



RESUMEN EJECUTIVO

Septiembre 2017

Evaluación de Implementación
de Programas Subsidio al
Empleo Joven y Bono al
Trabajo de la Mujer año 2016

INSTITUCIÓN EJECUTORA

ARSChile Spa.



Ficha Técnica

Título de la Asistencia Técnica:

Evaluación de Implementación de Programas Subsidio al Empleo Joven y Bono al Trabajo de la Mujer año 2016

Palabras Clave:

Evaluación Cualitativa, Procesos, Subsidios, Implementación

Tipo de Asistencia Técnica:

Evaluación de Implementación

Período de ejecución:

Mayo – Octubre 2017

Contraparte Técnica:

Andrea Quezada Scrivanti

María Fernanda Leiva Domic

Giancarlo Tranchino Martinez

(Unidad de Estudios SENCE)

Equipo de Trabajo ARSChile:

José Ignacio Porras (Coordinador)

Dominique Keim

Marcelo Astorga

Cristina Durlan

Nicolás Urrea

Andrea Peroni

Listado de acrónimos

ACHS	Asociación Chilena de Seguridad
BTM	Bono Trabajo de la Mujer
CCHC	Cámara Chilena de la Construcción
DAF	Dirección de Administración y Finanzas
DIPRES	Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda
FONASA	Fondo Nacional de Salud
IPS	Instituto Previsión Social
ISL	Instituto Salud Laboral
IST	Instituto de Seguridad del Trabajo
MDS	Ministerio Desarrollo Social
OIRS	Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias
SEJ	Subsidio Empleo Joven
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SII	Servicio de Impuestos Internos

El presente documento corresponde a la presentación de los principales hallazgos obtenidos en el estudio “Evaluación de Implementación de Programas Subsidio al Empleo Joven y Bono al Trabajo de la Mujer año 2016” realizado por la consultora ARSChile a requerimiento de la Unidad de Estudios del SENCE. Tras presentarse los antecedentes generales del ejercicio evaluativo, el documento da cuenta de la respuesta directa a cada uno de sus objetivos específicos.

- **Antecedentes de la evaluación**

El estudio realizado tuvo como objetivo general evaluar la implementación de los programas Subsidio al Empleo Joven (SEJ) y Bono al Trabajo de la Mujer (BTM) desde la perspectiva de informantes claves y de los procesos, buscando el mejoramiento de los mismos. El primero se trata de un programa que se implementa desde el año 2009 y tiene como objetivo aumentar el ingreso, mejorar las condiciones laborales e incrementar la inserción laboral de los trabajadores y trabajadoras entre 18 y menos de 25 años que perciben bajos salarios y que pertenecen al 40% más vulnerable de la población. Por su parte, el programa BTM se implementa desde el año 2012 y tiene como objetivo fin de contribuir al aumento de la tasa de participación laboral femenina (de los 25 a los 59 años de edad, y que pertenezcan al 40 % más vulnerable de la población), de los sectores vulnerables en el mercado laboral formal. Contribuyendo a la mejora de las condiciones de empleo femenino en la población vulnerable, mejorando los ingresos que estas perciben y reconociendo el rol de la mujer y su inserción en el mercado laboral formal.

El diseño metodológico que orientó la evaluación responde al enfoque cualitativo. Una de las principales fortalezas fue tanto la amplitud y variedad de las muestras, como la diversidad de técnicas para el levantamiento y procesamiento de datos. En concreto, tal y como se presenta en la tabla I, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a diferentes tipos de actores y 20 grupos focales. Asimismo, a los participantes en los grupos focales se les aplicaron encuestas para conocer sus redes personales de apoyo.

Tabla I Tipos de instrumentos y segmentos.

Instrumentos	Segmentos
Entrevistas Semi-Estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios SENCE • Contrapartes institucionales del programa • Usuarios/as del programa • Ex usuarios/as del programa • Empresas usuarias del programa • Potenciales usuarios/as del programa • Potenciales empresas usuarias del programa
Focus Group	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios/as del programa
Entrevistas de Redes	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios/as de grupos focales

Posteriormente, los datos obtenidos fueron procesados y analizados con técnicas como el análisis de contenido, el análisis de discurso y el análisis de redes sociales.

- Principales hallazgos según objetivo específico.

El objetivo general de la evaluación se desagregó en un conjunto de objetivos específicos. A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos para cada uno de estos objetivos específicos:

Objetivo Específico: *Levantar y evaluar todos los procesos de gestión e implementación de cada subsidio, así como las brechas entre los procesos diseñados y los efectivamente aplicados en la práctica, identificando fortalezas y debilidades en cada uno de ellos.*

La implementación de los subsidios considera cinco procesos que actúan de forma concatenada. La figura que se presenta a continuación resume de manera breve cada uno de ellos, para posteriormente presentar los resultados de la evaluación en el cual se identifican las brechas, fortalezas y debilidades.

Figura I Resumen de los procesos de los subsidios

Convocatoria y difusión	Postulación	Concesión	Pago	Apelación
<ul style="list-style-type: none"> • Los subsidios no cuentan con un proceso establecido de convocatoria y difusión • Actualmente los hitos comunicacionales están orientados a informar sobre fechas de pago y depósitos masivos a trabajadores beneficiarios, a través de medios masivos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La postulación se realiza a través de un portal único que ha definido SENCE, en la cual se completa un formulario con datos de identificación, laborales y bancarios. Personas que no cuenten con acceso a internet pueden solicitar intermediación en la postulación en oficinas de SENCE o Chile Atiende, para lo cual deben acreditar su identidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de concesión tiene como objetivo verificar el cumplimiento de los requisitos de postulación y pago de trabajadores y empresas. Para ello se realizan cruces de información de los datos de postulación a través de información proveniente del MDS. En una segunda etapa se verifica el pago de las cotizaciones previsionales de todas las postulaciones vigentes 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de pago se realiza a todas las empresas y trabajadores que cumplan con los requisitos de pago de sus cotizaciones al día e ingresos de acuerdo al rango establecido por SENCE. El cálculo del monto se realiza con la información que entregan las instituciones en convenio, y se concreta a través de un depósito a cuentas bancarias o por ventanilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • aquellos usuarios que no tuvieron pago, pero que sin embargo cumplen con los requisitos para recibir el beneficio, pueden solicitar su restitución. Para ello deben realizar el proceso de apelación a través del portal que SENCE dispone, en el cual deben completar un formulario que indica el motivo de apelación y adjuntar los certificados previsionales que acrediten la información

✓ Proceso de difusión y convocatoria.

La información levantada da cuenta que los programas carecen del diseño e implementación de un proceso de difusión y convocatoria orientado a lograr una mayor cobertura de los subsidios en trabajadores y empresas, otorgando mejor información sobre los beneficios, requisitos y procesos asociados.

La evidencia indica que los procesos comunicacionales se han orientado casi en exclusiva a informar sobre hitos específicos vinculados a los pagos anuales y depósitos masivos. Sumado a que a nivel regional no se evidencian esfuerzos por la construcción de estrategias comunicacionales acordes a la realidad territorial y perfiles de los potenciales usuarios, sino más bien se hace una réplica del material informativo que emana desde nivel central.

La gestión centralizada de los programas se refleja en el proceso de difusión y convocatoria a nivel regional, según lo cual se observan limitaciones para ampliar la información de los subsidios a localidades más alejadas de las zonas centrales. Desde esta perspectiva no existe coordinación permanente con las OMIL y oficinas de Chile Atiende, las cuales dada su amplia cobertura podrían ser importantes aliados en la difusión de los programas.

La ausencia de un proceso de difusión y convocatoria establecido ha tenido importantes consecuencias negativas, que se evidencian en tres dimensiones: el desaprovechamiento de redes sociales como soporte informativo de potenciales usuarios; baja

sostenida de postulaciones de empresas y trabajadores a los subsidios; la información que manejan los usuarios al momento de postular es de baja calidad y proviene en mayor medida del boca a boca, lo que genera importantes brechas de información y expectativas en torno a los procesos y beneficios de los subsidios.

✓ Proceso de postulación

El proceso de postulación de ambos subsidios se encuentra alojado en una plataforma online a la cual pueden acceder los trabajadores todos los días del año, mientras que las empresas pueden postular hasta el día 21 de cada mes.

La evaluación da cuenta que por parte de los trabajadores existe una buena valoración del proceso, a razón de su sencillez en los campos a completar y la nula exigencia de documentación que acredite la información registrada. Por parte de las empresas, la valoración es disímil, sobre todo para aquellas que postulan a varios trabajadores al mismo tiempo. Las críticas se centran en la plataforma catalogada como inestable, sumado al hecho que los canales no presenciales de atención de SENCE no logran proveer soluciones oportunas.

A pesar de la buena valoración de los trabajadores, se identifican brechas en torno a la implementación de la postulación, que repercuten negativamente en los procesos sucesivos. Una de estas brechas constituye los numerosos problemas en el registro de información que realizan los usuarios, según lo cual omiten datos importantes de contacto, o realizan una mala digitación de la información. A esto se suma que los sistemas no permiten actualización de la información de postulación.

Por último, la evidencia rescatada en entrevistas y grupos focales indica que la mayor parte de los usuarios postula a los subsidios sin tener conocimiento de los objetivos, requisitos, procesos, e incluso beneficios asociados. Esto arrastra importantes problemas tanto en las expectativas que manejan los usuarios, como en la postulación de muchas personas que no corresponden a la población objetivo de los programas, situación que puede ser potencialmente perjudicial para las mujeres, por el tiempo limitado del beneficio.

✓ Proceso de concesión.

El proceso de concesión se encuentra dividido en dos componentes. El primero asociado a la concesión de la postulación, y el segundo asociado a la concesión del pago. En ambos el

proceso está orientado a la verificación del cumplimiento de los requisitos de focalización y recepción del beneficio que establecen los programas.

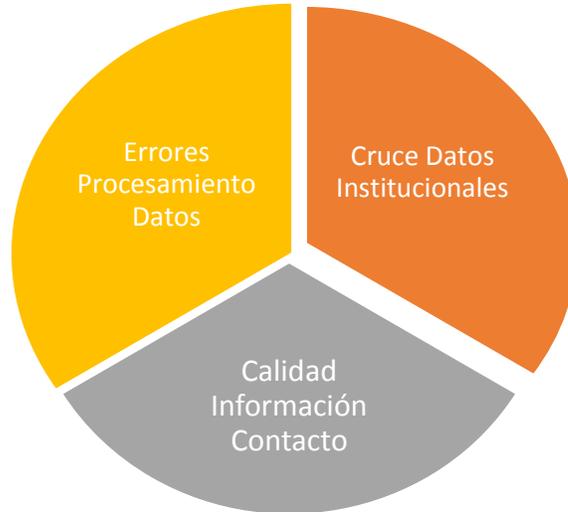
La evaluación da cuenta que las mayores brechas del proceso responden a problemas de gestión de información, asociados al manejo manual que se realiza del cruce de datos, sobre todo en el BTM, lo que ha significado excluir de los procesos de consulta a una muestra de usuarios, o incluir a un mismo grupo de trabajadores en dos consultas.

Por su parte, se constata que el mayor nudo crítico del proceso responde a los errores de información que proveen las contrapartes institucionales a SENCE, producto del desfase del manejo de datos. Esto ocasiona el no pago de beneficio a trabajadores y empresas que cuentan con sus cotizaciones al día, obligando a iniciar un proceso de apelación para la restitución del pago.

Si bien se reconoce que el establecimiento de protocolos y mesas de trabajo ha permitido una mejor implementación del proceso, y disminución del número de errores en el cruce de información, de igual manera se detecta la ausencia de consideraciones como plazos de solicitud, fechas de pago, e hitos, que mejorarían la coordinación y tiempos de respuesta de las instituciones en convenio.

Respecto a las brechas de información, se detecta que una parte importante de los usuarios asimila la concesión de la postulación con el pago del beneficio. Por su parte, los vacíos de información para el contacto de los usuarios, repercute en que un número no menor de usuarios no son informados de la concesión del beneficio.

Figura II Nudos críticos en el procesamiento de datos



✓ Proceso de pago.

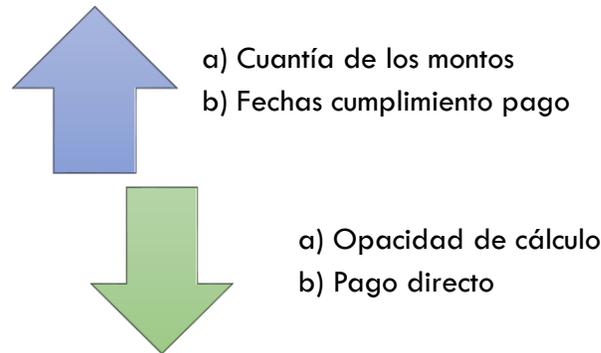
De acuerdo a lo establecido en el diseño del BTM y SEJ, tienen derecho a pago del subsidio aquellas empresas y trabajadores/as que tengan sus cotizaciones al día. El proceso de pago establece que SENCE debe requerir al IPS la verificación del cumplimiento de los requisitos de los solicitantes del subsidio en el Sistema de Información de Datos Previsionales, a fin de conceder los beneficios de la Ley.

La evaluación da cuenta que la mayor brecha de implementación del proceso recae en el no cobro de los beneficios, lo que representa enormes costos en la eficiencia y eficacia del programa. Esto respondería al rechazo que realiza el banco al depósito del dinero a cuentas que no existen, o cuyo titular no corresponde al usuario del subsidio, así como al desconocimiento que tienen muchas personas de ser beneficiarias de alguno de los programas.

La evaluación constata la existencia de importantes vacíos de información que manejan trabajadores y empresas sobre el proceso de pago. La gran parte de los beneficiarios desconoce el cálculo del monto del beneficio, y otro número considerable no tiene certeza incluso de cuáles son los requisitos de pago. Esto genera importantes brechas de expectativas, en un escenario donde muchos trabajadores asumen el beneficio como parte del presupuesto familiar, afectando finalmente la percepción que los beneficiarios tienen de los programas y de SENCE.

Como aspectos positivos se debe destacar el cumplimiento de las fechas de pago, además de la buena valoración que tienen del beneficio los trabajadores, especialmente aquellos que reciben pagos anuales.

Figura III Aspectos positivos y negativos de proceso de pago.



✓ Proceso de apelación

Por su parte, el proceso de apelación se evalúa como el más crítico dentro de la implementación de los subsidios. Una situación que responde a que su origen se debe a problemas con el pago con origen ajeno a los usuarios, pero que, sin embargo, el costo de tramitación y no recepción del beneficio en el plazo correspondiente lo debe asumir por completo el beneficiario.

Las brechas de implementación del proceso de evidencia en problemas de eficiencia, producto que existe un alto volumen de apelaciones, sobre todo en periodo de pago anual, que deben ser gestionado por un número insuficiente de profesionales, ocasionando retrasos en los tiempos de respuesta, que por diseño ya parecen demasiado extensos. A esto se suma, que a nivel regional no se cuenta con capacidades y recursos de información para apoyar la gestión del proceso, o al menos entregar respuestas oportunas a los usuarios.

La evaluación detecta enormes vacíos de información sobre el proceso, cuyo reflejo más claro es que alrededor del 60% de las apelaciones que se realizan no corresponden a la solicitud de reposición del pago. A esto se suma que el proceso exige subir la documentación que acredite la correspondencia del pago del beneficio, lo que representa una importante barrera para muchos usuarios que no tienen manejo computacional.

Por último, se detecta que la apelación significa enormes costos de tramitación de los usuarios, lo que afecta especialmente a personas que residen lejos de las zonas donde se

concentran las oficinas de atención de las instituciones públicas, esto para mucho despierta un sentimiento de molestia e incluso humillación para recuperar un beneficio que les corresponde.

Objetivo Específico *Identificar y evaluar los mecanismos de información por los cuales los usuarios/as (trabajadores y empleadores) se enteran sobre los subsidios, acceden a información de los distintos procesos, resuelven dudas, y evalúan la información recibida.*

El principal canal a través del cual se enteran los potenciales usuarios de ambos programas son los canales informales que se dan entre personas cercanas, como familiares, amigos o compañeros de trabajo. El tipo de recurso informativo que circula por estas redes tiende claramente a ser incompleto y sesgado, generando expectativas sobre el tipo de apoyo y condiciones de los subsidios que no son efectivas. La primacía de este tipo de canales informales con respecto a los canales institucionales y sus consecuencias tensiona la secuencia de procesos que orientan tanto la gestión del programa SEJ como BTM en la medida que la desinformación de los usuarios provoca diferentes tipos de problemas.

A pesar de la predominancia transversal del boca a boca, de igual manera es posible establecer diferencias en cómo los usuarios se enteran de los subsidios. Es así como se observa que en el caso de las beneficiarias del BTM hay una mayor penetración de los medios masivos de comunicación, sobre todo de la televisión, canal que no tiene mayor llegada para los usuarios del SEJ. Al mismo tiempo, se observa que un número no menor de usuarias del BTM llega a conocer el beneficio gracias a la información de las redes institucionales de apoyo en las que se encuentran insertas. Mientras que muchos jóvenes, se enteran de la existencia del SEJ a través de la búsqueda de beneficios no orientada necesariamente a SENCE.

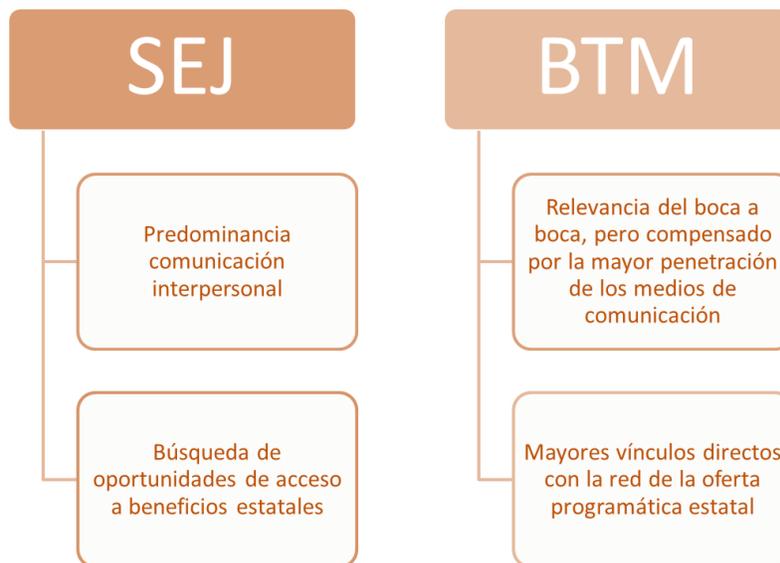
En torno a la disponibilidad de información en el proceso de postulación y concesión, la información recabada indica que es insuficiente y poco accesible, sobre todo al evaluar la página web. Esto se combina con el uso de conceptos poco intuitivos que alteran las expectativas y comprensión de los usuarios, sobre todo en trabajadores. Se visualiza como crítico el hecho que la mayor parte de los empleadores y usuarios postulan a los beneficios sin indagar en los objetivos, requisitos, plazos y procesos de los programas, mientras que aquellos que lo hacen difícilmente entienden la información que encuentran o se les entrega.

El desconocimiento de los procesos, objetivos y requisitos asociados en torno a los beneficios del SEJ y BTM que se identifican en la postulación de los subsidios, tienen su arrastre en el pago y apelación. De esta forma se identifica que hay un gran desconocimiento de los

requisitos de pago por parte de trabajadores y empresas, y la asociación que la aceptación de la postulación significa la recepción del dinero.

Respecto a los canales que utilizan los usuarios para responder dudas y buscar información una vez que son usuarios de los subsidios, sin duda que el call center es el medio más utilizado. Por su parte, se observa que las usuarias del BTM suelen acudir más que los usuarios SEJ a las oficinas de atención presencial, lo que puede ser atribuido a las brechas digitales existentes. Mientras que el buzón ciudadano es mayormente utilizado por los jóvenes.

Figura IV. Canales de información usuarios SEJ y BTM



Objetivo Específico Identificar las razones por las cuales potenciales usuarios/as (trabajadores y empresas) de los subsidios no postulan a éstos.

Las razones para no postular a los programas SEJ y BTM son analizados desde dos situaciones diferentes. La primera corresponde a la ausencia de conocimiento sobre el programa, que se identifica especialmente en personas que se encuentran desconectadas del conjunto de la oferta programática del Estado, o que han estado alejadas del mercado laboral por presentar trayectorias laborales intermitentes, o salidas abruptas del mundo del trabajo.

En segundo lugar, se identifican aquellas personas que aun conociendo el beneficio deciden no postular, lo que se asocia a cuatro factores. El primer factor por el que la gente no postula es por una percepción errada sobre las condiciones de participación, ya que muchas personas creen no cumplir con los requisitos del programa. El segundo factor se encuentra asociado a la idea que el monto económico del subsidio no compensa el tiempo que debe dedicarse al proceso de postulación. El tercer factor está vinculado a los problemas de información de los subsidios, en que personas interesadas inicialmente no encuentran la información adecuada, no saben ocupar los canales, o la información a la que acceden les da a entender que no cumplen los requisitos. El cuarto factor consiste en la decisión racional de no postular para evitar cotizar, es el caso de trabajadores independientes que evalúan el beneficio que les trae adquirir el subsidio, contra el que les quita el pago de cotizaciones previsionales y de salud, por lo que deciden no postular.

Factor V Factores de no postulación en usuarios



En el caso de las empresas las razones de postulación se asociarían a cuatro factores. El primero de ellos es que se percibe como exigente la gestión de los subsidios por parte de los profesionales de recursos humanos que se deben hacer cargo de ello, en este sentido, no habría compensación entre el monto del beneficio y el costo de tramitación asociado.

En segundo lugar, para las pequeñas empresas la exigencia del pago al día de las cotizaciones parece ser un requisito demasiado exigente, lo que implicaría no poder obtener el beneficio, por lo cual desestiman postular.

Un tercer factor se vincula a la percepción que en algunas empresas existe a que el beneficio del subsidio puede traer consigo una intromisión por parte del SENCE en la forma en que gestionan sus recursos humanos. Por último, el cuarto factor asociado a la no postulación de empresas refiere a la creencia general de que el beneficio es solo para los trabajadores, esto concuerda con lo señalado por los funcionarios respecto a que la difusión se enfoca en los trabajadores y no se ha realizado mayores esfuerzos por convocar a empresas.

Figura VI Factores de no postulación empresas



Objetivo Específico Indagar en las motivaciones y expectativas que presentan los usuarios/as (trabajadores y empresas) previo al ingreso a los programas, así como en los usos que les entregan a los subsidios.

Las motivaciones de los usuarios sobre los subsidios BTM y SEJ al momento de postular se concentra en la posibilidad de complementar ingresos. Desde la perspectiva de las usuarias del BTM, el subsidio representaba una buena oportunidad para mejorar los ingresos, por lo que se ve como una buena ayuda para diversos tipos de gastos, como el pago de deudas, gastos de mantención, para tratamiento de enfermedades propias o de familiares, o simplemente para mejorar el monto del salario. Pero no se asocia a otro tipo de mejoras en las condiciones laborales, como proyectar la estabilidad del empleo o de mejorar la proyección de la trayectoria laboral.

Por otra parte, los usuarios del SEJ ven en el beneficio una buena oportunidad para mejorar sus ingresos, que anteriormente han sido bajos o nulos, por lo que el subsidio representa una ayuda más valorada, incluso apreciada por algunos como un apoyo al desarrollo profesional en los inicios de la vida laboral, que se caracteriza por la falta de experiencia e inestabilidad contractual.

Con respecto a la formación de expectativas, resulta importante destacar que son consecuencia en muchas ocasiones de la información errónea que se entrega en la comunicación interpersonal, y la falta de información al momento de postular. A este respecto, se identificaron casos en que usuarios esperaban beneficios asociados al subsidio, en lo que refiere a otros servicios de SENCE, como acceso a capacitaciones o una consideración mayor como público objetivo prioritario, por estar dentro de la oferta de beneficios de SENCE.

Para el caso de las empresas, un número importante de ellas postula al beneficio creyendo que es requisito para que el trabajador pueda ser beneficiario del subsidio. Dado que el monto que entregan los subsidios a las empresas, para éstas el aumento del ingreso no constituye una motivación central en la postulación, sobre todo para aquellos casos que reciben pago por uno o pocos trabajadores. Para aquellas empresas más grandes, la postulación a los programas se visualiza como el acceso a potenciales ingresos que pueden ser aprovechados en gastos de la empresa, o invertido en beneficio de los trabajadores.

Objetivo Específico *Identificar y sistematizar buenas prácticas en cuanto al uso de los subsidios, en particular desde la perspectiva de las empresas.*

Entre las buenas prácticas por parte de las empresas en el uso de subsidios es posible distinguir básicamente de dos tipos: el uso que le dan los empleadores al subsidio en beneficio de sus empleados, y el traspaso de información y asesoramiento por parte de los empleadores a la hora de postular al programa.

Respecto al uso que le dan las empresas al aporte monetario recibido por el SEJ y el BTM en beneficio de sus trabajadores, se da especialmente en grandes empresas, que invierten los montos recibidos en diversas prestaciones que mejoran la situación o clima laboral de sus trabajadores, como por ejemplo capacitaciones, o celebraciones.

En segundo lugar, la evidencia da cuenta que algunas empresas asumen responsabilidad en informar a sus trabajadores acerca de la existencia del beneficio, motivando su postulación. En esta misma perspectiva, se encuentran casos de empleadores que asesoran al trabajador en la postulación, considerando su bajo manejo computacional.

Objetivo Específico: *Generar recomendaciones de mejora a ambos programas, en base a la información levantada con los actores clave*

A partir de los hallazgos obtenidos del ejercicio evaluativo, se propone una serie de recomendaciones fundadas orientada a la mejora en la gestión de ambos programas, SEJ y BTM. En las siguientes tablas se presentan las principales recomendaciones ordenadas para cada uno de los procesos analizados.

Tabla II: Recomendaciones para el proceso de difusión y convocatoria

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
<ul style="list-style-type: none"> · Implementar un proceso de difusión y convocatoria para cada uno de los subsidios, que tenga lineamientos generales provenientes desde nivel central, y una adaptación acorde a la realidad de cada región considerando: <ul style="list-style-type: none"> · Utilización de mensajes en radiales para llegar a comunas más aisladas · Campañas en redes sociales enfocadas especialmente a potenciales usuarios del SEJ · Refuerzo de campañas en televisión con mensajes enfocados en la postulación de 	<p>Aumentar el número de postulaciones, cobertura territorial e información que manejan los usuarios en torno a los subsidios.</p> <p>Regularizar el proceso de difusión y convocatoria de modo de implementar campañas comunicaciones responsables y orientadas a todos los públicos objetivos de los programas.</p>	<p>Los programas carecen de un proceso de difusión y convocatoria desde su diseño, esto ha impactado enormemente en la cobertura de los programas, como en la información que manejan los usuarios sobre los subsidios. En un escenario donde la mayor parte llega a saber de estos beneficios a través del boca a boca es fundamental implementar estrategias comunicacionales coherentes con las diferencias territoriales y públicos de los programas.</p>

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
trabajadoras del BTM.		
<ul style="list-style-type: none"> Incluir a las empresas como parte del público objetivo de las estrategias comunicacionales, utilizando canales como redes sociales, mailing y medios masivos de comunicación. 	<p>Aumentar la cobertura del programa en empresas y mejorar la información que éstas manejan de los beneficios</p>	<p>Toda la información existente sobre los subsidios que se comunica a través de diversos canales está únicamente orientada en trabajadores, por lo cual existe una cobertura muy baja del beneficio en este público objetivo. Es importante que SENCE reconozca a los empleadores como beneficiarios de los programas y genere materiales y estrategias comunicacionales adecuadas para informar a las empresas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Impulsar canales de difusión y convocatoria adecuados al perfil de los beneficiarios del subsidio 	<p>Aumentar la cobertura de los programas, llegando a usuarios que en la actualidad se encuentran excluidos</p>	<p>Los subsidios no consideran como parte de los canales de información para nuevos postulantes las redes sociales, lo que implica perder un enorme potencial comunicacional para usuarios SEJ principalmente. Si bien existe un Facebook y noticias en redes, éstas se orientan a informar de los procesos de pago principalmente, y no convocar a nuevos usuarios. Por su parte, es necesario considerar las brechas comunicacionales que tienen comunas más aisladas en nuestro país, de ahí que es importante considerar estrategias de bajada de información a nivel local, a través de las OMIL y Chile Atiende.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Generar mecanismos de coordinación con Chile Atiende y OMIL 	<p>Mejorar la información que manejan los profesionales de las instituciones de apoyo en torno a los subsidios</p>	<p>Se identifica que profesionales de OMIL y Chile Atienden manejan muy mala información en torno a los subsidios lo que impacta en el posible rol que pueden cumplir en aumentar la</p>

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
		cobertura de los programas. Es fundamental establecer coordinación informativa con ellos y capacitar a sus funcionarios.

Tabla III: Recomendaciones para el proceso de postulación

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema de validación de información registrada en la postulación, que además permita la actualización de datos. 	Mejorar la calidad de las bases de datos de los beneficiarios, permitiendo la actualización de la información	Una de las problemáticas más importantes que se arrastra de la postulación es la mala calidad de información personal que registran los usuarios, sumado a que el sistema no permite actualización de datos. Es por ello que es necesario implementar sistemas de verificación de información que además permitan actualizar los datos de los beneficiarios, considerando los constantes cambios en sus correos electrónicos y números telefónicos. Un sistema con verificación de información, permitiría también controlar de mejor manera las postulaciones no autorizadas por parte de trabajadores.
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la información disponible sobre procesos, plazos y requisitos de pago durante la postulación, 	Mejorar la información que manejan usuarios y empresas en torno a los subsidios, sus procesos y requisitos	La evaluación constata que la mayor parte de los usuarios postula a los programas sin contar con información acabada respecto a los programas, en torno a sus objetivos, beneficios,

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
<p>así como la presentación de la misma.</p>		<p>requisitos, vigencia, entre otros. Esto desencadena que existan muchas consultas, reclamos y mitos en torno a los subsidios, así como la postulación de personas que no son trabajadores. Es por ello que parece fundamental la página web de los subsidios disponga de mayor información sobre todos estos aspectos, de una manera más comprensible y amigable, buscando recursos en diseño y formas de comunicación que incentiven que los usuarios realicen una postulación más informada.</p>
<p>Revisar la pertinencia de los requisitos de postulación asociados a la definición de la población objetivo de los programas</p>	<p>Aumentar la eficacia de los subsidios permitiendo la postulación de trabajadores que trabajan en empresas Estatales o no cuentan con licencia de Enseñanza Media y tienen bajas rentas y menores posibilidades de inserción laboral formal</p>	<p>A pesar que los subsidios definen como su población objetivo a trabajadores que cuenten con el pago de cotizaciones al día y que además tengan bajos ingresos, se está excluyendo del SEJ a trabajadores mayores de 21 años que no tengan licencia de enseñanza media, y que justamente corresponde a jóvenes que pueden acceder a empleos de menores ingresos y con mayor informalidad, y que por tanto el subsidio sería un aporte significativo. Por su parte, parece adecuado revisar la pertinencia de excluir a trabajadores del Estado o empresas que reciban más del 50% de sus ingresos de aporte estatal, ya que deja fuera del beneficio a trabajadores vulnerables de bajos ingresos, como personal de aseo.</p>

Tabla IV: Recomendaciones para el proceso de concesión

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
<ul style="list-style-type: none"> · Establecer un sistema automático de gestión de información para el BTM, evitando el procesamiento manual de la información 	<p>Disminuir las fuentes de errores de cruce de datos para concesión de postulación y pago en usuarias BTM.</p>	<p>Actualmente existe un procesamiento manual de todos los datos y cruces de información para el BTM, lo que representa una importante fuente de error que no se tiene estimada ni controlada. Esto ha provocado por ejemplo excluir de consultas de información a algunas usuarias, o replicar una muestra en dos periodos de pago.</p>
<ul style="list-style-type: none"> · Incluir en los convenios de consulta de información con contrapartes institucionales aspectos relacionados con fechas, plazos, formatos y pagos anuales, que actualmente no se encuentran considerados. 	<p>Mejorar la coordinación con contrapartes institucionales y asegurar el cumplimiento de los plazos de concesión para el pago</p>	<p>Si bien a lo largo de los años se han implementado mejoras en la coordinación con las contrapartes institucionales y la calidad de información que ellas proveen, de igual manera la evaluación da cuenta que existen aspectos no considerados en los convenios, que constituyen potenciales fuentes de descoordinación y retraso en los procesos de concesión del pago. Entre estos aspectos se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Calendario de fechas de pago mensuales y anuales, estableciendo con claridad los meses en que existe adelanto del pago, correspondiente a septiembre y diciembre. · Fecha de subida de los archivos de consulta por parte de SENCE. · Plazos para que las contrapartes institucionales

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
		<p>hagan entrega de la información a SENCE.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Formato de la solicitud y envío de archivos de consulta · Consideración del pago anual dentro de los convenios de traspaso de información.
<ul style="list-style-type: none"> · Mejorar la disponibilidad de información en torno al proceso de concesión y revisar la pertinencia del concepto 	<p>Disminuir la asociación que realizan los beneficiarios entre concesión de la postulación y derecho a pago.</p>	<p>Una brecha de información importante en el proceso de concesión es la asociación que existe entre la concesión de la postulación y la concesión del pago. Es por ello que es importante revisar la pertinencia del concepto, que parece poco intuitivo. Por su parte es fundamental mejorar la disponibilidad de información del proceso, aclarando en la postulación que la concesión del beneficio no implica el derecho a pago.</p>

Tabla V Recomendaciones para el proceso de pago

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
<ul style="list-style-type: none"> · Implementar un sistema de validación de cuentas bancarias que son registradas por los usuarios al momento de postular. 	<p>Disminuir sustancialmente el rechazo de depósitos que realiza el Banco producto de problemas asociados a la titularidad o digitación de las cuentas bancarias</p>	<p>El nudo crítico más importante del proceso de pago es el no cobro de los subsidios. Un factor determinante de ello se produce por rechazos en el depósito del beneficio producto de problemas en digitación o titularidad de las cuentas registradas. Los montos que no pudieron depositarse en cuentas bancarias son posteriormente re-depositados para ser cobrados por ventanilla en el Banco, lo que genera altos costos administrativos, y reduce</p>

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
		<p>la efectividad de los programas. Si se cuenta con un sistema de validación de cuentas esta brecha podría reducirse sustancialmente, ya que la persona digitalía correctamente su cuenta, o sabría de forma inmediata que el pago se realizará por vale vista, al no poseer con una cuenta bancaria.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la información disponible en torno al cálculo de los montos de los subsidios y reliquidación. 	<p>Disminuir las brechas de información que tienen los usuarios en torno al monto que reciben como parte del subsidio. Además de desincentivar el uso de recursos de información no oficiales que generan falsas expectativas.</p>	<p>La información disponible en torno a la forma de cálculo de los subsidios es poco amigable. No se evidencian esfuerzos por facilitar la comprensión de los usuarios sobre un diseño que es altamente complejo, lo que afecta las expectativas y valoración de la transparencia que tienen los usuarios hacia SENCE.</p> <p>Las barreras de disponibilidad y comprensión de la información han sido suplidas con la creación de recursos de consulta que no se ajustan a la realidad, lo que genera frustración entre los usuarios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la información disponible en torno a los requisitos de pago. 	<p>Disminuir las brechas de información en trabajadores y empleadores en torno a los requisitos de pago.</p>	<p>Una parte importante de empleadores y trabajadores desconoce los requisitos de pago de los subsidios, asimilando que la concesión de la postulación significa la recepción del beneficio. Es por ello que es fundamental que desde el proceso de postulación se enfatice en informar sobre los requisitos de pago. Esto a su vez permitiría incentivar en mayor medida a las empresas a pagar las cotizaciones al día, y aumentar el resguardo que hacen los trabajadores</p>

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
		del pago de sus cotizaciones previsionales en la fecha correspondiente.

Tabla VI: Recomendaciones para el proceso de apelación

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
<ul style="list-style-type: none"> Implementar filtros al sistema de apelación que garantice que solo usuarios puedan realizar apelaciones 	Disminuir el número de apelaciones que no están orientadas a solicitar la restitución de un pago suspendido.	De acuerdo a la normativa el proceso de apelación tiene la exclusiva funcionalidad de decepcionar documentación en caso de pagos suspendidos por problemas de renta o pago de cotizaciones. Sin embargo, la plataforma permite que realicen apelaciones personas que incluso no son usuarias de los subsidios, elevando el número de solicitudes que no corresponde, lo que tiene un costo en gestión y administración muy elevado.
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la dotación de personal vinculado a la revisión de apelaciones 	Disminuir los tiempos de respuesta de las apelaciones	El proceso de apelación considera tiempos excesivos de respuesta, correspondiente a 90 días, que además no siempre son cumplidos. Un factor determinante de esto es que la cantidad de profesionales encargados de los procesos de apelación son insuficientes considerando la cantidad de solicitudes, sobre todo en periodo de pago anual. Considerando que el proceso está orientado a restituir

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
		pagos a los beneficiarios, estos tiempos de espera excesivo privan a los usuarios de los pagos con los que cuentan, sumado a la alta molestia que genera entre los trabajadores y profesionales vinculados a Atención Ciudadana.
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la disponibilidad y comprensión disponible en torno al proceso de apelación 	<p>Disminuir las brechas de información en torno al proceso de apelación, de modo de aumentar la eficiencia del proceso y acceso a todos los usuarios</p>	<p>La información levantada da cuenta que muchos usuarios que tuvieron suspensión de pagos no realizaron proceso de apelación por desconocimiento del proceso, esto potencialmente priva del beneficio a usuarios que les corresponde recibir su pago. Por su parte, el 60% de las apelaciones realizadas no se ajustan al objetivo del proceso. De las que si corresponden, la mitad no adjunta la documentación solicitada correctamente, lo que significa que el usuario debe iniciar un nuevo proceso de apelación, extendiendo los tiempos de respuesta. Si bien existe un instructivo de apelación, claramente este no es comprensible, sumado a que aún existen muchos vacíos de información en torno a la existencia de este recurso.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Establecer convenios de consulta en línea para obtención de información sobre pago de cotizaciones y renta 	<p>Disminuir los costos de tramitación al que deben incurrir los usuarios para realizar el proceso de apelación.</p>	<p>Uno de los aspectos evaluado como más crítico dentro de la apelación son los altos costos de tramitación al que deben incurrir los trabajadores que apelan para conseguir la documentación solicitada. Estos generan un sentimiento de molestia y humillación en algunos usuarios,</p>

Recomendación	Objetivo	Fundamentación
		<p>mientras que en otros desincentiva reclamar por su beneficio adquirido. Es por ello que parece fundamental establecer convenios de consulta en línea para SENCE, que evite que los usuarios deban asumir los costos de tramitación de una suspensión de su pago que no corresponde.</p>