimientos. - 76,7% de los proveedores identifica al formador como el encargado de la prueba inicial de conocimientos y la posterior nivelación.
	Este componente contempla la implementación de cursos de capacitación laboral basados en enfoque de competencias orientado a la formación en oficios	No se aprecia el uso de este enfoque en el desarrollo de la fase lectiva. Específicamente, se señala utilizar metodologías teórico-prácticas	Los formadores y proveedores señalan utilizar, tanto para impartir las clases como para su posterior evaluación, metodologías con foco en lo teórico-práctico, sin tener mayor conocimiento sobre el enfoque por competencias.
APOYO SOCIO LABORAL	El número de profesionales que se requieran contratar para el apoyo socio laboral, se deberá estimar en relación al número de participantes del curso; organizando un flujo por Tutor(a) que se	Existen proveedores de capacitación que cuentan con tutores encargados de más de una sección , es decir, deben trabajar con más de 25 usuarios/as durante las distintas actividades del componente.	La proporción de tutores debiese ser 1 por sección, sin embargo, esto es así sólo en un 38,3% de los casos. Llama la atención que en un 11% de los casos, los proveedores cuentan con un solo formador para 6 o más secciones, es decir, estos tutores estarían

	<p>aproxime a media jornada laboral (22 horas semanales) y a 25 participantes por tutor(a).</p> <p>El tutor socio laboral se mantiene durante toda la fase lectiva y concluye en el traspaso del/a participante a la fase de Intermediación laboral.</p> <p>La integración de este/a profesional a la ejecución del programa, debe hacerse al momento que se inicia la etapa lectiva de los cursos y su permanencia no será más allá de cuatro meses a contar de esa fecha.</p> <p>Las actividades que debe desarrollar el tutor de apoyo socio laboral debe realizar las siguientes actividades en conjunto con los/as usuarios/as:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico inicial de la situación laboral - Diagnóstico final de la situación laboral - Apoyo para actualización de Currículum Vitae - Inscripción en Bolsa de Trabajo - Construcción de un plan de acción - Sesiones de trabajo grupal 	<p>Se identifica que algunos tutores realizan funciones desde antes del inicio de la fase lectiva.</p> <p>Los tutores realizan tareas adicionales a las establecidas en la guía operativa del componente Apoyo Socio Laboral.</p>	<p>encargados del acompañamiento socio laboral de aproximadamente 150 alumnos/as.</p> <p>Algunos tutores señalaron realizar actividades antes de la fase lectiva como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Postulación de los/as usuarios/as - Participación en el proceso de selección de los/as usuarios/as a través de la realización de entrevistas - En el caso de los proveedores donde existió retraso en el inicio de las clases, realizaron seguimiento y monitoreo para mantener la postulación de los/as alumnos/as, y permanecen trabajando por más de cuatro meses (considerando la duración de la fase lectiva más el tiempo de retraso). <p>Desde el discurso de los actores entrevistados, los tutores realizarían las siguientes actividades que serían diferentes a las establecidas en la guía operativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de seguimiento y monitoreo de los/as usuarios/as, principalmente para actuar frente a las inasistencias - Entrevistas de postulación y selección - Articulación de la red en pro de la inserción laboral de los/as usuarios/as.
<p>INTERMEDIACIÓN LABORAL</p>	<p>En las orientaciones técnicas para la fase de intermediación laboral, se sugiere que los ejecutores cuenten con un profesional de las ciencias sociales y un gestor por cada 100 cupos en ejecución. En el caso que el ejecutor cuente con menos de 100 cupos se deberá contar con profesionales en jornada parcial de manera proporcional.</p>	<p>Es probable que no todos los proveedores cuenten con estas figuras para la gestión de la fase de intermediación, lo que pone en riesgo el normal desarrollo de este componente que incluye práctica e inserción laboral</p>	<p>A partir de los resultados de la encuesta a proveedores, se observa que un 77,1% de los proveedores OTEC y un 65,22% de los LTP declaró contar con personal especializado para la gestión de esta fase, dejando una brecha de 22,9% en los OTEC, y de un 34,78% en el caso de los LTP. Se podría suponer que esta brecha corresponde a proveedores que trabajan con OMIL, sin embargo, al revisar los datos relativos a las entidades que trabajan con estas oficinas, todavía persiste una brecha: de hecho, un 22,2% de los OTEC declararon trabajar con esta oficina, mientras que un 63,3% de los LTP trabajó con ésta.</p>

		<p>Adicionalmente, se sugiere que estos roles sean ocupados por profesionales de las Ciencias Sociales, con especialidad o experiencia en el área laboral y de preferencia manejo de la temática de género. En el caso del gestor territorial se sugiere que sea un profesional del área de relaciones públicas, administración de empresas, ingeniería comercial o similar, que conozca el entorno de ejecución, especialmente el sector empresarial.</p> <p>A partir de la información cualitativa levantada, se pudo observar que el perfil profesional asociado a estos roles era bastante diverso, y no necesariamente se acercaba a las sugerencias establecidas en las orientaciones institucionales definidas para el desarrollo de este componente</p>
--	--	---

4.5. DIFICULTADES ADMINISTRATIVAS ASOCIADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

A partir de las percepciones de los actores entrevistados – específicamente proveedores, relatores y tutores socio laborales - fue posible identificar ciertas dificultades que han debido sortear los proveedores de capacitación, las cuales se constituyen como puntos críticos para el funcionamiento e implementación de las distintas etapas del programa Más Capaz.

DIFICULTADES EN EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE CAPACITACIÓN (SIC)

En primer lugar, es posible dar cuenta de que existieron problemas en el **funcionamiento del Sistema Integrado de Capacitación**. En este sentido, el SIC sería identificado como un sistema poco amigable, pero por sobre todo **inestable** y con dificultades para acceder, que no permitiría gestionar el programa de manera óptima. Esto ha implicado las siguientes dificultades:

- Imposibilidad de **inscribir a sus relatores**, en este sentido, si el SIC no funciona, no es posible inscribir a los relatores, y por tanto validarlos para que comiencen a impartir las clases en cada uno de los cursos.
- Imposibilidad de **solicitar adelantos** para dar inicio a los cursos, ya que a través del SIC se logra la gestión de los recursos económicos, y por tanto se realizarían las solicitudes de adelantos. Algunos de los proveedores no cuentan con capacidad económica para hacerse cargo del costo de la capacitación, y por tanto no pueden dar inicio a los cursos sin contar con los adelantos entregados por SENCE.
- Se presentan dificultades para **gestionar la matrícula** y los cupos disponibles, dado que existe la imposibilidad de inscribir a los postulantes, ingresarlos al sistema y hacer efectiva su matrícula, específicamente:
 - Los proveedores no podrían dar inicio a la fase lectiva, ya que no tendrían la confirmación del número de alumnos necesarios para la implementación de cada curso.
 - Existen alumnos que fueron matriculados pero que no son reconocidos por el sistema, y por tanto no es posible validar vía SIC su participación en un determinado curso de capacitación.
 - El SIC mostraría a usuarios/as matriculados en más de un curso y proveedor al mismo tiempo, siendo poco actualizado en la entrega de información.

A partir de estas dificultades, es posible dar cuenta de que en general, **la evaluación que los proveedores hacen de este sistema es negativa, ya que reconocen que afecta el diseño del programa, y atenta contra su buena ejecución**, siendo un obstaculizador importante al momento de implementar los cursos de capacitación. Incluso existe la percepción de que el SIC afectaría la continuidad del programa, y estaría afectando el logro de los objetivos de esta política pública.

RETRASOS EN EL INICIO DE LOS CURSOS

En segundo lugar, y directamente relacionado con la dificultad descrita anteriormente, se presentaron retrasos en el inicio de las capacitaciones, específicamente por los retrasos en la gestión del SIC y la inscripción de los cursos, sus alumnos y sus relatores, pero también por los siguientes factores:

- Autorización para el inicio de los cursos adjudicados por parte de SENCE, es decir, que SENCE entregue la fecha definitiva para el inicio de la fase lectiva.
- Retrasos en la entrega de adelantos (recursos monetarios) por parte de SENCE, lo cual no permitiría contar con recursos para adquirir materiales, pagar a los relatores o para pagar los subsidios durante las primeras semanas de la capacitación.

Estos retrasos, implicarían otra dificultad para los proveedores:

- Desde su percepción, **SENCE les avisa sin mayor tiempo sobre el inicio de las clases**, no contando con el tiempo suficiente para la implementación de los cursos.
- Deben avisar rápidamente a los/as postulantes y en casos de tener muchas deserciones – producto de la demora en el inicio de los cursos – deben implementar rápidamente estrategias de reemplazo, lo que en ocasiones no permite realizar procesos de selección o de nivelación.
- Estos retrasos han llevado a que los proveedores de capacitación, **no hayan comenzado la ejecución de la totalidad de los cursos adjudicados**, al menos al momento de la evaluación³⁶.

RETRASOS EN LOS PAGOS FINALES POR PARTE DE SENCE

Desde la percepción de los proveedores, **existirían retrasos en los pagos por los servicios de capacitación prestados**, principalmente correspondientes a los pagos finales una vez terminados los cursos. En este sentido, se identifican las siguientes implicancias, especialmente para OTEC:

- Ha implicado **retrasos en la certificación** y en el cierre de los cursos. En este sentido, muchos de los proveedores no pueden finalizar administrativamente los cursos de capacitación por no contar con recursos, y por no poder facturar a SENCE el trabajo realizado.
- El retraso de los pagos generaría **inestabilidad e incertidumbre económica** de los proveedores de capacitación, ya que no contarían con recursos para apalancar los gastos incurridos durante la implementación de los cursos del programa.

En este sentido, los proveedores deben hacerse cargo del costo completo de la capacitación - considerando gastos en equipamiento, subsidio de alimentación y transporte, subsidio de cuidado infantil y remuneraciones de los profesionales (relatores y tutores de apoyo socio laboral) – para lo cual deben recurrir a créditos bancarios o modificar el destino de algunos dineros, con el propósito de apalancar el funcionamiento del programa Más Capaz.

PAGO DE TUTORES SOCIO LABORALES

Finalmente, fue posible apreciar que, desde la percepción de algunos proveedores, existirían dificultades asociadas a la forma de pago de los tutores socio laborales:

³⁶ Se debe tener en consideración que para el caso de OTEC la última adjudicación de cursos – como resultado del Sexto Concurso Línea Regular – corresponde a la Resolución Exenta N°4547 con fecha 03 de noviembre de 2015 y en lo que respecta a LTP, la última adjudicación de cursos – resultados del Segundo Concurso - corresponde a la Resolución Exenta N°3848 con fecha 16 de septiembre de 2015. Y la aplicación del estudio fue realizada durante la segunda quincena del mes de enero de 2016, lo que permitiría pensar que algunos cursos debiesen haber iniciado antes de esta fecha.

- En primer lugar, en los ítems de pago no sería posible considerar **otros trabajos que realizan los tutores** socio laborales, y que no se encuentran incluidos dentro de la guía operativa de este componente.
- En relación con esto, se percibe que una dificultad del pago estaría en que **solo se paga desde el inicio de la fase lectiva**, y por tanto no es posible pagar por labores desarrolladas previo inicio de la capacitación, por ejemplo, durante la fase de convocatoria, difusión y selección. Etapas donde se percibe que su aporte sería fundamental.
- Por último, **el sueldo** que perciben los tutores socio laboral **sería inestable y relativo**, ya que su pago estaría asociado a la cantidad de alumnos que finalizan los cursos, omitiendo las funciones que podría haber realizado durante toda la fase. En este sentido, para aquellos alumnos que desertan se realizan pagos proporcionales, frente a lo cual los mismos tutores señalan que debiese existir una remuneración fija para pagar el trabajo realizado.

5. RECOMENDACIONES

ÁMBITO	RECOMENDACIÓN	JUSTIFICACIÓN	IMPACTO
Difusión y convocatoria a usuarios/as	Delinear estrategias de difusión y convocatoria a usuarios/as desde el SENCE central con un mayor nivel de especificidad, generando un mayor nivel de involucramiento de los proveedores para optimizar los recursos.	<p>Actualmente no se delimitan las estrategias de difusión y convocatoria, sólo se especifican estrategias comunicacionales a nivel general en donde se especifican elementos de diseño y estructura del material de difusión (folletaje, pendones, etc.). De igual manera se plantea que cualquier iniciativa debe ser aprobada por SENCE.</p> <p>Además, no se otorga financiamiento para realizar este proceso y se endosa esta responsabilidad a los proveedores.</p> <p>Como consecuencia de lo anterior, la calidad de las estrategias y material de difusión es bastante dispar, identificándose distintos niveles de calidad en su implementación.</p>	<p>Acotar estos lineamientos permitiría estandarizar las campañas de difusión y convocatoria, evitando así que la calidad de éstas dependa totalmente del criterio y de los recursos materiales y humanos con que cuenta el proveedor para esta tarea.</p> <p>Es importante que se asignen recursos para esta tarea, entre otras razones porque los proveedores deben asumir el riesgo de que no todos los cursos postulados y adjudicados efectivamente logren las coberturas mínimas.</p>
Convocatoria a proveedores (LTP)	Potenciar el rol de la OMIL y los DAEM para la convocatoria a proveedores.	Aprovechar el potencial de la OMIL y el DAEM ya que, en la actualidad, teniendo el potencial de dinamizar este proceso, no cumplen un rol relevante en éste.	Involucrar de mejor manera a estos actores permitiría centralizar la información y le abriría la oportunidad a más LTP para participar del programa. De esta manera, se podría integrar una mayor cantidad liceos al proceso de postulación y eventual ejecución, en cuanto su inclusión al programa como proveedores ha sido un aporte a su desarrollo.
Calidad de formadores	<p>Incluir el componente de capacitación constante a formadores y tutores sociolaborales que contenga el trabajo de metodologías innovadoras.</p> <p>Esto se podría incluir a través de incentivos a la capacitación, por ejemplo, agregando puntaje</p>	En la actualidad no se visualiza un interés por parte de los proveedores en potenciar las capacidades de los formadores y tutores sociolaborales; de hecho, en algunos proveedores se observó que su relación con los formadores es más bien ad hoc, es decir, se les contrata en la	Ello permitiría fomentar el aprendizaje de los/usuarios/as y dar respuesta de manera adecuada a sus necesidades (apoyo sociolaboral) considerando las particularidades del segmento objetivo, es decir, alejados de la formación académica, con altos niveles de

	<p>adicional en la postulación a aquellos proveedores que hayan capacitado a su equipo o se comprometan a capacitarlo en ciertas materias específicas.</p> <p>Así también, SENCE podría impulsar iniciativas que fomenten la capacitación de los formadores, como por ejemplo subsidios o becas, o inclusive podrían tener programas de capacitación para formadores.</p>	<p>medida que haya cursos que desarrollar, lo que hace que esta relación sea de corto plazo.</p>	<p>vulnerabilidad. Ello permitiría apoyarlos en obtener un aprendizaje más profundo y potenciar sus niveles de confianza, para que tengan menos obstáculos a la hora de ser intermediados.</p> <p>Al mismo tiempo, podría activar la activación de metodologías más innovadoras de enseñanza-aprendizaje, en cuanto lo que se pudo observar en el día de hoy es que hay poca innovación metodológica.</p>
	<p>Potenciar el uso de la metodología de aprendizaje por competencias, entregando herramientas necesarias para ello. Dentro de este contexto, es necesario generar los incentivos para que los proveedores apliquen esta metodología, por ejemplo, con puntaje adicional a aquellos que en la postulación demuestren conocimiento de ésta, y que definan un plan para su implementación.</p>	<p>Al parecer los formadores y coordinadores no tienen noción de la metodología por competencias. En el discurso que poseen, no se evidencia un conocimiento cabal de este método. Normalmente se le homologa con la combinación de actividades teóricas y prácticas.</p>	<p>Potenciar el uso de esta metodología permitiría complementar lo que actualmente es utilizado de manera más frecuente, el aprendizaje “teórico-práctico”. La metodología de aprendizaje por competencias ayudaría a los/as usuarios/as a evidenciar sus aprendizajes, generando más confianza en su formación. Además, también evidenciaría claramente cuáles son las brechas que poseen, lo que le permitiría al formador tomar acciones para nivelar a los/as usuarios/as cuando sea necesario.</p>
	<p>Propiciar la instalación del enfoque de género en formadores y apoyos sociolaborales.</p> <p>Desde la institucionalidad esto podría generarse a través de incentivos a la capacitación en ciertas temáticas específicas, de acuerdo a los mecanismos recién mencionados.</p>	<p>Desde el discurso de los formadores no fue posible recoger estrategias de aplicación de este enfoque en los procesos formativos cuando se atendía a este segmento, lo que es clave por ejemplo a la hora de compatibilizar las responsabilidades ligadas al hogar con una alternativa laboral, o de cómo desempeñarse en espacios laborales altamente masculinizados.</p>	<p>Potenciar el uso de este enfoque en formadores y apoyos sociolaborales, permitiría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que se pueda responder de mejor manera a las necesidades específicas de este segmento, potenciando sus niveles de confianza para entrar al mundo laboral.

			<ul style="list-style-type: none"> - Que las mujeres sean capaces de buscar estrategias para compatibilizar sus responsabilidades parentales con la vida laboral, aminorando conflictos o frustración.
<p>Requisitos de postulación para proveedores</p>	<p>Es necesario complementar y especificar los requisitos solicitados a los proveedores para postular al programa, con el objetivo de evitar la posibilidad de que sean adjudicadas entidades que no cumplen a cabalidad con las condiciones básicas para su adecuada ejecución.</p> <p>Por ejemplo, en el caso de aquellos proveedores que no cuenten con experiencia demostrable en la intermediación del segmento objetivo, se exija que este proceso sea responsabilidad de la OMIL (o que al menos sea acompañado por ésta), una entidad que posee experiencia en este tema.</p>	<p>A partir de la información levantada en el estudio, se observa que no solo es necesario incluir algunas definiciones adicionales como requisitos de postulación para los usuarios, sino que buscar que los evaluadores apliquen efectivamente aquellos que ya están definidos.</p> <p>Por ejemplo, fue posible identificar proveedores que no cumplían con los 36 meses de capacitación y trabajo con población vulnerable, o que no hayan realizado cursos de formación en oficios podría impactar de manera perjudicial en el trabajo con el público objetivo del programa, dadas las necesidades específicas que este posee.</p>	<p>Esto permitiría contar con una mejor oferta de capacitación en relación con las necesidades específicas del segmento, a la vez que permitiría apoyar a aquellos OTEC que no cuentan con todos los requisitos de base para la ejecución del programa, en escenarios donde la oferta disponible no permitiría contar con proveedores con mayor nivel de desarrollo.</p> <p>En este tipo de escenarios se requeriría además la implementación de una estrategia de seguimiento ex dure y ex post más permanente, para corroborar que el programa se esté implementando con los requerimientos mínimos de calidad.</p>
<p>Expectativas de usuarios/as</p>	<p>Socializar a los/as usuarios/as durante el desarrollo del programa respecto de sus posibilidades reales a nivel de puestos de trabajo y remuneraciones, en función del oficio que están aprendiendo y de la dinámica del mercado laboral en su ámbito territorial.</p>	<p>Fue posible evidenciar usuarios/as que al ser intermediados se sintieron decepcionados con la remuneración recibida y los puestos de trabajo a los que podían optar en función del oficio adquirido.</p>	<p>Una buena socialización de las posibilidades que tiene cada oficio en el mercado laboral podría contribuir a disminuir la deserción en la fase de intermediación, aumentando también la posibilidad de usuarios/as intermediados.</p> <p>Adicionalmente, podría impactar sobre los niveles de satisfacción de los/as usuarios/as en cuanto sus expectativas</p>

			serían adecuadas a la capacitación que recibirán.
Preferencia de proveedores	Socializar e informar a los/as usuarios/as la posibilidad de poder escoger entre distintos proveedores.	En la actualidad los/as usuarios/as no estarían al tanto de que existe esta posibilidad.	Podría disminuir la deserción y además, permite que los/as usuarios/as escojan un proveedor determinado dependiendo de sus necesidades (por ej., Ubicación geográfica).
Oferta programática	Ampliar la oferta programática a la cual pueden postular los LTP.	Contar con mayor variedad de cursos, de acuerdo a las necesidades e intereses de sus comunidades más cercanas, y no solo en función de las especialidades que imparten en su jornada escolar regular.	Los LTP consideran que deben ser un aporte a sus comunidades, siendo el programa una oportunidad para que sus vecinos y vecinas puedan capacitarse, incorporarse al mundo laboral y mejorar sus condiciones de vida.
	Mejorar las estrategias de evaluación de la oferta programática actual del programa Más Capaz en función del perfil de usuario/a (necesidades e intereses) y de los requerimientos de mano de obra de los territorios.	Existen cursos que por su carácter masculinizado son menos atractivos para el público objetivo del programa, y al mismo tiempo son más difíciles de intermediar, ya que no son el target de las empresas. Por otra parte, existen oficios con un carácter más asociado a salida laboral independiente, los cuales tienen poca cabida en modalidad laboral dependiente, lo que dificulta la intermediación. Para esto es clave contar con diagnósticos territoriales de calidad, que permitan adecuar las posibilidades del programa a cada contexto territorial	Permitirá identificar oficios difíciles de incorporar y que juegan en contra los objetivos del programa. Permitirá identificar oficios que no sean del interés del público objetivo, contribuyendo al cumplimiento de las coberturas del programa. Dos aspectos críticos para esta política pública.

Postulación y selección	<p>Implementar una plataforma institucional para el acompañamiento a la postulación de los/as usuarios/as.</p> <p>Dentro de este contexto también sería relevante incluir algunas preguntas de diagnóstico al inicio de la postulación, con el propósito de establecer en función del perfil de usuario cual es la línea que más se acomoda a sus necesidades.</p>	<p>Plataforma de apoyo a la postulación, idealmente un acompañamiento telefónico, desde SENCE y no desde los proveedores, con el propósito de evitar la postulación a través de terceros.</p> <p>Cuando la postulación es realizada por terceros los usuarios no pueden acceder a la totalidad de la oferta, lo cual podría tener sesgos en la postulación.</p> <p>En relación a las preguntas de diagnóstico, se identificó un porcentaje importante de mujeres que pasaron por la línea regular del programa teniendo la expectativa de una salida independiente o de emprendimiento, para las cuales posiblemente habría sido más adecuada la línea de mujer emprendedora.</p>	<p>Permitiría contar con procesos de postulación más simples para los/as usuarios/as, lo cual podría aumentar los niveles de postulación, y por ende de participación, en el programa.</p> <p>Si los/as usuario/as conocen toda la oferta podría existir algo más adecuado a sus necesidades e intereses, lo cual favorecería su futura inserción al mundo laboral.</p>
	<p>Relevar la importancia de realizar entrevistas iniciales – durante el proceso de matrícula – para identificar a los/as usuarios/as realmente interesados en participar del programa. Esto es especialmente importante a la hora de detectar a aquellos usuarios que efectivamente esperan insertarse en el mercado laboral.</p>	<p>Las entrevistas iniciales serían importantes para dar cuenta de los/as usuarios/as que no serían totalmente aptos para participar en el programa, tanto a nivel de expectativas (incorporarse al mundo laboral) como de posibilidades físicas y psíquicas (en lo que respecta a usuarios con discapacidad).</p> <p>Se señala que estas entrevistas se realizan principalmente con el propósito de asegurar un perfil de usuario que termine la capacitación, y que luego tenga un interés real por la fase de intermediación laboral.</p>	<p>Contar con perfiles que efectivamente tengan interés en incorporarse al mundo del trabajo, permitirá que el impacto de la política pública sea mayor, sobre todo a nivel de cumplimiento de objetivos.</p>
	<p>Entregar herramientas a los proveedores de capacitación, para orientar a quienes no cumplen con los requisitos para participar en otras ofertas públicas de capacitación más adecuadas a su perfil.</p>	<p>Existe un perfil de interesados en las capacitaciones del programa que no pueden participar, y frente a esto los proveedores no cuentan con información y herramientas que les permitan orientarlos hacia otra oferta más adecuada.</p>	<p>Existe un público cautivo que quiere y necesita capacitarse, frente a esto se debe articular la oferta de programas de la red de fomento (SENCE, FOSIS, SERCOTEC, Etc.) que puedan capacitarse y mejorar sus oportunidades laborales.</p>

		<p>Pensando principalmente en hombres mayores de 30 años que ven en la capacitación una oportunidad para mejorar su calidad de vida y su situación laboral actual.</p> <p>También pensando en el cesante esporádico, y no sólo en el cesante crónico (que sería público objetivo del programa Más Capaz)</p>	
	<p>Formalizar la realización de diagnósticos de conocimientos iniciales.</p>	<p>Actualmente los diagnósticos de contenidos iniciales son iniciativas propias de algunos proveedores, sin embargo, se identifican como buenas prácticas en contextos donde prima la variedad de realidades en un mismo curso (experiencia, edad, etc.)</p> <p>Facilitan la gestión de los cursos por parte de los formadores, adecuando sus clases en función del nivel de los/as usuarios, lo cual genera aprendizajes más significativos y menor cantidad de frustraciones.</p>	
<p>Problemas administrativos</p>	<p>Se debe revisar la capacidad y funcionamiento de los sistemas informáticos que actualmente se utilizan para la gestión del programa Más Capaz.</p>	<p>En primer lugar, se debe velar por contar con una plataforma de postulación web de usuarios/as estable, que no implique recurrir a la postulación manual por parte de proveedores y equipos regionales de SENCE.</p> <p>En segundo lugar, se debe trabajar en mejorar el SIC</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retraso en la entrega de recursos - Dificultades para contar con claves de acceso - Retrasos en pagos de proveedores - Multiplicidad de matrícula de usuarios/as (en más de un proveedor simultáneamente) - Imposibilidad de inscripción de formadores - Entre otras. <p>Y todo lo anterior implica directamente un retraso en el inicio de los cursos, y además afecta contra la sustentabilidad económica del programa (no</p>	<p>Mejores sistemas de postulación conllevan una gestión más eficiente del programa. Además, se disminuiría la carga de trabajo administrativo para proveedores y equipos regionales de SENCE.</p> <p>Las dificultades que genera el mal funcionamiento del SIC, afecta directamente la gestión de los cursos por parte de los proveedores, tanto a nivel económico como administrativo. En este sentido, una mala administración o gestión podría atentar directamente al éxito de la política pública.</p>

		contarían con recursos para participar en nuevos concursos)	
Fase lectiva	Asignar, dentro de la fase lectiva, horas para la nivelación de contenidos básicos necesarios para la capacitación.	Dada la variedad de realidades que conviven en un mismo curso, se debiese considerar la entrega de contenidos mínimos para el aprendizaje del oficio que actúan como base para todos los alumnos. De esta forma todos podrían comenzar en un mismo piso durante la fase lectiva.	Esto permitiría estandarizar el perfil de salida de los usuarios, asegurando que los formados por el programa cumplan con ciertos estándares básicos en el desarrollo del oficio
Apoyo sociolaboral	Incorporar – a nivel de bases administrativas o convenios – la figura del tutor socio laboral en distintos procesos del programa, especialmente antes del inicio de la fase lectiva.	<p>El programa incorpora la figura del tutor socio laboral sólo desde el inicio de la fase lectiva, sin embargo, algunos proveedores han optado porque estos participen desde la postulación de los/as usuarios/as en adelante.</p> <p>Esto muchas veces responde a una necesidad de contar con acompañamiento y seguimiento de los/as usuarios incluso antes de su matrícula y del inicio de las capacitaciones, para que no deserten del programa.</p> <p>El tutor no solo es el encargado de realizar orientación y diagnósticos a nivel laboral, sino que también realiza una función de acompañamiento psicosocial y de seguimiento para que los usuarios/as no deserten.</p> <p>Esto implicaría también modificar la forma en que se realizan los pagos al tutor socio laboral, ya que actualmente sólo se les puede remunerar por su trabajo dentro de la fase lectiva.</p>	<p>Dadas las características del público objetivo, estos necesitarían mayor acompañamiento y seguimiento para completar exitosamente el proceso de capacitación.</p> <p>Si existe un buen acompañamiento en todas las etapas, los/as usuarios/as tendrán más motivaciones, mayor compromiso y finalizarán los procesos, inclusive logrando su incorporación en el mundo laboral, y por tanto se alcanzarán los objetivos del programa.</p>
	<p>Revisar las temáticas trabajadas en los módulos transversales y en el componente de ASL para evitar la duplicidad de actividades.</p> <p>Se propone disminuir los tiempos asociados a “elementos para incorporarse al mundo laboral” y 1) Destinar más tiempo a entregar conocimientos o herramientas de computación, 2) Incorporar temáticas relacionadas con emprendimiento o salida laboral independiente.</p>	<p>Elementos duplicados:</p> <p>Ambos componentes comparten actividades de apresto laboral (como por ejemplo la construcción de currículum laboral) y actividades para encontrar trabajo.</p> <p>No se percibe la existencia de trabajo coordinado entre los formadores encargados del módulo transversal y los tutores encargados del ASL, por tanto, entre ambos duplican actividades.</p>	<p>La existencia de elementos repetidos entre dos componentes distintos del programa, afectaría la motivación y participación de los/as alumnos/as ya que sentirían estar haciendo dos veces lo mismo.</p> <p>Se deben utilizar de manera eficiente las horas de capacitación en elementos que sean necesarios de profundizar,</p>

			complementar o incorporar, y no redoblar esfuerzos – y recursos - frente a una sola temática, ya que esto último afecta la eficiencia del programa.
		<p>Elementos a incorporar:</p> <p>A pesar de que se identifica la existencia de componentes asociados a computación, estos serían insuficientes en función de los requerimientos actuales del mundo laboral. Se debe considerar que una amplia proporción del público objetivo del programa – principalmente mujeres de mayor edad – no tienen familiaridad con TIC's y por tanto necesitan estas herramientas.</p>	<p>Una gran cantidad de usuarios/as no pretende incorporarse al mundo laboral de manera dependiente, siendo la opción independiente la que más le acomoda a su realidad.</p> <p>Si el programa – en su línea regular – entrega herramientas para que los/as usuarios/as puedan continuar independientemente sus resultados podrían ser más exitosos, y la capacitación podría generar más impacto en las personas.</p>