



INFORME EJECUTIVO

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.



Abril, 2016

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS DEL INFORME	4
2.1. OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO	4
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	6
3.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS USUARIOS	6
3.1.1. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	6
3.1.2. MOTIVACIONES, EXPECTATIVAS Y NECESIDADES	7
3.1.3. PREFERENCIA DE PROVEEDOR	8
3.2. CARACTERIZACIÓN DE PROVEEDORES	8
3.2.1. FOCALIZACIÓN DE SEGMENTOS	8
3.2.2. EXPERIENCIA DEL PROVEEDOR Y DISPONIBILIDAD DE ATENCIÓN	9
3.2.3. MOTIVACIONES DEL PROVEEDOR	13
3.2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS FACILITADORES Y METODOLOGÍAS UTILIZADAS	13
3.2.5. DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA Y MATERIALES	16
3.2.6. SUSTENTABILIDAD	17
3.2.7. DIFERENCIAS ENTRE PROVEEDORES	19
3.3. OFERTA PROGRAMÁTICA	21
3.4. PROCESOS QUE COMPONEN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	23
3.4.1. CONVOCATORIA Y DIFUSIÓN	23
3.4.2. POSTULACIÓN Y SELECCIÓN	26
3.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA FASE LECTIVA	27
3.4.4. BENEFICIOS ADICIONALES	30
3.4.5. PROCESO DE INTERMEDIACIÓN	32
3.4.6. BRECHAS ENTRE LO DISEÑADO Y LO IMPLEMENTADO	35
3.5. DIFICULTADES ADMINISTRATIVAS ASOCIADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	37
4. RECOMENDACIONES	38

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 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 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 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 y de los procesos, además de caracterizar a los usuarios y proveedores, recogiendo las posibilidades de mejora para la implementación del programa.

2.2. Objetivos específicos

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. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los principales resultados obtenidos a partir del levantamiento de información 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 y de los procesos.

3.1. 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.

3.1.1. 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.

- Respecto el **segmento objetivo**, corresponden a dos: por un lado los jóvenes entre 18 y 29 años, y por otro, las mujeres que poseen entre 30 y 64 años, los que se caracterizan por ser **personas vulnerables, principalmente pertenecientes a niveles socioeconómicos bajos**. En donde el **grupo de mujeres entre 30 y 64 años se posiciona como el grupo con mayor presencia**¹.
- La **mayoría de los/as usuarios/as indica tener enseñanza media completa**, donde la educación terciaria es totalmente ausente. Es en el caso de las **mujeres, la cantidad que sólo posee educación básica completa es mayor**, lo que podría estar relacionado a que son ellas las que dedicaron mayor parte de su tiempo al cuidado de los hijos y a las labores del hogar².
- El ingreso en las viviendas sería **principalmente aportado por el cónyuge o pareja, o por el caso contrario, los/as mismos/as usuarios/as del programa**³.
- La gran **mayoría de ellos no se encontraba trabajando en ese momento**, por lo que podrían depender económicamente de sus parejas. De igual manera, fue posible encontrar una **pequeña cantidad de usuarios/as que sí se encontraban trabajando**, a pesar de que uno de los requisitos del programa el no trabajar para postular⁴.
- **La mayoría de los/as usuarios/as no ha participado previamente en programas de capacitación**. Sin embargo, un elemento interesante de ello, es que el **segmento de mujeres posee una mayor cantidad de usuarias que si lo han hecho**, en comparación a los jóvenes⁵.

¹ Un 53,7% de los/as usuarios/as pertenece al segmento de mujeres entre los 30 y 64 años, frente a un 46,3% que pertenece al segmento de jóvenes de 18 a 29 años de edad.

² Un 52,1% de los/as usuarios/as indicó tener enseñanza media completa, mientras que un 16,9% sólo posee algún nivel de educación básica. La ausencia de educación terciaria fue levantada a nivel cualitativo.

³ Un 36,5% de los/as usuarios/as indicó que el ingreso del hogar es aportado principalmente por su cónyuge o pareja, mientras que un 31,1%, señaló aportarlo el mismo.

⁴ Un 83,6% de los/as usuarios/as declaró no encontrarse trabajando durante la capacitación. Un 16,5% indicó lo contrario.

⁵ Un 79,4% de los/as usuarios/as declaró no haber tenido participación previa en programas de capacitación.

Respecto de las diferencias entre proveedores, no fue posible constatar ninguna tendencia entre ellos, en cuanto esta caracterización sociodemográfica se comporta de manera similar tanto en LTP y OTEC.

||| 3.1.2. MOTIVACIONES, EXPECTATIVAS Y NECESIDADES

Respecto de las principales motivaciones que poseen los/as usuarios/as para ingresar al programa Más Capaz, en primer lugar corresponde a **lograr crecimiento personal**⁶. Este aspecto resulta fundamental, en la medida que se trata de una motivación ligada al desarrollo de la persona. Además, esta percepción podría estar relacionada con la forma en que está organizado el programa, ya que además de recibir una capacitación, reciben apoyo para poder conseguir trabajo y un conjunto de herramientas orientadas al apresto laboral.

Ligado a lo anterior, **el hecho de poder encontrar un trabajo es considerado como otra de las principales motivaciones, lo que de una u otra forma, contribuye a lograr crecimiento personal**, considerando el valor que se le otorga al trabajo en la sociedad actual. Además, **la posibilidad de obtener mayores ingresos** también se encuentra dentro de las principales motivaciones, lo que está relacionado con la idea de obtener un trabajo, sin embargo, 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.

Finalmente, desde parte de los/as usuarios/as también se mostró como parte de sus motivaciones la **búsqueda de perfeccionamiento** en un área en la que habían trabajado anteriormente, o sino también **continuar su formación**, ya que por diferentes motivos habrían desertado en otras instituciones.

Por el contrario, desde la percepción de los **proveedores** se percibe que parte de las motivaciones que poseen los/as usuarios/as para participar podrían estar relacionadas a los **subsidios asociados al programa**, considerando el perfil vulnerable de la población usuaria. Ello principalmente porque el monto por día asistido es un monto de libre disposición para ellos.

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 vulnerable, que **espera poder mejorar su calidad de vida** a través de su participación en el programa.

Sin embargo, 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**. 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.

⁶ De acuerdo a la información cuantitativa, un 50,9% de los/as usuarios/as señaló que dentro de sus motivaciones principales es “lograr crecimiento personal”, un 48,4% indicó “poder encontrar un trabajo”, un 26,7% señaló “obtener mayores ingresos”. Un 9,5% indicó que dentro de sus motivaciones para participar era “continuar estudios”.

3.1.3. PREFERENCIA DE PROVEEDOR

De acuerdo a las bases del programa, los proveedores de capacitación del programa para esta modalidad, pueden ser tanto LTP, OTEC e instituciones de educación superior. 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 **se tratan únicamente de LTP y OTEC**⁷.

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**. En este sentido, se dieron dos casos:

- **Usuarios/as que no se encontraban en conocimiento de que existía la opción de escoger el proveedor**. En estos casos, generalmente eran **orientados por alguna organización**, en donde eran informados de los cursos que se ofrecían en dichos lugares. De parte de los/as usuarios/as no se planteaba este cuestionamiento, es decir, las opciones que les ofrecieron en caso de parecerles adecuadas, se inscribirían a participar.
- **Usuarios/as que sí tenían conocimiento de poder elegir proveedor con el que querían capacitarse, pero no conocían todas las opciones disponibles**, existiendo un desconocimiento sobre los proveedores de capacitación y los cursos disponibles. Además, la información disponible se encontraría principalmente a través de internet, lo que podría actuar en desventaja para quienes no se encuentran tan familiarizados con las nuevas tecnologías de información. Es por ello que la selección por un proveedor u otro, en el caso de este tipo de usuarios/as, **se relacionaría principalmente con la cercanía geográfica a sus hogares**.

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, ya que no son mencionados en el discurso de los/as usuarios/as entrevistados. Este hecho da cuenta de que podría haber ausencia de información a los/as usuarios/as respecto de este punto, ya que la elección de un proveedor no se posiciona como una opción o un cuestionamiento para ellos.

3.2. 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.

3.2.1. 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.

⁷ Mayor información sobre el tipo de proveedores en “Caracterización de proveedores” del presente informe.

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 web⁸. 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.

||| 3.2.2. 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 capacitadores⁹, 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 programa¹⁰. 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.

⁸ Más información sobre este proceso, en el apartado “Postulación y selección”.

⁹ Representado por un 73,6%.

¹⁰ Equivalente a un 9,1%.

- 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.

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.

EXPERIENCIA CON EL SEGMENTO OBJETIVO

Dado que el programa Más Capaz está orientado a un segmento específico de la población, 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 la experiencia con el segmento son los siguientes:

- Por las características de los LTP que participaron en el estudio (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 EPJA¹¹, lo cual les entrega experiencia en el segmento objetivo del programa. En caso de que no fuera así, algunos 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 especial¹², que realizan un trabajo especializado con población socialmente vulnerable, considerando sus propios criterios de focalización, los cuales se adecuan a los requisitos del programa.

¹¹ Educación para personas jóvenes y adultas.

¹² Ejemplos de ello son la Fundación Emplea, Fundación OTEC de la Universidad de Playa Ancha, entre otras.

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.**

En el caso de los **OTEC, 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 **OTEC 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.

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 área¹³. 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). 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 sobre 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.
- 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.

¹³ Sobre la oferta de cursos del Más Capaz, se profundiza en el apartado “Oferta Programática” del presente informe.

CAPACIDAD DE ATENCIÓN

Para la implementación del programa Más Capaz de este año, se contempló la incorporación de diferentes tipos de proveedores. En este contexto la **capacidad de atención que poseen, pensando en que cada proveedor posee diversas características** es un elemento que cobra relevancia.

- Los **OTEC que pertenecen al registro especial, poseen un estándar que aumentaría la calidad en la provisión de sus servicios**. Además, se **focalizan su intervención en personas en situación de vulnerabilidad**, por lo tanto cumplen ciertos requisitos, que hacen que las capacitaciones **se realicen en forma óptima y de calidad**. Por lo general son **organizaciones grandes, con gran trayectoria, incluso pueden contar con apoyos económicos de terceros**. Por lo tanto su capacidad de atención es mayor, integral, especializada y profesional.
- Los **OTEC del registro nacional**, corresponden a instituciones autorizadas por SENCE para **ofrecer servicios de capacitación de manera más genérica**. Los requisitos 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**. Por lo general, no cuentan con apoyos externos para llevar a cabo los cursos, son organizaciones con una **estructura organizacional liviana, en donde se subcontratan la mayoría de los elementos**. De esta manera, su capacidad de atención es menor en comparación a los otros tipos de OTEC. Sin embargo, existen excepciones de OTEC que reciben aportes externos: OTEC Municipales o de instituciones de educación superior.
- Los **LTP, a pesar de no contar con una estructura tan grande o institucionalizada ni con una gran cantidad de recursos económicos, sin embargo, al depender de la municipalidad**, cuentan con el respaldo y el apoyo de esta institución. 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 la siguiente:

- 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.

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.

3.2.3. MOTIVACIONES DEL PROVEEDOR

Los resultados 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. Este aspecto se da con mayor fuerza en el caso de los LTP que en los OTEC¹⁴.** 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.

Por otro lado, otro elemento que destaca es **el poseer experiencia con otros programas de SENCE¹⁵.** En este aspecto son los OTEC los que poseen preponderancia sobre los LTP, lo que estaría relacionado con que casi la totalidad de los OTEC poseen experiencia previa con SENCE, y en ese sentido, el programa Más Capaz se posiciona como uno más dentro de su oferta, por lo que sería posible establecer que su motivación estaría asociada a poder dar continuidad a la relación existente con SENCE.

Además, 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**, de manera de reposicionar a los liceos dentro de la población y hacerse conocidos. Además, **el programa constituye una nueva línea de desarrollo**, representando una **oportunidad de crecimiento principalmente en poder mejorar la infraestructura y el equipamiento¹⁶.**

3.2.4. CARACTERÍSTICAS DE LOS FACILITADORES Y METODOLOGÍAS UTILIZADAS

La elección de un **facilitador adecuado es considerado como uno de los elementos claves 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.

CARACTERÍSTICAS DE FACILITADORES

Las características que definen a un facilitador 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. Respecto de los facilitadores, los/as usuarios/as poseen una percepción positiva, sin embargo, se destaca que aspectos como la falta de empatía y la poca disponibilidad para responder preguntas no sería la más adecuada¹⁷.

Por otro lado, algunos/as usuarios/as, tanto de LTP como de OTEC, dieron cuenta que **la alta rotación de los facilitadores durante el curso** también se destaca como un elemento que podría afectar negativa el aprendizaje de los/as usuarios/as, ya que **afectaría el desarrollo de las clases, dificultando la continuidad del aprendizaje.**

¹⁴ En la encuesta realizada a proveedores, un 63% de los encuestados señaló que considera al programa Más Capaz como una oportunidad de desarrollo de la población laboralmente vulnerable, con mayor preponderancia de los LTP sobre los OTEC, con un 75% y un 58,9% respectivamente.

¹⁵ Indicado por un 50,2% de los proveedores encuestados, en donde los OTEC poseen preponderancia sobre los LTP, con un 63,4% en comparación a un 11,7%.

¹⁶ Ello se refleja en que un 20% de los LTP indicó esta opción, mientras que sólo un 13,1% de los OTEC lo hizo.

¹⁷ Los/as usuarios/as evaluaron de manera general evalúan con nota 6,5 a los facilitadores (en escala de 1 a 7).

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, fue posible de dar cuenta que existe un **aspecto en donde difieren y guarda relación con el grado de involucramiento**. En ese sentido, los LTP tendrían un mayor nivel de involucramiento por lo tanto prefieren contratar a los profesores del liceo para trabajar en el programa, por lo que **la posibilidad de rotación disminuye**. Caso contrario son los OTEC, ya que **el involucramiento por parte de los facilitadores es menor, teniendo una posición es más esporádica**, sin tener mayor permanencia dentro de la institución.

METODOLOGÍAS FORMATIVAS APLICADAS

Respecto de los **enfoques metodológicos** tanto para el desarrollo de las capacitaciones como para las evaluaciones, es posible dar cuenta de que **no se presentan mayores innovaciones respecto a la capacitación para este segmento**, ya que por lo general se **trabajaría bajo la estructura del “aprender haciendo”**, mezclando la teoría y la práctica. Además, también fue posible dar cuenta que **tampoco se utilizaría el enfoque por competencias**, lo que se provocaría principalmente porque por parte los proveedores **no se refleja un conocimiento cabal sobre esta metodología**.

En el caso de los **tutores sociolaborales, tampoco es posible establecer que se trata de metodologías innovadoras, sin embargo, si son variadas**. Dentro de las actividades que se utilizan, se encuentran exposiciones, juegos de rol y foros, con el objetivo de generar cambios de actitud en los/as usuarios/as, para que se motiven a incorporarse al mundo laboral, mostrándoles nuevas experiencias que les permitan conocer otras realidades diferentes a las que están acostumbrados.

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN FACILITADORES

Dado que para los proveedores la calidad de los facilitadores es un aspecto clave para el desarrollo de la capacitación y por lo tanto del programa, **la capacitación constante de los facilitadores y del resto de los profesionales**, toma relevancia, ya que podrían necesitar de técnicas especializadas para sobrellevar contextos problemáticos que puedan estar tras ellos, como también que **se estén actualizando constantemente**. Asimismo, este elemento también puede promover el uso de enfoques innovadores en el desarrollo de las clases, como también en la forma en que los tutores manejan situaciones problemáticas de los/as usuarios/as.

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 los **LTP la capacitación constante de los profesionales estaría dada por el establecimiento y no en función del programa**. Similar es el caso de los OTEC del registro especial.
- En los **OTEC del registro nacional los profesionales son contratados dependiendo del tipo y cantidad de cursos que serán impartidos**. Es por ello que **no existe inversión ni especialización, sino que se adecúan según la demanda y disponibilidad de los cursos adjudicados**.

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

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

- Aquellos facilitadores 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 facilitadores, 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 facilitadores.

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 facilitadores **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 facilitadores 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 facilitadores 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 facilitadores** 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 facilitador utilizaría metodologías distintas, que podrían afectar el entendimiento de los/as usuarios/as, por la dificultad que podrían tener para ajustarse a cada modalidad.

3.2.5. 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 o posee infraestructura propia**¹⁸. Los LTP en su totalidad utilizan instalaciones propias, mientras que los OTEC deben arrendar un lugar para poder hacer las capacitaciones¹⁹.

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 regular²⁰. 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, **las compras de materiales y cualquier tipo de adquisición deben 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.

En el caso de los OTEC del registro especial **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

¹⁸ Un 51,5% de los proveedores encuestados indicó arrendar instalaciones, mientras que un 47,7% indicó poseer infraestructura propia.

¹⁹ Corresponsiente a un 69% de los proveedores OTEC.

²⁰ Más información sobre cursos que ofrecieron los proveedores del Más Capaz, se desarrolla en el apartado "Oferta Programática" del presente informe.

sólo se licitan por un periodo, lo que hace que este tipo de proveedores no vea continuidad asegurada de su participación.

BUENAS PRÁCTICAS Y 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 entelentece 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.

3.2.6. SUSTENTABILIDAD

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 como una oportunidad que les permitiría generar recursos económicos, por lo tanto, su objetivo es poder ejecutar la mayor cantidad de cursos posible**. Este sería el caso de aquellos OTEC que se adecúan a la oferta y a la demanda de cursos de capacitación. Por otro lado, se encuentran aquellas **instituciones cuyo fin último es entregar beneficios a la comunidad**. Es por ello, que prefieren **realizar una menor cantidad de cursos**. 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.

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**²¹. Esto se debe principalmente a problemas administrativos, a la falta de proyección que ven en el programa y a la posibilidad de que algunos oficios tengan una menor posibilidad de ser intermediados.

Por el contrario, **aquellas instituciones donde el obtener ganancias es un fin secundario, y su propósito está enfocado mayormente a 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, además ya poseen la infraestructura y materiales disponibles, y tal como se mencionó anteriormente, pueden contar con fuentes de financiamiento externas.

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).

²¹ Información levantada a nivel cualitativo.

- 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**.

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; por ejemplo, para el proceso de difusión del programa. 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.
- 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.
- La poca proyección que ven los OTEC en su participación en el programa, debido a que la adjudicación se da a corto plazo.
- 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.

3.2.7. 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.
EXPERIENCIA CON EL SEGMENTO OBJETIVO	Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores que participaron del piloto poseen experiencia con el segmento objetivo. 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).
FACILITADORES	Similitudes	Las características que hacen a un facilitador 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	<p>OTEC del registro especial: uso de infraestructura propia principalmente.</p> <p>OTEC del registro nacional: arriendo de infraestructura</p>	Uso de infraestructura propia en la totalidad de los casos.
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.

3.3. OFERTA PROGRAMÁTICA

A continuación, 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 las percepciones de los proveedores de capacitación y de sus usuarios/as. Entre los aspectos a destacar se encuentran los siguientes:

CANTIDAD DE CURSOS Y SECCIONES OFERTADAS

- En primer lugar, se aprecia que los LTP ofertaron a sus alumnos un número menor de oficios al programa Más Capaz²², lo cual podría estar determinado por que los concursos para LTP fueron posteriores a la convocatoria de OTEC, y **al momento esta evaluación, existían más llamados para estos proveedores**. Además, **los LTP no contarían con la capacidad para ofertar mayor cantidad de cursos**, ya que utilizarían los recursos que sus dependencias como liceo les proporcionan y estarían limitados geográficamente a su lugar de ubicación.
- Respecto a la **cantidad y variedad de cursos, los/as usuarios/as tienen una visión positiva – independientemente del proveedor de capacitación** - 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**.

MOTIVOS QUE DETERMINAN LA OFERTA DE LOS PROVEEDORES

Un determinante de la oferta de cursos entregado por los proveedores sería su **experiencia**, considerando los siguientes aspectos:

- Para el caso de los LTP se identifica que la oferta disponible es acorde a los oficios impartidos, por tanto, el factor decisional sería la **capacidad y la focalización territorial que los LTP tienen para llevar a cabo la implementación de los cursos**. Para algunos municipios, esta oferta sería insuficiente para dar cuenta de las necesidades de la comuna, frente a lo cual **la opción de postular al programa a través de una OTEC municipal se hace atractiva**, ya que los posibles cursos a ofertar son más variados y no está determinada por las especialidades que imparte cada uno de los liceos técnicos de la comuna.
- En lo que respecta a los OTEC, fue posible apreciar que postulan de acuerdo a su experiencia, **solo cuando cuentan con algún tipo de especialidad** y se focalizan en un área determinada de oficios. 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 facilitadores). En este sentido, la decisión de los OTEC sería **ad hoc a la oferta adjudicada y cortoplacista**, ya que respondería a las necesidades inmediatas de sus adjudicaciones y no a una proyección o inversión al largo plazo.

Además, las razones asociadas a la elección de los cursos a ofertar aplican por igual tanto en la modalidad de concurso abierto y bajo la modalidad cerrada²³, y por tanto **la disponibilidad de planes formativos no sería un factor mayormente determinante para los proveedores al momento de definir la oferta programática**.

²² En LTP el 73,3% señala haber ofertado entre 1 y 3 cursos, mientras que en OTEC esta proporción alcanza un 52,9%.

²³ Modalidad "abierta": aquella que permite a los potenciales ejecutores presentar cursos de manera libre a partir de sus propios planes formativos; Modalidad "Cerrada" aquella en la que SENCE fija un listado de requerimientos de planes formativos para la capacitación en oficios.

ADECUACIÓN DE LA OFERTA PROGRAMÁTICA

- Los proveedores tienen una visión crítica con la **adecuación de la oferta programática con las características y necesidades del público objetivo**. En este sentido, existen cursos “masculinizados” dentro del mercado laboral, es decir, que se vinculan más a mano de obra masculina, y oficios donde la salida laboral independiente sería la más adecuada que repercuten en: **la convocatoria de los/as usuarios/as**, ya que habría cursos que no llaman su atención (por tanto no completan los cupos) y en **la realización de práctica laboral y la posterior intermediación en un puesto de trabajo**, ya que no sería un perfil “contratable” por parte de las empresas.
- A pesar de lo anterior, se observa que los usuarios **pudieron realizar el curso que habían elegido en primera instancia**, siendo mayor esta percepción entre los usuarios de OTEC. De esta forma, se observa una percepción positiva respecto de la diversidad de cursos disponibles, y respecto de las posibilidades de formarse en un oficio de interés.

INTERESES Y MOTIVACIONES DE LOS 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%), siendo preponderante en el segmento de jóvenes versus mujeres.
- **Elección del oficio por su proyección laboral**. Aunque en menor proporción que la opción anterior (33,6%), esta opción es señalada en mayor medida por el segmento de mujeres.

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 CRÍTICOS 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 en cuanto a cursos **con salida laboral independiente y oficios masculinizados** dentro del mercado laboral, lo cual implica: 1) dificultad para completar la totalidad de los cupos, 2) la imposibilidad de implementar los cursos y 3) la falta de demanda de mano de obra.
- **No se aprecia que exista total correlación entre la oferta y la demanda** por oficios en un determinado territorio.
- 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 para ofertar mayor variedad a sus comunidades.
- Para el caso de los OTEC, las posibilidades de selección de cursos son amplias lo cual podría convertirse en un nudo 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.
- Podría existir una focalización en llenado de cursos – a nivel de coberturas – por sobre el desarrollo óptimo de los oficios.

Complementariamente, fue posible identificar algunas **buenas prácticas** en relación a la oferta programática:

- Desde algunas instituciones existió el esfuerzo por realizar un estudio de oferta y demanda laboral de ciertos territorios, para adecuarse dentro de la oferta de cursos que establece SENCE para cada territorio o región.
 - 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 facilitaría 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.

3.4. PROCESOS QUE COMPONEN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

3.4.1. 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.

CONVOCATORIA A USUARIOS/AS

Una vez adjudicados los cursos a impartir por cada proveedor, tanto LTP como OTEC, se 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**, 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 y la OMIL²⁴.

²⁴ Un 32,7% de los encuestados señaló haberse enterado del programa por amigos, vecinos y/o familiares, un 19,1% a través de internet y un 16,2% a través de la OMIL.

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.

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 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 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.

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 un 23,6% y en mujeres 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.

Para el desarrollo de estas estrategias, la mayoría de los proveedores indicó haber recibido lineamientos desde SENCE²⁵, los cuales fueron percibidos con mayor fuerza en los OTEC que en los 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.

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

²⁵ Un 78,7% de los encuestados indicó haber recibido algún lineamiento desde SENCE para la definición de estrategias de difusión.

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 sólo el 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** (62,1%), lo cual cobra mayor fuerza en los OTEC que en los LTP (72% y un 33,3% respectivamente). Otro de los medios fue **mediante el envío de un correo electrónico por parte de SENCE** (47,2%), siendo este porcentaje mayor en el caso de los OTEC que en los LTP (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. De acuerdo a la información recolectada, se traducen principalmente en: 1) haber entregado servicios de capacitación en los últimos 36 meses, a personas con niveles de vulnerabilidad y/o baja participación laboral y 2) el desarrollo de cursos de formación en oficios con una duración mínima de 150 horas²⁶.

Por lo general dichos requisitos 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”.

²⁶ Resolución Exenta N° 382, Fecha: 22 de enero del 2015. (Fuente: <http://www.sence.cl>)

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 (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.
- Dada la diversidad de organismos que postulan para poder ejecutar el programa, 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 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.

3.4.2. POSTULACIÓN Y SELECCIÓN

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**²⁷, donde a nivel de segmento objetivo no se aprecian diferencias estadísticamente significativas, lo cual 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.

En relación a modalidad de postulación vía web, se identifica lo siguiente:

- La **página web para la postulación de los/as usuarios/as fue un obstaculizador del proceso**, ya que su inestabilidad impediría que las personas pudiesen inscribirse y postular.
- Frente a las dificultades de la página web, la mayoría de los proveedores recurrió a la **postulación directa de sus usuarios/as**, ya que esto les permitió tener más control del proceso a través de la administración de las claves de acceso de los/as usuarios/as.
- La inscripción por parte de terceros, podría conllevar que los/as usuarios/as presenten **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. Un elemento que respalda este hallazgo es el hecho de que los/as usuarios/as no cuentan con una gran cantidad de información respecto de los cursos y tipos de proveedores disponibles.

SELECCIÓN DE USUARIOS/AS

Al consultar a los proveedores si antes de iniciar las capacitaciones utilizaron alguna estrategia de selección, más de la mitad de los encuestados respondió afirmativamente. Al profundizar entre las estrategias que fueron realizadas, se señala **principalmente el uso de entrevistas personales** (por sobre charlas informativas). **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.**

²⁷ Representado por un 78,6% de los/as usuarios/as encuestados/as.

Al considerar la perspectiva de **los distintos actores, el uso de estrategias de selección sería un proceso poco homogéneo y bastante dispar**, lo cual se puede justificar en lo siguiente:

- De acuerdo a la información levantada, desde los/as usuarios/as existen diferentes discursos respecto de su participación en procesos de selección, que van desde ninguna actividad, hasta procesos más estandarizados y estrictos.
- Además, existe una proporción de proveedores que **no utilizan estrategias de selección**, lo que se asocia principalmente a que no se establece como una exigencia dentro de las bases del programa. Por tanto, quienes si realizan este tipo de actividades lo hacen por iniciativa propia.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA SELECCIÓN Y POSTULACIÓN

En base a los principales hallazgos presentados para la selección y postulación al programa Más Capaz, fue posible identificar algunos **nudos críticos**, los cuales se presentan a continuación:

- Las principales dificultades presentadas durante el proceso de postulación y selección se relacionan con la **plataforma web de SENCE**, lo que implica:
 - El sistema no fue capaz de absorber todo el volumen de postulación.
 - La inestabilidad de la plataforma web, dificulta la gestión de la matrícula.
 - 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 las dificultades del proceso, la postulación por parte del proveedor 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**.
- La selección de usuarios/as sería una práctica arbitraria utilizada por algunos proveedores, ya que **no existen lineamientos de SENCE para esto**.
- Para el caso de los/as usuarios/as pertenecientes al **modelo inclusivo**, **no se percibe la realización de procesos de selección especializados**.
- 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.
- No existe identificado claramente un **profesional encargado del proceso de postulación y selección de usuarios/as**.

En complemento, fue posible identificar algunas **buenas prácticas**:

- Las distintas estrategias utilizadas por los proveedores para apoyar la postulación se identifican como una buena práctica, ya que permite que el mismo/a 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**.
- 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.

3.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LA FASE LECTIVA

DIAGNÓSTICOS INICIALES Y NIVELACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Respecto a la realización de diagnósticos y nivelación de conocimientos, es posible dar cuenta de los siguientes aspectos:

- La **mayoría de los proveedores señala haber realizado algún tipo de diagnóstico inicial de conocimientos y una posterior nivelación de contenidos²⁸** con sus usuarios/as, sin embargo, los/as usuarios/as difieren de lo anterior, ya que la proporción que señala haber realizado alguna prueba inicial de conocimientos es significativamente menor.
- 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 ASL.
- Existe mayor realización de diagnósticos y nivelación en los LTP, lo cual podría deberse al tipo de facilitador encargados de las clases, ya que podrían tener un carácter más pedagógico que impulsaría a realizar este tipo de pruebas.

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.**

Entre los proveedores no realizan este tipo de actividades – diagnósticos y nivelación – justifican su decisión en que **no es un requisito del programa**, y por tanto quienes sí los realizan lo hacen por iniciativa propia como un insumo y un facilitador para el desarrollo de las clases; ya que el principal objetivo sería conocer las condiciones técnicas y académicas en que se encuentran los alumnos al momento de iniciar las capacitaciones, y así orientar el desarrollo de las clases.

MÓDULOS TRANSVERSALES Y APOYO SOCIO LABORAL

En lo que respecta a los **módulos transversales**:

- En general, **los proveedores reconocen desarrollar los contenidos trabajados dentro de éstos módulos**, situación que se replica en el caso de los/as usuarios/as, ya que estos en su gran mayoría reconoce haber trabajado los contenidos del módulo transversal durante la fase lectiva de su curso de capacitación.
- Entre los contenidos más identificados se encuentran **los elementos para encontrar trabajo**. Estos elementos son compartidos entre este módulo y el componente de ASL, lo que podría influir en que sean altamente reconocidos, tanto por proveedores como por usuarios/as.
- Una proporción considerable de proveedores señala que es necesario **incorporar nuevos contenidos a los módulos transversales o complementar los que ya existen, específicamente relacionados con** alfabetización digital, emprendimiento y comunicación efectiva.
- 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.

En relación con el componente de **Apoyo Socio Laboral**:

- Esta tarea será realizada por un **tutor(a) socio laboral**, figura que no es fácilmente reconocida por los/as usuarios/as del programa. 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.

²⁸ 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.

- Esto se relacionaría con que el número de tutores **no siempre estaría directamente relacionado con la cantidad de alumnos/as de cada curso**, teniendo en cuenta el supuesto de que cada curso cuenta con cerca de 25 alumnos y que por tanto debiese contar con un tutor socio laboral.
- Los tutores **desempeñarían otras funciones adicionales** a las establecidas en la guía operativa de este componente. Entre ellas, se destacan actividades durante el proceso de postulación y selección que permitan identificar los perfiles de usuarios/as más idóneos, y actividades seguimiento y monitoreo para los/as usuarios/as durante el desarrollo de la fase lectiva.
- Además, se destaca que es **ampliamente valorado**, tanto por los/as usuarios/as como por los tutores encargados de su realización, ya que permitiría entregar herramientas para incorporarse al mundo laboral.
- 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 ASL, es posible dar cuenta de la **vinculación que existe entre ambos componentes** de la fase lectiva:

- En ciertos puntos ambos módulos **repiten actividades y temáticas durante su desarrollo**, entre las cuales es posible destacar las actividades de apresto laboral y actividades para encontrar trabajo.
- 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 lo hace de manera personalizada.
 - En el **propósito que persiguen**, 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 sus necesidades e intereses, con las oportunidades del entorno.

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: 1) Impide la realización de diagnósticos y nivelación de contenidos, 2) Conlleva modificar la organización inicial de la fase lectiva y 3) Produce la pérdida de postulantes.
- 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 ASL no siempre cumplirían con los requisitos establecidos en las bases administrativas del programa** y en la guía operativa del componente, lo que conllevaría menor reconocimiento del rol de este profesional y de su importancia.
- Existiría una **falta de coordinación entre los profesionales** encargados de la realización de los módulos transversales y los tutores ASL, lo cual se refleja en que ambos componentes **repiten actividades y temáticas durante su desarrollo**.

Como complemento, se presentan algunas **buenas prácticas** para la fase lectiva.

- 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 facilitadores tener información para enfrentarse al nivel de sus alumnos/as y adaptar las clases de acuerdo a sus necesidades.
- Hay 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**, ya que se reconoce que este profesional es de gran aporte para motivar a los/as usuarios/as, para hacer seguimiento, y para actuar como soporte psico-emocional.

||| 3.4.4. BENEFICIOS ADICIONALES

SUBSIDIO AL TRANSPORTE Y ALIMENTACIÓN

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/as usuarios/as a las clases, sino que también es uno de los elementos atractivos que ha motivado su participación, sobre todo considerando su condición de vulnerabilidad.

Desde una perspectiva general, se observa que tanto usuarios como proveedores evalúan adecuadamente el monto asignado²⁹. No obstante, 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.

Respecto de estos beneficios 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/as usuarios/as un alto nivel de satisfacción con el beneficio.

BENEFICIO DEL CUIDADO INFANTIL

Como dato de contexto, a nivel general se observa que **la mayoría de los participantes del programa señalaron tener hijos**. 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. Lo anterior es relevante, 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**.

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:

- Para los **usuarios** sería más conveniente. La recepción de un monto en dinero les permitiría a los usuarios disponer libremente de estos recursos.

²⁹ 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.

- 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.

Por otro lado, respecto del **monto del beneficio** asociado se observan altos niveles de satisfacción por parte de los usuarios³⁰. Sin embargo, 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; de esta forma, el monto se utilizaría para comprar otras cosas para los niños. 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.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS BENEFICIOS ADICIONALES

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

- Ambos beneficios si bien constituyen un incentivo a la participación, 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 por lo que podrían transformarse en potenciales desertores.
- En el discurso de varios actores surge la necesidad de que el subsidio al transporte y alimentación sea diferenciado para territorios.
- Surge la necesidad de que el **beneficio sea extendido a la fase de práctica**, en cuanto también está la necesidad de movilizarse. Es posible que esto **sea 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**, es posible identificar algunas entidades que han presentado problemas con los tiempos de entrega.
- 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**.
- 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**.

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.
- 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

³⁰ 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.

era la modalidad de entrega que más les convenía, el que se definía a partir del acuerdo que se establecía entre los usuarios.

3.4.5. PROCESO DE INTERMEDIACIÓN

En términos generales lo primero que se observa es que **la proporción de OTEC que ha optado por la autogestión de la intermediación (práctica e colocación) es mucho mayor en comparación con lo LTP.**³¹ Tras esta diferencia estaría la dependencia administrativa de cada institución: dado que la dependencia de los LTP es municipal, muchos han optado por gestionar con la OMIL estos procesos.

Uno de los resultados que llaman la atención fue la proporción de proveedores que declaró **haber utilizado ambas modalidades de gestión de la práctica e inserción laboral**, es decir autogestión o a través de una OMIL. En general, se pudo apreciar lo siguiente:

- Se trata principalmente de proveedores que **en la postulación habían externalizado la práctica laboral del programa a una OMIL, pero que no habrían quedado totalmente conformes con la gestión de esta entidad** por lo que decidieron desarrollar directamente.
- También puede darse de manera inversa, proveedores que encontraron dificultades para gestionar directamente práctica e inserción laboral, por lo que deciden posteriormente externalizar este componente en una OMIL.
- Existe la probabilidad de que los proveedores que declararon haber utilizado ambas modalidades hayan adjudicado más de un curso en distintos llamados.

Tanto en OTEC como en LTP, la mayoría de los proveedores señalan contar con **personal especialmente dedicado a la gestión de la práctica e intermediación laboral**³².

- En el caso de los LTP, podría estar relacionado con la existencia de personal especializado para esta función dentro de su modalidad escolar regular.
- En el caso de los OTEC, podría estar asociado a que antes del programa muchas de estas entidades ya contaban con personal para esta gestión.

PRÁCTICA LABORAL

En términos generales, **los usuarios 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. Los datos relacionados al desarrollo de la práctica laboral, son contundentes en cuanto a este aspecto, ya que la gran mayoría de los usuarios que se encontraban en condiciones de realizarla (esto es, fuera de su fase lectiva) indican no haber participado de este proceso, alcanzando el 70,29% del total de estos usuarios, mientras que quienes se encontraban realizándola o ya la realizaron alcanzan un 29,71% del total.

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

³¹ 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.

³² Correspondiente a un 70% en el caso de los LTP y a un 81,5% en el caso de los OTEC.

los/as usuarios/as. Complementariamente, el problema más ampliamente señalado por los proveedores en la gestión de este proceso fue la falta de interés de los/as usuarios/as (particularmente en los OTEC).

Al revisar **la visión de los/as usuarios/as** 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.

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)**. De acuerdo a la información cualitativa, varios actores indicaron que sería **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 DE LA INSERCIÓN EN EL MERCADO LABORAL

Hay un reconocimiento por parte de los actores de que el **proceso de inserción de los/as usuarios del programa es por definición un desafío para las entidades involucradas**. Al respecto, se observan dos elementos principales, 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**, se argumenta que las características del segmento objetivo, hace difícil su inserción en el mercado laboral. En consecuencia, **una intervención de esta naturaleza debe hacerse cargo de estas brechas** si su real propósito es la inserción laboral, con intervenciones que tengan un perfil psicosocial. Dentro de este contexto, la figura del apoyo psicosocial iría en la dirección correcta; sin embargo, cambiar prácticas culturales en torno al mundo del trabajo requeriría de intervenciones de mayor duración.
- En relación al **segundo elemento**, los resultados indican que en algunos usuarios **no existiría una voluntad real por acceder y mantenerse en un trabajo**. Al respecto, aparecen voces críticas en relación a cómo se han realizado 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.

NUDOS CRÍTICOS Y BUENAS PRÁCTICAS DE LA INTERMEDIACIÓN LABORAL

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

- 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**.
- Los proveedores parecen asignarle la mayor responsabilidad de los resultados que ha tenido el proceso de intermediación al perfil de los/as usuarios/as. Esta visión, sin embargo, tiene a esconder problemas de gestión que han tenido los distintos actores involucrados en el proceso.
- La práctica de dos semanas sería **poco atractiva para los potenciales empleadores**.

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

- Frente a las demoras en el desarrollo de la fase de intermediación, la autogestión de prácticas y lugares de trabajo por parte de los usuarios se posiciona como una buena práctica.

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

3.4.6. 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.	Una proporción importante de usuarios/as no realizó su postulación a través de la página web, sino 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 por los facilitadores 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 facilitadores 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 facilitador como el encargado de la prueba inicial de conocimientos. - 76,7% de los proveedores identifica al facilitador 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	No se aprecia el uso de este enfoque en el desarrollo de la fase lectiva. Se señala utilizar metodologías teórico-prácticas	Los facilitadores 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 ASL, se deberá estimar en relación al número de participantes del curso; organizando un flujo por Tutor(a) que se aproxime a media jornada laboral (22 horas semanales) y a 25 participantes por tutor(a).	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 facilitador para 6 o más secciones, es decir, estos tutores estarían encargados del acompañamiento socio laboral de aproximadamente 150 alumnos/as.
	El tutor ASL se mantiene durante toda la fase lectiva y concluye en el traspaso del/a participante a la fase de Intermediación laboral.	Se identifica que algunos tutores realizan funciones desde antes del inicio de la fase lectiva.	Algunos tutores señalaron realizar actividades antes de la fase lectiva como: <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

	<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>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 CV - Inscripción en Bolsa de Trabajo - Construcción de un plan de acción - Sesiones de trabajo grupal 	<p>Los tutores realizan tareas adicionales a las establecidas en la guía operativa del componente Apoyo Socio Laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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>Los resultados indican 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 34,7% 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 o similares, que conozca el entorno de ejecución, especialmente el sector empresarial.</p> <p>Además, 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>

3.5. DIFICULTADES ADMINISTRATIVAS ASOCIADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

A continuación, se hace referencias a algunas dificultades que han debido sortear los proveedores durante la implementación del programa, principalmente a nivel de administración y gestión:

- **Funcionamiento del Sistema Integrado de Capacitación (SIC):** se trataría de un sistema poco estable y poco efectivo, lo que tendría efectos en factores claves para el programa Más Capaz, ya que no permitiría que los proveedores inscribieran a sus facilitadores, matricularan a sus usuarios/as o que pudiesen solicitar adelantos de recursos, y por tanto afectaría el inicio de las clases, el pago de los profesionales y el pago de los subsidios.
- **La evaluación que los proveedores hacen del SIC es negativa** – constituyéndose como uno de los aspectos peor evaluados de la gestión de SENCE - ya que este factor estaría interfiriendo en el correcto desarrollo del programa Más Capaz, inclusive sería considerado como un obstaculizador para el logro de los objetivos de esta Política Pública, del cual podría peligrar la continuidad y el éxito de este programa.
- **Modalidad de pago establecida para los tutores socio laborales:** principalmente porque estos actores realizarían más labores a las establecidas en la guía operativa del componente, y éstos no serían considerados en el pago de sus servicios. En este sentido, los tutores realizarían un trabajo clave antes del inicio de la fase lectiva – durante la postulación y selección - lo cual no sería remunerado bajo los ítems de rendición establecidos por SENCE.
- **Retrasos en los pagos finales** por parte de SENCE, lo cual deja a los proveedores en una situación de inestabilidad económica, ya que para el desarrollo de la capacitación utilizan sus propios recursos. Esto dificultaría la proyección de algunos proveedores para participar en nuevos cursos, ya que no contarían con sustentabilidad económica para implementarlos – ya que no han recibido los pagos por parte de SENCE.

4. RECOMENDACIONES

ÁMBITO	RECOMENDACIÓN	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.	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. Además, 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.
Convocatoria a proveedores	En el caso de los LTP, potenciar el rol de la OMIL y los DAEM para la convocatoria a proveedores.	Involucrar de mejor manera a estos actores permitiría centralizar la información y le abriría la oportunidad a más LTP para participar del programa.
Calidad de facilitadores	Incluir el componente de capacitación constante a facilitadores y tutores sociolaborales que contenga el trabajo de metodologías innovadoras. Así también, SENCE podría impulsar iniciativas que fomenten la capacitación de los facilitadores.	Ello permitiría fomentar el aprendizaje de los/usuarios/as y dar respuesta de manera adecuada a sus necesidades considerando las particularidades del segmento objetivo. 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.
	Potenciar el uso de la metodología de aprendizaje por competencias, entregando herramientas necesarias para ello. Una posible forma, es generar incentivos.	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 cuáles son las brechas que poseen, lo que le permitiría al facilitador tomar acciones para nivelar a los/as usuarios/as cuando sea necesario.
	Propiciar la instalación del enfoque de género en facilitadores y apoyos sociolaborales. Desde la institucionalidad esto podría generarse a través de incentivos a la capacitación en ciertas temáticas específicas.	Potenciar el uso de este enfoque en facilitadores y apoyos sociolaborales, permitiría: - Que se pueda responder de mejor manera a las necesidades específicas de este segmento, potenciando sus niveles de confianza. - Que las mujeres sean capaces de buscar estrategias para compatibilizar sus responsabilidades parentales con la vida laboral.
Requisitos de postulación para proveedores	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. 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).	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. 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.
Expectativas de usuarios/as	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.	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. Adicionalmente, podría impactar sobre los niveles de satisfacción de los/as usuarios/as en cuanto sus expectativas 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.	Podría disminuir la deserción y además, permite que los/as usuarios/as escojan un proveedor determinado dependiendo de sus necesidades.

Oferta programática	Ampliar la oferta programática a la cual pueden postular los LTP.	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, en función del perfil de usuario/a y de los requerimientos de mano de obra de los territorios.	Permitirá identificar oficios difíciles de incorporar y que juegan en contra los objetivos del programa. Además, permitirá identificar oficios que no sean del interés del público objetivo, contribuyendo al cumplimiento de las coberturas del programa.
Postulación y selección	Implementar una plataforma institucional para el acompañamiento a la postulación de los/as usuarios/as.	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.
	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.	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.
	Relevar la importancia de realizar entrevistas iniciales para identificar a los/as usuarios/as realmente interesados en participar del programa (aquellos esperan insertarse en el mercado laboral)	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.
	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.	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.
Problemas administrativos	Formalizar la realización de diagnósticos de conocimientos iniciales.	
	Se debe revisar la capacidad y funcionamiento de los sistemas informáticos que actualmente se utilizan para la gestión del programa Más Capaz.	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. 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.
Fase lectiva	Asignar, dentro de la fase lectiva, horas para la nivelación de contenidos básicos necesarios para la capacitación.	Esto permitiría estandarizar el perfil de salida de los usuarios, asegurando que los formados por el programa cumplan con ciertos estándares básicos.
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.	Dadas las características del público objetivo, estos necesitarían mayor acompañamiento y seguimiento para completar exitosamente el proceso de capacitación. Si existe un buen acompañamiento en todas las etapas, los/as usuarios/as tendrán más motivaciones y mayor compromiso, inclusive logrando su incorporación en el mundo laboral.
	Revisar las temáticas trabajadas en los módulos transversales y en el componente de ASL para evitar la duplicidad de actividades. Se propone disminuir los tiempos asociados a “elementos para incorporarse al mundo laboral” y 1) Destinar más tiempo a entregar herramientas de computación, 2) Incorporar temáticas relacionadas con emprendimiento.	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. Se deben utilizar de manera eficiente las horas de capacitación en elementos que sean necesarios de profundizar o incorporar, y no redoblar esfuerzos – y recursos - frente a una sola temática, ya que esto último afecta la eficiencia del programa. Una gran cantidad de usuarios/as no pretende incorporarse al mundo laboral de manera dependiente.