



## RESUMEN EJECUTIVO

# “EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA MÁS CAPAZ AÑO 2015 LÍNEA DISCAPACIDAD” ID 45-1-LE16

Organismo Demandante:  
Servicio Nacional de  
Capacitación y Empleo.



Elaborado por:  
ClioDinámica Asesorías,  
Consultoría e Ingeniería  
Limitada.



Agosto, 2016

## **TABLA DE CONTENIDOS**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b>	<b>4</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL	4
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>6</b>
3.1. METODOLOGÍA CUANTITATIVA	6
3.2. METODOLOGÍA CUALITATIVA	7
<b>4. PRINCIPALES RESULTADOS EVALUACIÓN PROGRAMA MÁS CAPAZ DISCAPACIDAD</b>	<b>8</b>
4.1. CARACTERIZACIÓN USUARIOS/AS Y PROVEEDORES	8
3.2 EVALUACIÓN DE LOS COMPONENTES Y PROCESOS DEL PROGRAMA	12
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>21</b>
5.1. CONCLUSIONES	21
5.2. RECOMENDACIONES DE MEJORA	22

## 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 presenta un apartado metodológico que da cuenta de las estrategias utilizadas para el diseño de la investigación y la muestra lograda.

En cuanto a los resultados del estudio, el primer apartado refiere a la caracterización de usuarios y proveedores en función de sus características, motivaciones y expectativas. Posteriormente se presenta la evaluación de los principales componentes y procesos que conforman el programa, identificando los nudos críticos y aspectos positivos de cada componente.

El informe cierra con la presentación de las conclusiones y recomendaciones entregadas al programa, a partir del análisis de los componentes y procesos evaluados anteriormente.

## 2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

En base a lo presentado en los términos de referencia, los objetivos sobre los que se enmarca este estudio son los siguientes:

### 2.1. Objetivo general

La presente consultoría tiene como propósito evaluar la implementación y los procesos del Programa + Capaz, en su línea discapacidad 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, tipo de discapacidad, motivacionales, de expectativas y necesidades.
2. Generar una caracterización de proveedores para determinar sus especializaciones en cuanto a la focalización de segmentos de atención y áreas de capacitación, asimismo considerar al menos los siguientes aspectos:
  - a. Capacidad de los organismos capacitadores de atender a personas con discapacidad.
  - b. Metodologías formativas aplicadas.
  - c. Desarrollo de capacidades en formadores/facilitadores.
  - d. Incentivos para participar en el programa.
  - e. Experiencia en la atención de personas con discapacidad.
  - f. Sustentabilidad económica para este tipo de intervención.
  - g. Accesibilidad y ajustes razonables
  - h. Capacidad de intermediación laboral.
3. 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.
4. Evaluar, desde la perspectiva de todos los actores, el diseño y la ejecución de los componentes del programa:
  - a. Fase lectiva.
  - b. Apoyo socio laboral
  - c. Empleo con apoyo.
  - d. Práctica laboral.
  - e. Subsidio diario.
  - f. Cuidado infantil.
5. Describir, levantar, sistematizar y evaluar 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 (SENADIS, MINTRAB, entre otras) específicamente:

- a. Organización y gestión del programa, a nivel central y direcciones regionales.
  - b. Soporte y asistencia técnica desde nivel central.
  - c. Articulación con otros actores públicos y privados, tanto desde nivel central como direcciones regionales.
  - d. Gestión de las direcciones regionales.
  - e. Proceso de evaluación de la oferta de proveedores.
  - f. Modalidad de presentación de oferta de proveedores.
  - g. Proceso de convocatoria y difusión a los usuarios.
  - h. Proceso de postulación y selección de usuarios al programa.
6. Evaluar las principales fortalezas y debilidades que tiene el programa y la pertinencia que existan dos líneas de ejecución, una especializada y la otra inclusiva.
  7. Indagar en los procesos de vinculación con sectores productivos que desarrollan los proveedores, además de su capacidad de generar procesos de inclusión laboral para personas en situación de discapacidad en puestos de trabajo.
  8. Analizar la disposición de las empresas a contratar a personas con discapacidad. Asimismo, evaluar la pertinencia del programa en general y su oferta formativa en particular.
  9. Indagar en la demanda ocupacional de las empresas orientada a personas en situación de discapacidad.
  10. Sistematizar buenas prácticas de procesos de inclusión laboral tanto de empresas que trabajan con el programa +Capaz como empresas que no lo hacen.
  11. Generar recomendaciones respecto al diseño e implementación del programa, distinguiendo por etapas, componentes y tipos de beneficiarios y proveedores.

### 3. METODOLOGÍA

El levantamiento de información de la presente consultoría fue realizado durante el mes de mayo y junio de 2016, y consideró la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos. El presente informe, responde a los resultados de la aplicación de encuestas a usuarios/as y proveedores tanto de la modalidad especializada como de la inclusiva del programa.

#### 3.1. Metodología cuantitativa

##### USUARIOS/AS

El levantamiento de información **finalizó con una aplicación total de 1.015 encuestas**, es decir 25 encuestas por sobre lo proyectado en la muestra inicial. Esta sobre aplicación se efectuó entre los usuarios en modalidad especializada para resguardar el cumplimiento de la muestra tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Muestra teórica y Muestra lograda

Modalidad del Programa	Muestra teórica	Error teórico	Muestra lograda	Error muestral
Especializada	545	±3,2%	570	±3,2%
Inclusiva	445	±3,6%	445	±3,6%
<b>TOTAL</b>	<b>990</b>	<b>±2,4%</b>	<b>1.015</b>	<b>±2,4%</b>

De este modo, se observa que el cumplimiento de la muestra, presenta errores bajo el 5% lo cual es un estándar que le otorga validez y robustez metodológica al diseño muestral y permite realizar inferencias al universo de usuarios/as con altos grados de validez externa.

##### PROVEEDORES

El levantamiento de información de proveedores **finalizó con una aplicación total de 172 encuestas**, es decir, se logró dar cumplimiento a la muestra teórica definida inicialmente tanto en la línea especializada como en la línea inclusiva.

Tabla N° 2: Muestra teórica y lograda según Modalidad en proveedores

Modalidad del Programa	Muestra teórica	Error teórico	Muestra lograda	Error muestral
Especializada	52	±4,41%	53	±4,39%
Inclusiva	119	±4,93%	119	±4,93%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>±3,73%</b>	<b>172</b>	<b>±3,71%</b>

De este modo, el levantamiento de información finalizó con una aplicación de 1.015 encuestas a usuarios y de 172 encuestas a proveedores, lo cual da cumplimiento con la muestra definida inicialmente en las bases técnicas y en la propuesta desarrollada durante la fase metodológica del estudio.

### 3.2. Metodología cualitativa

#### ENTREVISTAS

La muestra estructural que fue definida para la aplicación de entrevistas semiestructuradas según tipo de actor y zona es la siguiente:

**Tabla N° 3: Muestra de Entrevistas semiestructuradas por actor y zona**

ACTOR	REGIONES			TOTAL
	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	
Apoderados	3	5	3	11
SENCE Nivel Central	-	2	-	2
SENCE Regional	5	5	5	15
MINTRAB	-	1	-	1
SENADIS	1	1	1	3
Instituciones en convenio*	1	-	1	2
Encargado OTEC	2	4	2	8
Relator	2	4	2	8
Encargado Empleo con Apoyo (ECA)	2	4	2	8
Encargados Apoyo Sociolaboral (ASL)	2	4	2	8
Empresas vinculadas al Programa	2	3	2	7
Empresas NO vinculadas al programa	2	3	2	7
Especialistas en PSD	-	3	-	3
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>39</b>	<b>22</b>	<b>83</b>

#### GRUPOS FOCALES

De manera complementaria se realizaron grupos focales con usuarios/as del programa con el propósito de profundizar en la caracterización de los usuarios/as y responder a algunas hipótesis y preguntas de investigación emergentes surgidas en el proceso de consultoría.

Para ello, se aplicaron **6 grupos focales** diferenciados por línea del programa y por territorio según lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla N° 4: Muestra de focus groups de profundización por zona**

ACTOR/LÍNEA	REGIONES			TOTAL
	ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR	
Usuarios/as Línea Especializada	1	1	1	3
Usuarios/as Línea Inclusiva	1	1	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

## 4. PRINCIPALES RESULTADOS EVALUACIÓN PROGRAMA MÁS CAPAZ DISCAPACIDAD

### 4.1. Caracterización usuarios/as y proveedores

#### 4.1.1. Caracterización usuarios/as

A continuación, se presenta una tabla de síntesis con las principales características sociodemográficas de los/as usuarios/as:

Tabla N° 5 Síntesis de variables de caracterización de usuarios/as

	MODALIDAD INCLUSIVA	MODALIDAD ESPECIALIZADA
Participación en el programa	43,8%	56,2%
Disposición territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RM: 17,3%</li> <li>▪ VII Región: 16,3%</li> <li>▪ V Región: 13,9%</li> <li>▪ Otras regiones: 42,6%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ RM: 27,2%</li> <li>▪ VII Región: 16,3%</li> <li>▪ V Región: 13,9%</li> <li>▪ Otras regiones: 42,6%</li> </ul>
Sexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Masculino: 22,6%</li> <li>▪ Femenino: 77,4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Masculino: 54,7%</li> <li>▪ Femenino: 45,3%</li> </ul>
Edad	<p><b>Promedio: 38,04</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 18-30: 35,7%</li> <li>▪ 31-40: 19,3%</li> <li>▪ 41-50: 22,2%</li> <li>▪ 51-60: 18,4%</li> <li>▪ 61 o más: 4,3%</li> </ul>	<p><b>Promedio: 28,03</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 18-30: 66,4%</li> <li>▪ 31-40: 30,8%</li> <li>▪ 41-50: 1,9%</li> <li>▪ 51-60: 0,9%</li> <li>▪ 61 o más: 9%</li> </ul>
Tipo de discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cognitiva: 10%</li> <li>▪ Sensorial: 21%</li> <li>▪ Psíquica: 19%</li> <li>▪ Física: 45%</li> <li>▪ Visceral: 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cognitiva: 41%</li> <li>▪ Sensorial: 16%</li> <li>▪ Psíquica: 27%</li> <li>▪ Física: 15%</li> <li>▪ Visceral: 2%</li> </ul>
Nivel de escolaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Básica Completa o menos: 28,8%</li> <li>▪ Media incompleta: 14,1%</li> <li>▪ Educación diferencial: 9%</li> <li>▪ Media completa: 43,8%</li> <li>▪ Técnico o más: 4,3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Básica Completa o menos: 31,4%</li> <li>▪ Media incompleta: 7,1%</li> <li>▪ Educación diferencial: 31,1%</li> <li>▪ Media completa: 26%</li> <li>▪ Técnico o más: 4,4%</li> </ul>
Escolaridad completa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incompleta<sup>1</sup>: 51,9%</li> <li>▪ Completa: 48,1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incompleta: 69,5%</li> <li>▪ Completa: 30,5%</li> </ul>
Experiencia laboral previa al programa (% Sí)	39,3%	31,7%
Situación habitacional (% Que vive con sus padres)	46,1%	70,9%
Dependencia económica (%Sí)	51,6%	67,6%

Fuente: ClioDinámica

<sup>1</sup> Se consideran aquellos/as usuarios/as que no han completado la enseñanza media (humanista-científico o técnico) y además aquellos/as que cursaron educación diferencial.

## **PARTICIPACIÓN EN LA RED DE CAPACITACIÓN**

Respecto del grado de participación en la red de capacitación, se observa que un **29,6% de los usuarios/as declara haber participado anteriormente** en otro programa de capacitación público o privado. Al desagregar según modalidad, se observan diferencias donde existe una mayor participación de usuarios/as de la modalidad inclusiva.

Un elemento que podría explicar lo anterior, es que los/as usuarios/as de la modalidad inclusiva son principalmente personas con tipos de discapacidad que no implicarían limitaciones significativas en el funcionamiento intelectual, lo que les permitiría desarrollar mayores habilidades sociales y adaptativas, tales como las discapacidades viscerales y físicas. En este contexto, estos usuarios tendrían menos dificultades para desarrollarse socialmente y, por ende, podrían tener más acceso a otro tipo de programas que no tengan un trabajo tan especializado con personas en situación de discapacidad.

## **MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS**

Respecto de las principales motivaciones que tienen los/as usuarios/as para ingresar al programa Más Capaz, en primer lugar, se encuentra **aprender cosas nuevas (58,4%)**, mientras que en segundo lugar se encuentra **poder encontrar un trabajo**, como otra de las principales motivaciones (51,2%). En este ámbito existe un predominio de los/as usuarios/as de la modalidad especializada, lo que puede relacionarse con el hecho de que los proveedores de esta modalidad desarrollen un mejor proceso de selección, captando a un perfil que tenga mayor interés en insertarse laboralmente.

En tercer lugar, **el crecer como persona** es considerado como otra motivación para ingresar al programa (30,2%), destacando en los/as usuarios/as de la **modalidad inclusiva**. Dicha diferencia puede relacionarse con el predominio de la modalidad inclusiva en aprender cosas nuevas, ya que se trata de una motivación ligada al crecimiento de la persona.

Complementariamente, en la etapa cualitativa fue posible recoger motivaciones asociadas al entorno de los usuarios, para ingresar al programa. Dentro de ellos se encuentran los siguientes:

- De parte de los apoderados, se indica que dentro de las motivaciones que tienen los/as usuarios/as del programa para ingresar a él, se encuentra el que **puedan distraerse, salir de su rutina, y que puedan mantenerse ocupados**.
- Otro elemento **es la propia motivación de los padres que es traspasada a los/as usuarios**, en ese sentido, **el motor principal es su preocupación para que sean capaces de valerse por sí mismos** cuando ellos no puedan cuidarlos.
- Otro de los motivos por los que los padres alientan a sus hijos a participar del programa Más Capaz, es porque **es visto como un apoyo para su cuidado**.

#### 4.1.2. CARACTERIZACIÓN PROVEEDORES

A continuación, se presenta una tabla de síntesis con las principales características de los proveedores de capacitación del programa Más Capaz en su línea de discapacidad.

Tabla N° 6 Síntesis de variables de caracterización de proveedores

	MODALIDAD INCLUSIVA	MODALIDAD ESPECIALIZADA
<b>Tipo de proveedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTEC: 84,9%</li> <li>▪ Fundación: 1,7%</li> <li>▪ Otros: 13,4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OTEC: 71,7%</li> <li>▪ Fundación: 28,3%</li> <li>▪ Otro: 0%</li> </ul>
<b>Año promedio de constitución</b>	2006	2011
<b>Participación previa SENCE (% Sí)</b>	85,7%	86,8%
<b>Presencia territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacional: 3,3%</li> <li>▪ Regional: 42,9%</li> <li>▪ Local / Comunal: 21,8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacional: 60,4%</li> <li>▪ Regional: 39,6%</li> <li>▪ Local / Comunal: 0%</li> </ul>

Fuente: ClioDinámica

#### EXPERIENCIA CON EL SEGMENTO OBJETIVO

Dado que el programa Más Capaz en su línea de discapacidad, 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 lo que refiera a la **especialización en el trabajo con PSD**, es posible observar que, en términos generales, **2 de cada 3 proveedores declaran tener experiencia con este segmento** (levemente superior en modalidad especializada con un 67,9%) mientras que al consultar por el nivel de especialización en el trabajo con PSD, este resultado es similar en el caso de la modalidad especializada, pero disminuye significativamente en el caso de la modalidad inclusiva (47%).

Tabla N° 7 Síntesis de variables de experiencia y especialización de proveedores

	MODALIDAD INCLUSIVA	MODALIDAD ESPECIALIZADA
<b>Experiencia con PSD (% Sí)</b>	61,3%	67,9%
<b>Especialización en PSD (% Sí)</b>	47,0%	62,4%

Fuente: ClioDinámica

Lo anterior resulta relevante, ya que da cuenta de que en el caso modalidad especializada, la experiencia con el segmento radica efectivamente en la especialización que tienen en el trabajo con PSD, en la modalidad inclusiva no necesariamente la experiencia está relacionada con la especialización en el segmento. Esto quiere decir, que la noción de experiencia que tienen los proveedores de la modalidad inclusiva con el segmento PSD, pasa por que en la población (a nivel general) con la que trabajan, hayan tenido la oportunidad de incluir a una persona en situación de discapacidad, pero no que se haya realizado un trabajo focalizado en ese grupo implementando estrategias inclusivas o metodologías de intervención especializadas para ese grupo (como si sucede en el caso de la modalidad especializada).

## **FACILITADORES Y METODOLOGÍAS**

Desde el punto de vista de los/as usuarios/as, **es posible establecer que existe una percepción positiva de los facilitadores (nota 6,5)** sin mostrar diferencias por tipo de modalidad. Lo anterior resulta relevante, en cuanto existen usuarios/as que requieren diferentes tipos de intervención.

En ese sentido, se valora la capacidad del facilitador por realizar los ajustes necesarios, para así permitir un aprendizaje medianamente parejo. Sin embargo, esto se realizaría en mayor medida en la modalidad especializada, ya que cuentan con estrategias internalizadas a partir de su experiencia en las intervenciones que han realizado con este grupo.

Otro elemento relevante dentro de las **características de un facilitador, es el nivel de cercanía que posee con los/as usuarios/as**, ya que se trata de personas que provienen de contextos vulnerables. Tanto de parte de los/as usuarios/as como de los mismos apoderados, se valora la posición de un facilitador más bien cercano. Este elemento es relevante ya que, sería una forma de poder desarrollar destrezas que son claves para fortalecer el vínculo con los/as usuarios/as, como lo son la empatía, las habilidades transversales y asimismo ser un factor motivacional para ellos.

Respecto de los **enfoques metodológicos** utilizados, los facilitadores dan cuenta de **trabajar bajo la modalidad “aprender haciendo”**, privilegiando en mayor parte la práctica sobre la teoría, para que los/as usuarios/as puedan interiorizar adecuadamente los contenidos, y obtener aprendizajes significativos, lo cual se relaciona con que las **metodologías de evaluación** más utilizadas por los facilitadores, sean “trabajos prácticos durante la clase” y “pruebas escritas”.

## **MOTIVACIONES PARA LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA**

En lo que respecta a las motivaciones para participar, es posible establecer que en primer lugar los proveedores indicaron que se trataba de **una oportunidad para el desarrollo de las personas en situación de discapacidad (43,6%)**, lo que podría estar relacionado con el hecho de que en la actualidad la oferta destinada a este segmento no es muy contundente, por lo tanto el programa se posiciona como una instancia novedosa destinada a la población objetivo. Esta visión se da con mayor manera en el caso de la línea especializada que en la inclusiva (60,4% y 36,1% respectivamente).

Esta situación puede estar relacionada con situaciones personales de los profesionales que trabajan dentro de las instituciones, lo que podría hacer que tengan una mayor sensibilización por estos temas, dada la cercanía con esta situación.

Sin embargo, es importante dar cuenta que en esta motivación se refleja una diferencia significativa dependiendo del tipo de modalidad del proveedor; **se dio de manera más potente en el caso de los ejecutores del programa en la modalidad especializada**. No obstante, la colocación de los/as usuarios/as en lugares de trabajo gracias a su participación en el programa ha sido bastante baja en ambas modalidades.

### 3.2 Evaluación de los componentes y procesos del programa

#### Convocatoria y difusión del programa

De acuerdo a la información levantada, **el proceso de difusión y convocatoria para el programa dependió del tipo de institución responsable de la ejecución**, diferencia que, en el caso de los proveedores, se dio a partir de la modalidad de ejecución. En el caso de los proveedores de la modalidad inclusiva, la difusión fue focalizada por territorio, donde se contó principalmente con la participación de ferias laborales y también a través de medios de comunicación local, no obstante, y a diferencia de la modalidad especializada, estas estrategias se realizaron de forma transversal a la línea regular y a la modalidad inclusiva de la línea discapacidad.

Por su parte, los proveedores de la modalidad especializada realizan un trabajo más focalizado aún, el cual se da por medio de la vinculación con escuelas especializadas y centros de salud de la red pública como CESFAM, COSAM, etc.

Respecto a los usuarios es posible señalar que la información del programa no llegaría directamente al usuario, sino que esta se canaliza a través de terceros donde el usuario desarrolla permanentemente sus redes de contacto y a su vez por la focalización que realizan los proveedores y sus redes. Por otra parte, es posible señalar que las estrategias de difusión que utilizan los proveedores varían según el conocimiento y manejo que tienen con la población objetivo, dado que los proveedores de la modalidad inclusiva desarrollan estrategias más masivas, en función de que el perfil de usuario inclusivo comparte los cursos con personas de la línea regular que no se encuentran en situación de discapacidad.

Dado lo presentado anteriormente respecto a este proceso, fue posible identificar los principales aspectos positivos y negativos, que se señalarán a continuación:

<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> La difusión oficial por parte de SENCE no llega en forma directa a los usuarios (tercerizada).</li> <li><b>2</b> Canales de difusión se homologan a línea regular, lo cual genera barreras de inclusión dado que los medios no se ajustan a las necesidades de la población objetivo.</li> <li><b>3</b> Al homologar los canales de difusión con la línea regular, se apunta a la “cobertura” y no a la “focalización” de la población objetivo. Esto implica que:           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias de difusión “masiva” sean poco efectivas frente al “boca a boca”.</li> <li>✓ Medios de difusión no estén ubicados estratégicamente</li> <li>✓ No exista alianza o red colaboradora con instituciones que acogen a esta población (Hospitales, Colegios, Compín, etc.)</li> </ul> </li> </ol>
<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1</b> Utilizar estrategias de comunicación en conjunto con instituciones asociadas a los públicos objetivos (SENADIS, MUNICIPIOS). Sólida red intersectorial.</li> <li><b>2</b> Proveedores desarrollan estrategias de difusión alternativas a las oficiales de SENCE, que son más inclusivas y focalizadas.</li> <li><b>3</b> Proveedores mantienen vínculos con redes colaboradoras para facilitar la difusión. Destaca en modalidad especializada.</li> <li><b>4</b> La convocatoria focalizada en la población cercana podría establecerse como una buena práctica, para coberturas menores y a nivel local.</li> </ol>

## Postulación y Selección

### POSTULACIÓN AL PROGRAMA

A partir de los resultados cuantitativos, se pudo identificar que la **postulación asistida es la vía más utilizada** y donde existen claras diferencias en la manera cómo postulan los usuarios según la modalidad del programa. Por otra parte, la postulación directa por internet sólo es utilizada por el 12,9% de los usuarios, lo cual da cuenta que este grupo presenta una brecha digital importante.

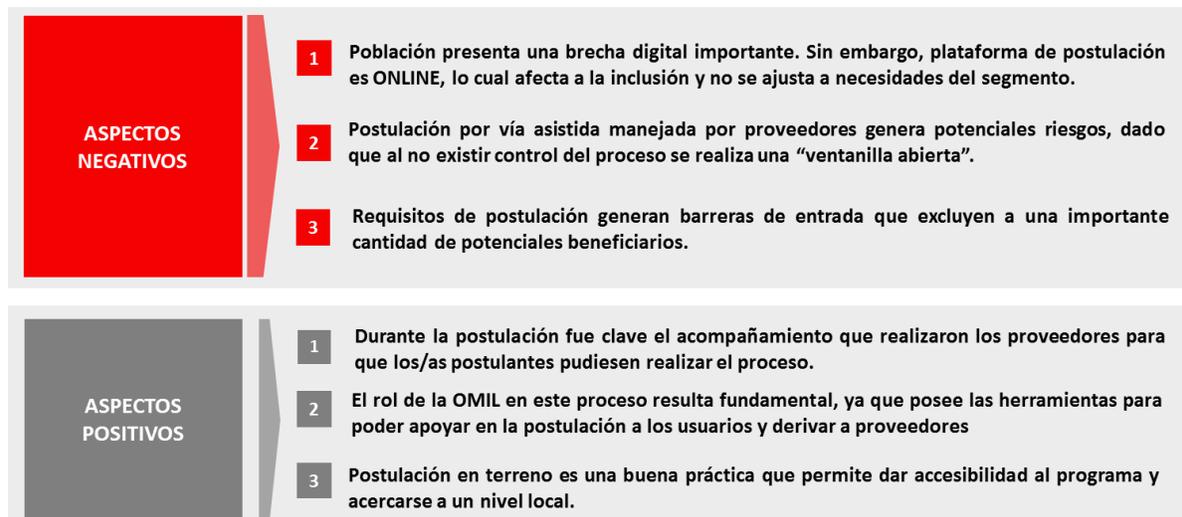
Así también, fue posible identificar algunas **buenas prácticas** impulsadas por los proveedores, las que son señaladas a continuación:

- Fue posible apreciar que cerca de un 90% de los proveedores señaló haber apoyado a los usuarios en la postulación, alcanzando hasta un 98% en el caso de la modalidad especializada.
- **Apoyo a través de la postulación en terreno**, aspecto que se da con mayor frecuencia en la modalidad especializada y que permitiría acercar el programa a los usuarios.

Se observa que el programa busca ser accesible a los usuarios desarrollando estrategias de difusión y postulación masiva, que están alineadas con las otras líneas del programa (regular y mujer emprendedora). No obstante, en ese afán por tener mayor cobertura y dar “accesibilidad” a los usuarios de manera universal, el programa construye barreras de inclusión en los siguientes aspectos:

- **En los medios de difusión:** Las estrategias de difusión para PSD no son focalizadas puesto que no se condicen con la realidad de los usuarios ante lo cual los proveedores deben desarrollar estrategias alternativas de difusión para acercar el programa a los usuarios.
- **En los canales para postular:** Si bien existen estrategias de apoyo presencial a la postulación, el canal formal para postular es la plataforma online ante lo cual, los proveedores han debido desarrollar estrategias de apoyo que permitan a los usuarios lograr inscribirse en el programa.

Dado lo presentado anteriormente respecto a este proceso, fue posible identificar los principales aspectos positivos y negativos, que se señalarán a continuación:



## PROCESO DE SELECCIÓN

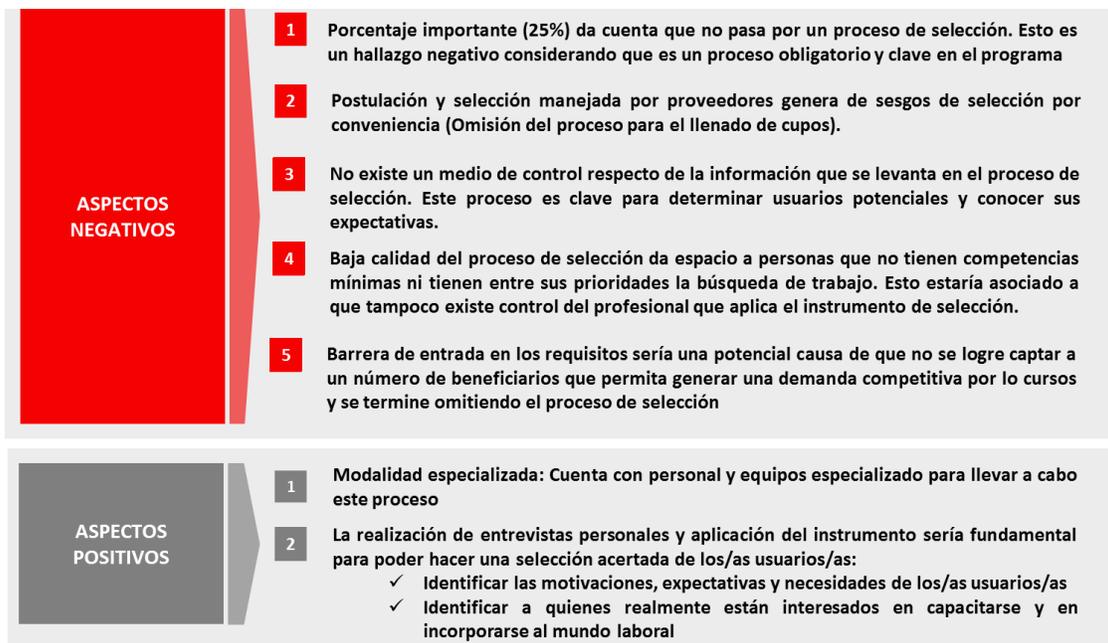
El objetivo de este proceso es identificar a los postulantes que cuenten con habilidades mínimas para desempeñarse en el programa, además de cumplir con los distintos aspectos solicitados por el programa, no sólo en cuanto a requisitos formales establecidos por el programa, si no que más bien en cuanto a expectativas, motivaciones y habilidades físicas y cognitivas que lo perfilen como un candidato a un potencial lugar de trabajo.

Dado lo presentado anteriormente respecto a este proceso, fue posible identificar algunos nudos críticos, los cuales se señalan a continuación:

- En cuanto a los requisitos de postulación al programa, la **limitación de edad hasta los 40 años en la modalidad especializada** implicaría que existe una importante población que estaría quedando fuera del programa y podrían ser potenciales beneficiarios con acceso al mercado laboral.
- Respecto del requisito de encontrarse dentro del 60% más vulnerable acreditado mediante el registro social de hogares, este parece ser **una barrera de entrada para los usuarios** no sólo porque muchos de ellos no cuentan con esta documentación, sino porque de acuerdo a distintos estudios y opinión de expertos, la situación de discapacidad supone por sí misma una condición de vulnerabilidad.

Otro de los hallazgos asociados a los procesos de selección de usuarios se encuentra relacionado con la modalidad implementada actualmente, la cual se canaliza por medio de los proveedores, es decir, son estos quienes además de asistir a los usuarios en la postulación inscribiéndolos en la plataforma, realizan la selección de acuerdo a los criterios definidos por SENCE.

A partir de lo anterior, se pueden referenciar los siguientes aspectos positivos y negativos de la modalidad de selección implementada por los proveedores:



## Fase Lectiva

### JORNADA DE CAPACITACIÓN

A continuación, se da cuenta de las características de la jornada, entendida como días y horarios, en que se realizan las clases de capacitación con mayor detalle:

- Las clases se realizan preferentemente durante los días de semana, de lunes a viernes, sin embargo, en algunos casos excepcionales las capacitaciones fueron realizadas los días sábados. Así mismo, sobre el 97% de los usuarios señalan sentirse cómodos con los días destinados para la capacitación.
- Cerca del 60% de los usuarios manifestaron que las clases se realizaban durante la mañana (entre las 09:00 y las 12:00 Hrs.), mientras que un 33% señaló que estas se realizan por la tarde (entre las 14:00 y las 17:00 Hrs.).
- Sobre el 71% de los usuarios declara que el tiempo destinado para la capacitación fue adecuado, mientras que un 21% señala que esta fue más breve de lo necesario.

En términos generales existe una buena evaluación de la jornada de capacitación en torno a los días y horarios definidos por los proveedores. Si bien existe un porcentaje que declara que la duración de la capacitación fue más breve de lo necesario, esta necesidad de potenciar la capacitación estaría relacionada con el reforzamiento de los módulos transversales.

### FACILITADORES

A partir de la evaluación que los/as usuarios/as realizan de los facilitadores, es posible señalar que en gran medida existe una **alta valoración de su labor, y además dicha evaluación refleja una amplia satisfacción de los/as usuarios/as con su desempeño**. En este sentido, sobre el 88% de los usuarios califica con notas 6 y 7 aspectos como el trato con las personas, la capacidad de motivación, el manejo de conocimientos y compromiso con el curso.

Fue posible apreciar que una de las principales diferencias entre los facilitadores de modalidad especializada e inclusiva, se encuentra en el trabajo de formación que implementan los proveedores, previo al desarrollo de las clases, al respecto es posible identificar lo siguiente:

- Un 40% de los proveedores declara que existió una necesidad de capacitación para sus facilitadores.
- Mayor necesidad de capacitación se da en la modalidad especializada con un 61%, mientras que un 30% de los proveedores de la modalidad inclusiva declara esta necesidad. En este sentido, se podría identificar a la **falta de competencias y experiencia de los facilitadores como el principal nudo crítico**, no obstante, los mismos proveedores han desarrollado buenas prácticas para resarcir esta brecha.
- La necesidad de capacitación en los relatores de la modalidad especializada estaría asociada a que estos proveedores no presentan una experiencia amplia en capacitación de oficios, ante lo cual, contratarían a relatores especialistas en el oficio, pero sin experiencia en el trabajo con PSD. Esta lógica de **formación de formadores** actuaría como una **buena práctica** entre los proveedores de la modalidad especializada, dado que permite a los relatores poder

capacitarse en metodologías y trato con PSD, adaptando sus formas de trabajo a las necesidades de los usuarios.

- En menor medida, los proveedores de la modalidad inclusiva realizarían una capacitación a sus relatores en metodologías y trato con PSD, con la finalidad de adecuar sus clases a esta población.

## Módulos transversales

En cuanto a la evaluación que los/as usuarios/as hacen de los contenidos entregados en los módulos transversales, por un lado se considera el **tiempo asignado a enseñar los contenidos** y por otro lado se considera la **utilidad de los contenidos para encontrar trabajo**, en donde ambas evaluaciones obtuvieron nota promedio 6,0.

Si bien los módulos transversales tienen el foco en el desarrollo de habilidades que faciliten la búsqueda y permanencia de empleo, los proveedores manifiestan la existencia de brechas respecto de habilidades sociales, autoestima, comunicación, entre otros aspectos, situación que se da mayoritariamente en la **modalidad especializada donde el 50% de los proveedores consideraría necesario agregar contenidos adicionales a estos módulos**.

A partir de lo anterior, la evaluación de los módulos transversales destaca por los siguientes aspectos:

- Existe una buena **evaluación y a la vez valoración de la entrega de los contenidos de los módulos transversales**. En efecto, los cursos de capacitación del Programa no sólo habilitan en el oficio, sino que también permiten a los usuarios fortalecer habilidades para el trabajo.
- Contribuyen a desarrollar capacidades que permitan a los mismos usuarios, de manera individual poder desarrollar sus propios procesos de búsqueda de empleo.
- Los usuarios señalan por sobre el 80% que los contenidos vistos en los módulos transversales **son de gran utilidad y el tiempo destinado para ello fue suficiente**. Sin embargo, 1 de cada 3 proveedores señala que agregaría contenidos a los módulos transversales aduciendo a la falta de habilidades blandas de los usuarios.

## Apoyo Sociolaboral

A partir de los resultados se observó que la figura del **tutor(a) socio laboral** no es reconocida por la totalidad de los/as usuarios/as (Sólo un 76% lo reconoce). Sí reconocen la figura de un psicólogo o asistente social, que en algunos casos realizó entrevistas individuales y grupales, y otras actividades asociadas a este componente (evaluación del perfil funcional).

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

- **Actividades de seguimiento y monitoreo de los/as usuarios/as**, función que sería clave para el desarrollo del programa Más Capaz, ya que actuaría directamente en desmedro de la deserción de los participantes. En este sentido:
  - Los tutores serían los **encargados de monitorear las inasistencias** a través de llamados telefónicos o visitas a los hogares, o de activar las redes frente a alguna

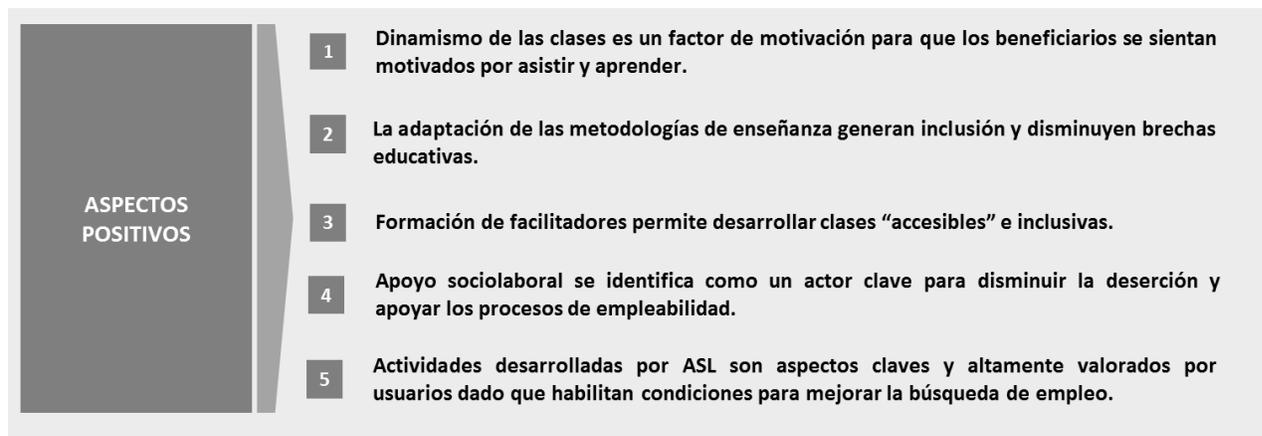
dificultad presentada por los/as usuarios/as, como problemas de salud o de violencia intrafamiliar, por ejemplo.

- **Participación en el proceso de selección de los/as usuarios/as:** Si bien esta es una tarea que de acuerdo a la guía operativa del programa deben realizar los profesionales ECA, los tutores socio laborales apoyarían en el proceso de **identificación de perfiles de usuarios/as más idóneos para participar en el programa, aplicando el instrumento de evaluación del perfil funcional y realizando las entrevistas previas.**

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

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

A partir de lo anterior, se pueden referenciar los siguientes aspectos positivos de la fase lectiva:



## Empleo con Apoyo

El modelo de empleo con apoyo es un tipo de intervención desarrollada internacionalmente, que se orienta a la inserción laboral y que tiene como objetivo entregar oportunidades de empleo a personas vulnerables, a través de apoyos dentro y fuera del trabajo. En el marco del programa Más Capaz Discapacidad se utilizan algunos elementos del modelo para favorecer el proceso de inserción laboral, entre las que se cuentan las siguientes actividades:

- Concientización en la empresa.
- Análisis de puesto de trabajo.
- Colocación en un puesto de trabajo.

- Acompañamiento del trabajador en la incorporación y permanencia en el puesto de trabajo.

## GESTIÓN PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS USUARIOS

Como dato de contexto, es necesario destacar que del total de encuestados un **18,8% de ellos indicó encontrarse trabajando**. No obstante, un primer ejercicio es determinar **en qué fase del programa se encuentra la totalidad de los usuarios**, donde es posible identificar que en términos generales un **47,2% se encuentra dentro de los plazos para la búsqueda de trabajo** mientras que un **45,7% ya sobrepasó los 3 meses de la fase de gestión de trabajo**, y un 7,1% declara estar aun cursando la fase lectiva.

Al respecto, del 45,7% de los usuarios que ya están fuera del plazo de gestión del trabajo (458 casos), el 21,2% de los usuarios a nivel general se encuentra trabajando. Al desagregar este resultado por modalidad del programa, un 21,7% de los usuarios de la modalidad inclusiva se encontraría trabajando, cifra que es levemente superior a la modalidad especializada (19,7%) pero que no representa una diferencia significativa.

Esta situación es la más crítica, pues da cuenta de un **incumplimiento de las expectativas de una parte importante de usuarios que entra al programa** buscando un puesto de trabajo. Si a ello se le suma que el programa no es uno más de capacitación, sino que focaliza una parte importante de recursos en la intermediación laboral, se da cuenta que este punto no está siendo abordado a cabalidad por los proveedores.

En función de lo anterior, los proveedores y expertos consideran que una forma de fortalecer los procesos de intermediación del programa es implementar de forma alternativa un componente de práctica laboral, elemento que potenciaría el desarrollo de habilidades laborales, sobre todo en usuarios que **no cuentan con experiencia previa**.

## INTERMEDIACIÓN LABORAL

Por otro lado, cuando se consultó a los usuarios que se encontraban trabajando quién les consiguió el trabajo, un 68,4% de la modalidad inclusiva declaró que fue autogestionado mientras que este porcentaje baja a un 56,7% en modalidad especializada, lo que da cuenta de los problemas que han tenido los proveedores con la gestión de este componente. **Finalmente, estos resultados mostrarían que la forma más eficiente de gestión de la intermediación, han sido los propios usuarios**.

Este es un **resultado crítico**, en primer lugar, porque **se están destinando recursos** para que los proveedores intermedien a los usuarios en la gestión de sus empleos y porque uno de los **objetivos estratégicos del programa es la inserción laboral de esta población**, que en la actualidad se encuentra en una condición de exclusión del mercado; y al parecer, los resultados de este componente no estarían respondiendo al objetivo principal del programa.

Al respecto los proveedores reconocen que el proceso de inserción de los usuarios del programa es por definición un **desafío para las entidades involucradas**, en cuanto se trata de **población vulnerable y en condición de exclusión del mercado laboral**, por lo que su inserción y mantención en éste representa una serie de dificultades. Al respecto, las principales dificultades declaradas son:

- Falta de interés de empresas por parte de PSD.

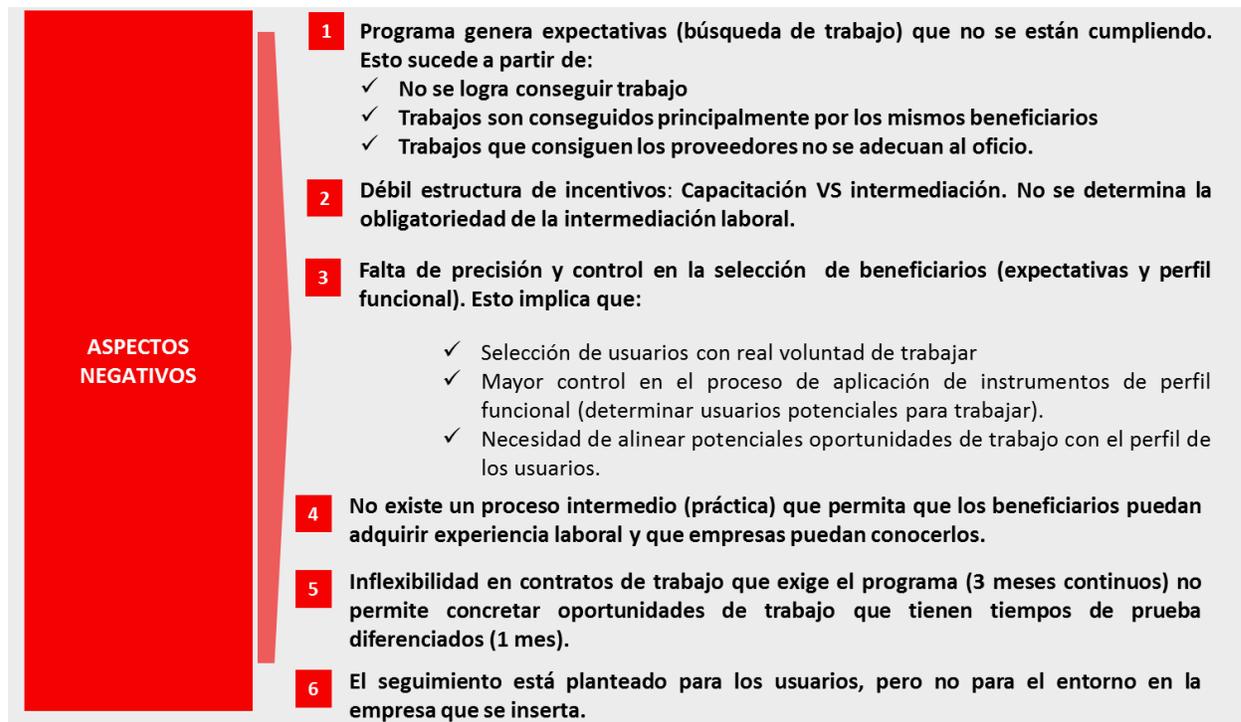
- Existencia de barreras en determinados rubros por situación de discapacidad.
- Falta de recurso humano dedicado exclusivamente a la gestión.

Adicionalmente se destaca que **no existe obligatoriedad** (o al menos no queda expresado explícitamente en las bases técnicas) **para que los proveedores realicen la intermediación laboral**, lo cual representaría un problema de diseño donde si bien los productos del programa se encuentran definidos, no se establecen los parámetros que permitan medir el impacto en los usuarios.

Otro elemento de importancia refiere a la **voluntad real de los usuarios de insertarse en el mercado laboral**, la información cualitativa permitió levantar que en algunos usuarios no existiría una voluntad real por acceder y mantenerse en un trabajo. Antes que la inserción, para algunos usuarios esta capacitación constituye una instancia de **crecimiento personal**, ante lo cual el programa debe saber seleccionar a aquellos usuarios que tengan expectativas ajustadas a los objetivos del programa

Si bien esto no sería un factor explicativo del bajo nivel de colocación laboral, **representaría una barrera para que existan procesos exitosos de intermediación laboral** dado que si bien el mayor trabajo está anclado en la gestión del proveedor, también es importante considerar el interés del usuario por trabajar y mantenerse en el puesto de trabajo.

A partir de lo anterior, se pueden referenciar los siguientes aspectos negativos de la fase de intermediación laboral:



**ASPECTOS NEGATIVOS**

- 1** Programa genera expectativas (búsqueda de trabajo) que no se están cumpliendo. Esto sucede a partir de:
  - ✓ No se logra conseguir trabajo
  - ✓ Trabajos son conseguidos principalmente por los mismos beneficiarios
  - ✓ Trabajos que consiguen los proveedores no se adecuan al oficio.
- 2** Débil estructura de incentivos: Capacitación VS intermediación. No se determina la obligatoriedad de la intermediación laboral.
- 3** Falta de precisión y control en la selección de beneficiarios (expectativas y perfil funcional). Esto implica que:
  - ✓ Selección de usuarios con real voluntad de trabajar
  - ✓ Mayor control en el proceso de aplicación de instrumentos de perfil funcional (determinar usuarios potenciales para trabajar).
  - ✓ Necesidad de alinear potenciales oportunidades de trabajo con el perfil de los usuarios.
- 4** No existe un proceso intermedio (práctica) que permita que los beneficiarios puedan adquirir experiencia laboral y que empresas puedan conocerlos.
- 5** Inflexibilidad en contratos de trabajo que exige el programa (3 meses continuos) no permite concretar oportunidades de trabajo que tienen tiempos de prueba diferenciados (1 mes).
- 6** El seguimiento está planteado para los usuarios, pero no para el entorno en la empresa que se inserta.

## Beneficios adicionales

### SUBSIDIO DIARIO

Debido a que el programa se focaliza en un público que presenta variadas características de vulnerabilidad social, la mayoría de ellos no contaría con los recursos suficientes para poder participar de las clases y movilizarse de forma cómoda, situación en la que el dinero recibido por concepto de subsidio se trasformaría en un aporte al ingreso familiar. Esto implica que este tipo de subsidios actuarían como condiciones claves para asegurar la continuidad de los/as usuarios/as en el programa, teniendo un **efecto en la asistencia y en la deserción** de quienes participan en las capacitaciones

Con respecto a lo anterior, es importante mencionar que para la mayoría de los/as usuarios/as el monto del subsidio es adecuado, situación que se da de forma similar en ambas modalidades.

La mayoría de los/as alumnos/as indican que prefieren recibir este subsidio una vez a la semana como la mejor opción, de manera que, a partir de lo observado en la fase cualitativa, los **proveedores fijaban un día de la semana para entregar el bono correspondiente a los 5 días**, modalidad que podía ser vía transferencia electrónica, efectivo y en menor medida a través de una tarjeta cuenta vista que era gestionada por los mismos proveedores y entregada a los usuarios.

### CUIDADO INFANTIL

El **beneficio para el cuidado infantil** se orienta a usuarios madres o padres con niños menores de seis años, que requieren de apoyo en el cuidado de sus hijos para la asistencia al programa. Al respecto, un 42,1% indica no conocer la existencia del beneficio, cifra que es mayor en la modalidad especializada que en la inclusiva. Del mismo modo, **un 87% señaló que no necesitaba este beneficio**, lo que da cuenta de que la población PSD con responsabilidad parental es bastante acotada.

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

- En primer lugar, porque para los **usuarios** sería más conveniente. La recepción de un monto en dinero les permitiría a los usuarios disponer libremente de estos recursos, como un aporte al ingreso familiar, lo que significa que no necesariamente se utilizaría en el cuidado de los niños.
- En segundo lugar, porque para los **proveedores** sería más conveniente. La gestión y entrega de un monto es más fácil para los proveedores, en cuanto no implica acondicionar un lugar con condiciones especiales para el cuidado de los niños, ni la búsqueda y contratación de personal especialmente dedicado a esta labor. La entrega de un monto también los libera de la eventual responsabilidad de que durante el cuidado los niños estos vayan a sufrir algún daño o accidente.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio a partir de la evaluación de los procesos y componentes del programa:

### 5.1. Conclusiones

#### **Falta de pertinencia de los canales y redes de difusión del Programa**

Se observó que la difusión del Programa adolece de elementos inclusivos para entregar información a la población potencialmente usuaria del programa. En ese sentido, se da cuenta de dos elementos críticos en el proceso de difusión del Programa: el primero está asociado a la pertinencia de los canales utilizados para transmitir el mensaje y la información del programa a los potenciales usuarios y, en segundo lugar, el tipo y nivel de desarrollo de redes de colaboración del Programa.

#### **Rigidez de los requisitos de postulación**

El proceso de postulación es bien evaluado por los usuarios, aunque el programa cuenta con elementos de entrada que representan a su vez una barrera para acceder a la capacitación. El primero es la plataforma web de postulación que no es inclusiva y, por otro lado, hay una alta exigencia de requisitos de entrada que dejan afuera a grupos vulnerables que no cuentan con dicha documentación.

#### **Bajo control y riesgo de sesgo en la selección de los usuarios**

El proceso de selección cuenta con un bajo control por parte de SENCE en la medida que el uso de los criterios e indicaciones para la selección de usuarios no son supervisados lo que genera un riesgo para el cumplimiento de las focalizaciones que estima el programa y el cumplimiento de los requisitos mínimos para completar el proceso de capacitación y colocación laboral.

#### **Baja definición de estándares de competencias mínimas para la inserción laboral**

El programa cuenta con las pautas que definen el perfil idóneo del beneficiario en términos de las competencias que debe adquirir, pero no se consideran estándares de competencias mínimas que estén orientadas a la inserción laboral.

#### **Alta valoración de la fase lectiva**

Uno de los elementos más relevantes de la evaluación del programa, está dado por la alta valoración de la fase lectiva como el dinamismo de las clases que además es considerado un elemento motivacional para los usuarios y así continuar los cursos. Asimismo, adquiere una alta valoración la adaptación de metodologías y desarrollar estrategias inclusivas de enseñanza-aprendizaje disminuyendo las brechas educativas de los beneficiarios. Por otro lado, hay una alta valoración del componente de apoyo sociolaboral y de los módulos transversales.

#### **Estructura de incentivos no favorece la intermediación laboral**

Si bien la colocación no puede ser un elemento de evaluación del logro del programa, (debido a que la colocación se debe a una multiplicidad de factores), sí es un indicador de la performance del mismo y, desde la óptica de los usuarios, este es más bien débil, puesto que los proveedores concentrarían sus esfuerzos en la capacitación y, en menor medida en los procesos de colocación laboral arriesgando a no cumplir una de las expectativas de los usuarios cuando ingresan al programa.

### **Dificultades en la colocación laboral**

Se observó un porcentaje menor de usuarios que ha sido colocado en un puesto de trabajo como parte del programa. Estos elementos dan cuenta de que el componente de empleo con apoyo hasta el momento no se aborda en su integridad, sobre todo al considerar que la intermediación es uno de sus elementos claves para lograr inclusión laboral.

### **Bajo cumplimiento de los procesos de seguimiento y acompañamiento**

Se observó un bajo porcentaje de usuarios que son acompañados en ese proceso tal como lo señala el programa y el componente de empleo con apoyo. Este bajo nivel de seguimiento y acompañamiento deviene en cierta irregularidad del desarrollo del programa a la vez que deja al usuario sin un apoyo para ejecutar de buena manera su trabajo.

### **Carencia de trabajo colaborativo con empresas**

Se evidenció a lo largo del estudio una brecha importante en la relación entre proveedores y empresas para la generación de sinergias positivas que signifique el desarrollo del programa sobre todo en su componente de empleo con apoyo. Los proveedores dan cuenta de dificultades en el trabajo con las empresas sobre todo porque los procesos de concientización no se desarrollan por completo y cuesta romper la barrera de la colocación, pero también se evidencia en el diagnóstico de las necesidades de recursos humanos por parte de las empresas y cómo ello se relaciona con el diagnóstico de cursos que se hace en cada región.

### **Dificultades en el proceso de colocación asociado al contrato y la práctica laboral**

La indicación del programa de generar un contrato de trabajo por 3 meses genera reticencias en los empleadores sobre todo porque genera desconfianzas en el proceso considerando además que no se cuenta con un componente de práctica laboral que permita, tanto al usuario como al empleador, conocer cómo se lleva a cabo el trabajo y tomar la decisión conjunta de continuar con el proceso de trabajo.

## **5.2. Recomendaciones de Mejora**

### **A NIVEL DE DISEÑO**

#### **➤ Definir a nivel analítico cuál es el impacto del Programa y sus resultados esperados**

Uno de los elementos que permitiría clarificar y ordenar el funcionamiento de los componentes del programa, es el dado por la definición del impacto que espera generar este programa. En ese sentido, la dificultad de colocación laboral por parte de los proveedores y la alta valoración de la fase lectiva, dan cuenta de la necesidad de definir cuál es el impacto esperado del programa para, desde ahí, reorganizar los componentes del mismo.

#### **➤ Flexibilidad en los requisitos de ingreso de los usuarios**

Se recomienda flexibilizar los requisitos de ingreso de los usuarios al programa para aumentar la cobertura y, con ello, desarrollar procesos inclusivos a un segmento de la población que también puede optar al programa.

#### **➤ Generar un plan de regularización de estudios**

En función de las características del perfil usuario, es clave que se desarrollen estrategias de trabajo colaborativas con MINEDUC a través de su departamento de Educación para Jóvenes y Adultos, de

manera que el usuario del Más Capaz también pueda optar por terminar sus estudios y con ello contribuir a disminuir las barreras que le impedirían acceder de mejor manera a enfrentar el mercado.

➤ **Replantearse los plazos asociados a la colocación laboral**

Los plazos asociados a la colocación laboral han demostrado ser bastante laxos para lograr incluir laboralmente a un usuario del programa sobre todo si se piensa que el plazo de colocación es similar al de la fase lectiva. En ese sentido, cabe preguntarse por el efecto de la capacitación si en tres meses no se ha logrado poner en práctica lo aprendido, sobre todo cuando se trata del tipo de oficios que entrega el programa. Asimismo, esta reducción de los tiempos, permitiría enfrentar el riesgo de trabajos precarizados por parte de los usuarios que han egresado del programa.

➤ **Incluir la práctica laboral como mecanismo de difusión del programa**

La modalidad del programa evaluada no considera la práctica laboral como proceso del programa. ello ha devenido, según los actores, en que sea considerado uno de los factores que frena la colocación laboral, pues los empleadores indican que deben realizar procesos de prueba antes de contratar a los trabajadores. A su vez, los mismos usuarios indican que realizar la práctica les permitiría conocer de mejor manera cómo se desarrolla el trabajo a la vez que trae importantes beneficios a nivel organizacional, pues las empresas y sus equipos aprenden también a trabajar con PSD.

➤ **Generar una salida laboral mixta a través de modalidad de autoempleo**

En función de las evaluaciones que se realizan una vez finalizada la fase lectiva, se da cuenta que quizás no todos los usuarios cuenten con las habilidades y capacidades para optar por un trabajo dependiente. En ese sentido, el programa, puede desarrollar más de una salida laboral para este tipo de usuarios. En ese sentido, el desarrollo de componentes ligados a la formación de un trabajo con salida independiente también puede constituirse en una opción para este tipo de usuarios, sobre todo considerando que el programa Más Capaz ya desarrolla una línea de emprendimiento con mujeres, lo que no lo hace ajeno a estas posibilidades de desarrollo.

➤ **Avanzar en la definición de estándares de Calidad de los empleos**

Es clave definir los estándares mínimos de calidad exigidas para los puestos de trabajo impulsados desde una política pública de manera que se asegure coherencia con lo aprendido en la fase lectiva y permitan el desarrollo en un entorno de calidad y alejado de elementos de precarización laboral.

➤ **Generar un registro de organismos de capacitación inclusivos**

Finalmente, se da cuenta que no todos los proveedores desarrollan con la misma calidad los procesos de capacitación y colocación laboral, de manera que el desarrollo de un registro de organismos de capacitación inclusivos, permita construir un listado de los mejores proveedores.

## A NIVEL OPERATIVO

➤ **Desarrollar procesos de difusión del programa que sean inclusivos**

Con la finalidad de contribuir a un diseño inclusivo integral del programa, se espera se desarrolle un plan comunicacional que permita el desarrollo de estrategias específicas para esta población y así evitar la intermediación informacional que existe con el programa.

➤ **Cambios en la plataforma de postulación que permitan desarrollar un proceso de postulación inclusivo**

En línea con lo anterior, el programa debe sentar las bases de que todo el proceso es inclusivo para lo cual debe asegurar que el proceso de postulación también lo sea formalizando la postulación asistida o adaptando la plataforma web para todos los tipos de discapacidades.

➤ **Considerar a las empresas en el proceso de acompañamiento del empleo con apoyo**

El desarrollo de un acompañamiento a las empresas y no sólo a la persona permitiría ampliar la mirada que se da a la inclusión pasando de una mirada individual a una mirada de contexto, pues da cuenta que el éxito de la colocación laboral no depende únicamente de la persona, sino también de todo el grupo que trabaja con ella.

➤ **Desarrollo sistemático de controles y supervisiones a los procesos del programa**

Uno de los elementos importantes que conviene fortalecer está asociado al desarrollo de mayores controles y supervisiones a los procesos del programa, especialmente a los procesos más críticos del desarrollo del mismo.

## A NIVEL DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

➤ **Desarrollo de un plan de monitoreo y evaluación de indicadores**

Finalmente, y en concordancia con las recomendaciones a nivel de diseño encontradas, se debe aspirar a construir un plan de monitoreo del funcionamiento del programa desarrollando a lo menos indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de los procesos y productos del programa como también monitorear el cumplimiento de resultados y del impacto esperado del mismo y, en definitiva, trazar el recorrido para medir el aporte de la política pública.