



RESUMEN EJECUTIVO

Enero 2018

Evaluación de Implementación
del Programa Becas Laborales
año 2016

El presente documento corresponde a la presentación de los principales hallazgos obtenidos en el estudio “Evaluación de Implementación del Programa Becas Laborales 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.

1. Antecedentes.

El programa Becas Laborales (BL) tiene como propósito mejorar las competencias laborales y facilitar el acceso a un empleo o actividad de carácter productivo a trabajadores/as de menor calificación y remuneración, que se desempeñen en empresas que no sean adherentes ni aportantes de los Organismos Técnicos Intermedios para la Capacitación (OTIC) y, a cesantes o personas que buscan trabajo por primera vez. De esta forma, desde SENCE se logra focalizar la capacitación en grupos de vulnerabilidad extrema, que generalmente están fuera del foco de los programas de capacitación ejecutados con presupuesto regular. Para ello se promueve la vinculación entre OTIC y fundaciones que intervienen sobre dichas poblaciones y sus grupos familiares, de modo que puedan generar coordinadamente cursos de capacitación atinentes a las necesidades de estos grupos. La población objetivo a atender por parte del programa corresponde a hombres y mujeres de entre 18 a 65 años que pertenezcan al 80% más vulnerable de la población.

El programa presenta cuatro modalidades de asignación de recursos y de selección de cursos: Fondos concursables, Mandato, Fondos regionales y Acuerdos Nacionales, siendo el foco de esta evaluación las modalidades de Fondos Concursables y de Mandato

El objetivo general del estudio fue evaluar la implementación del programa Becas Laborales año 2016 desde la perspectiva de informantes claves y de los procesos, buscando el mejoramiento de los mismos. El diseño metodológico orientados al cumplimiento de este objetivo general y sus objetivos específicos responde a un enfoque mixto. Un diseño que permite abordar de forma holística la comprensión del programa BL aprovechando las potencialidades de los diferentes aspectos de realidad que releva cada método. Se consideró el aporte del enfoque cualitativo para obtener la visión de los diferentes informantes claves involucrados en la implementación del programa durante el año 2016 con respecto a la identificación y la evaluación de sus brechas. En concreto, se aplicaron 245 entrevistas semi-estructuradas a representantes de diferentes actores institucionales involucrados en la implementación del programa, así como 14 grupos focales a usuarios que egresaron de las capacitaciones el año 2016. Por otro lado, se buscó a través del aporte cuantitativo la obtención de un volumen importante de datos que permitiera complementar la evaluación de los usuarios del programa BL sobre los procesos, así como motivaciones y expectativas al momento de participar.

Para ello se aplicaron encuestas presenciales a 745 usuarios del programa egresados también el año 2016 distribuidos en las 15 regiones del país.

Tabla n.1 Distribución muestra de entrevistas semi-estructuradas a informantes claves.

Regiones	Encargados BL SENCE	O TEC	O TIC	Entidades Requirientes	Empresas Mandantes	Total
Tarapacá	1	1		3		5
Antofagasta	1	3		2	3	9
Copiapó	1	1		4		6
Coquimbo	1	1		6		8
Valparaíso		3	1	13	4	21
O'Higgins	1	3	1	15		20
Maule	1	3		12		16
Biobío	1	6		14	2	23
Araucanía	1	4	1	15	3	24
Los Lagos	1	3		14		18
Aysén	1	1		3		5
Magallanes	1	1		4		6
Metropolitana	2	11	14	28	10	65
Los Ríos	1	2		16		19
Arica- Parinacota	1	1		2		5
Total	14	43	17	149	22	245

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n.2 Muestra de grupos focales a usuarios del año 2016

Región	Inserción laboral	Microempresa y emprendimiento	Trabajador activo y reconversión laboral	Total
Antofagasta	1	1	1	3
Valparaíso	1	1	1	3
Metropolitana	1	1	1	3
Biobío	1	1	1	3
Los Lagos	1	1	0	3
Total	5	5	5	14

Fuente: Elaboración propia.

Tabla n.3 Muestra de encuesta a usuarios del año 2016

Región	Fondos Concursables	Mandato	Total
Tarapacá	5	2	7
Antofagasta	5	39	44
Copiapó	17	8	25
Coquimbo	16	12	28
Valparaíso	37	36	73
O'Higgins	41	13	54
Maule	26	4	30
Biobío	43	46	89
Araucanía	18	28	46
Los Lagos	33	17	50
Aysén	8	0	8
Magallanes	3	1	4
Metropolitana	96	157	253
Los Ríos	21	6	27
Arica- Parinacota	2	3	5
Total	371	374	745

Fuente: Elaboración propia.

2. Principales hallazgos en la evaluación de procesos.

i Convocatoria y Difusión

A diferencia de lo que ocurre con el resto de etapas, no existen procesos establecidos que pauten normativamente las actividades a seguir en la difusión y la convocatoria del programa Becas Laborales (BL). Como consecuencia, las diferentes estrategias para difundir y convocar a los diferentes tipos de Entidades Requirentes (ER) responde a prácticas validadas al interior de las diferentes Direcciones Regionales (DR) del SENCE en función de los resultados obtenidos.

Existe un consenso bastante generalizado de que las acciones realizadas desde el SENCE para difundir el programa BL son hasta la fecha al no ser capaz de convocar un número suficiente tanto de ER como de participantes en los cursos. Como resultado, se produce la liberación de cursos por no tener la cantidad necesaria de usuarios a capacitar, así como la derivación de usuarios que no necesariamente se encuentran interesados en realizar una inversión laboral de las capacitaciones.

Entre las ER no existe un único canal de información a través de la cual las ER conozcan el Programa BL. En términos generales, en el caso de aquellas ER pertenecientes al ámbito público el principal canal siempre es SENCE a partir del uso de canales existentes. Por el contrario, en el caso de muchas de las ER privadas, principalmente aquellas organizaciones más pequeñas que operan a nivel territorial, la información llega mediada por otro tipo de actores, tales como agentes del ámbito municipal o los OTEC. Como resultado, la calidad de información recibida es mucho menor que en las primeras ER dado que siempre existe el riesgo del sesgo en la entrega de información.

La mayoría de los usuarios de los cursos de capacitación se informan de su existencia por las ER, principalmente la OMIL o la Junta de Vecinos. No obstante, el cruce de los datos con la variable etaria pone de manifiesto la importancia de los canales informales entre los beneficiarios más jóvenes del programa (entre 18 y 27 años) con respecto a los canales más institucionalizados.

Tabla n.1 – Canales de información de los usuarios de los cursos según tramo etario.

	Tramos de edad				
	18 a 27 años	28 a 37 años	38 a 47 años	48 a 57 años	58 años o más
Asociación gremial o Sindicato	3,3%	9,2%	14,4%	12,6%	11,9%
Junta de Vecinos	17,6%	19,3%	10,2%	19,3%	21,4%
Municipalidad	13,2%	19,3%	34,7%	30,3%	29,8%
Por un conocido o familiar	26,4%	16,8%	17,8%	14,3%	16,7%
Internet/Redes sociales	15,4%	24,4%	6,8%	5,0%	-
Otro medio	24,2%	10,9%	16,1%	18,5%	20,2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los datos aportados por los grupos focales dan cuenta que la mayoría de los usuarios de los cursos de capacitación disponían de una información completa sobre las condiciones en que se iba a

desarrollar el curso –tales como horarios, duración, apoyos o subsidios-. Sin embargo, no ocurrió lo mismo con otros aspectos importantes de la capacitación. En concreto, y más allá del nombre, son escasos los casos de usuarios que recuerdan haber tenido información sobre aspectos tales como contenidos, metodología o perfil de egreso de la capacitación.

“Eso lo dijeron cuando entramos, explicaron todo en la primera clase.

No me acuerdo mucho, pero creo que dijeron algo, pero súper puntual cuando nos inscribimos, es de tal hora a tal hora una cosa así, pero no tan específico.”

(Grupo Focal usuarios capacitación Becas Laborales, Región de Valparaíso)

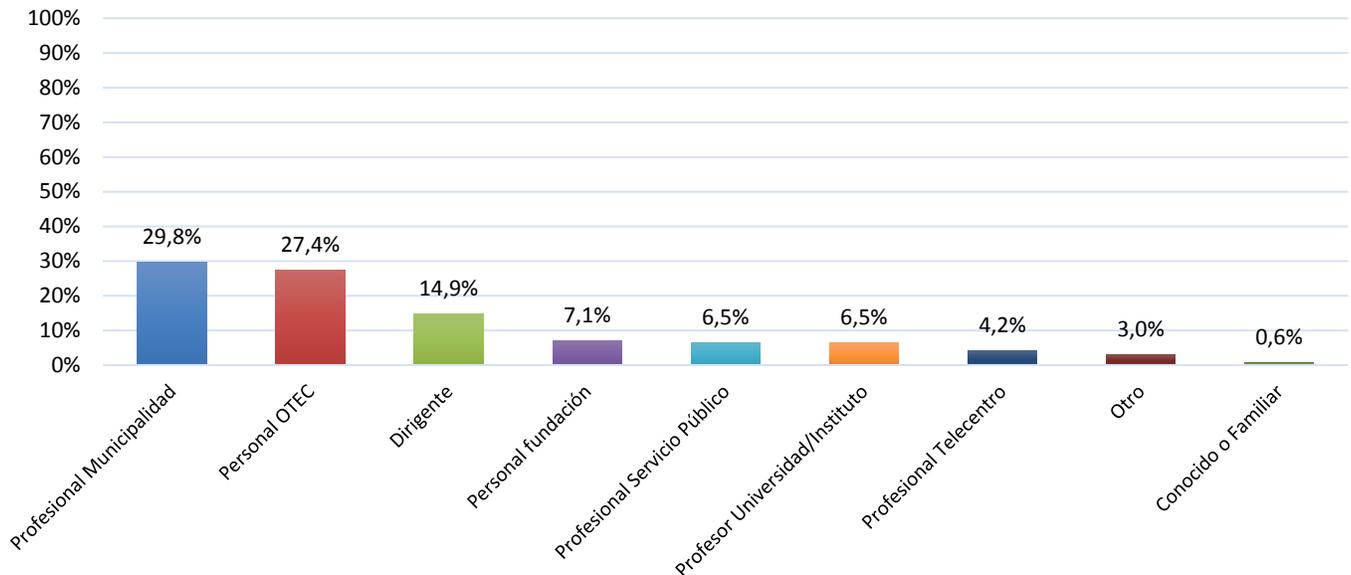
Las empresas mandantes reciben toda la información sobre el programa, principalmente, a través de los OTIC. Una información que valoran como completa para su interés, a pesar de que finalmente su participación en el marco del programa es muy pasiva.

ii Postulación

La evidencia apunta a la existencia de una brecha en la postulación de las ER a la convocatoria del programa BL. La mayoría de las OMIL cuentan con buena capacidad para concluir con éxito este proceso. A ello contribuye las asesorías y el contacto institucional con SENCE, lo que les permite tener preparación previa y línea directa ante la presencia de dudas y problemas con el proceso. La situación difiere en muchas de las ER del ámbito privado que no disponen de los recursos humanos capacitados para gestionar estos procesos de postulación, produciéndose habitualmente problemas de comprensión de las instrucciones que conducen a errores. Por otro lado, se trata de ER que tienen menos presencia en los espacios informativos y de asistencia dispuestos por SENCE, recurriendo a canales alternativos –como los OTEC- que no siempre prestan el apoyo requerido.

La mayoría de los usuarios realizan su postulación en las mismas ER, siendo un porcentaje muy bajo quienes indican el portal web de SENCE. Un dato relevante a destacar es que un 68% de los encuestados manifiesta haber recibido apoyo de otra persona para poder completar la postulación al curso, en la mayoría de casos profesionales de la OMIL, del OTEC o dirigentes sociales. Al momento de evaluar la importancia que tuvo este tipo de asistencia para poder completar con éxito la postulación, resulta relevante que un 52,5% de los entrevistados señalen que “Sin su apoyo no hubiera podido postular”.

Gráfico n.2– Tipo de persona que prestó apoyo al momento de postulación
(n=169)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Beneficiarios Becas Laborales 2016

iii Evaluación de propuestas, selección y licitación de cursos.

En la convocatoria 2016 se procedió a centralizar el proceso de evaluación de las propuestas de las ER en detrimento del papel que anteriormente tenían las DR del SENCE. El principal motivo para centralizar el proceso de selección fue evitar problemas asociadas a la aplicación de diferentes formas de aplicar los criterios de selección entre las distintas regiones como la existencia de diferentes tiempos de respuesta. Las desventajas de la centralización se asocian a la opacidad de información que manejan las DR de SENCE sobre el proceso de selección, y la menor pertenencia que potencialmente puede significar que a nivel central se asignen cursos, bajo el contexto que tienen menor conocimiento de las ER de la zona, así como la realidad productiva de las regiones.

Los problemas asociados a la selección de cursos vienen provocados porque las postulaciones son deficientes en la justificación de los cursos, tanto por exceso, falta o pertinencia de la información ingresada. Asimismo, por la práctica extendida entre algunas ER, sobre todo aquellas que operan a nivel nacional, de realizar postulaciones múltiples con la misma información para distintos cursos, usuarios y territorios. Por último, otro de los problemas de la selección de cursos, tiene que ver con la comunicación de los resultados a las ER beneficiadas. En muchas ocasiones en las postulaciones se registran datos de contacto errados que no permiten esta comunicación.

Una vez seleccionados los cursos, estos proceden a ser licitados por parte de los OTIC. Uno de los problemas más criticados de este proceso, principalmente por parte de los OTEC, es la transparencia. En concreto, existe una crítica a la falta de fundamentación de los puntajes asignados, dejando abierta un espacio muy arbitrario en la selección de los OTEC. Por su parte, los OTIC argumentan no tener capacidad para cumplir con este requerimiento.

iv Derivación de alumnos.

La derivación de alumnos es uno de los principales nudos críticos en la gestión del Programa BL dada las brechas existentes entre el diseño y la práctica. Este proceso se activa porque cuando las ER postulan a los cursos sin haber detectado de forma concisa las necesidades de capacitación en termino de contenidos y estructura de los cursos, así como de las personas que serán potencialmente usuarios de ellos. La necesidad de completar un número determinado de cupos para poder partir los cursos obliga a derivar potenciales interesados desde otras instancias. En este escenario, uno de los principales problemas que conlleva la derivación es el tiempo de espera hasta que se completen los cursos y puedan ponerse en marcha, lo genera deserciones entre los primeros interesados.

Los problemas en el proceso de derivación también vienen ocasionados, aunque en menor medida, por las malas prácticas que realizan algunas E.R tales como el retraso del envío de nóminas de los participantes o la no derivación de éstos. Lo que ocurre cuando el curso es adjudicado a una OTEC que no es de su preferencia.

Una de las consecuencias negativas de activar el proceso de derivación es que los cursos son abiertos a personas que no tienen intereses claros de desarrollo laboral, o que presentan una sobre intervención en capacitaciones, ya que el Programa no establece restricciones respecto al número de cursos que ha accedido un usuario previamente.

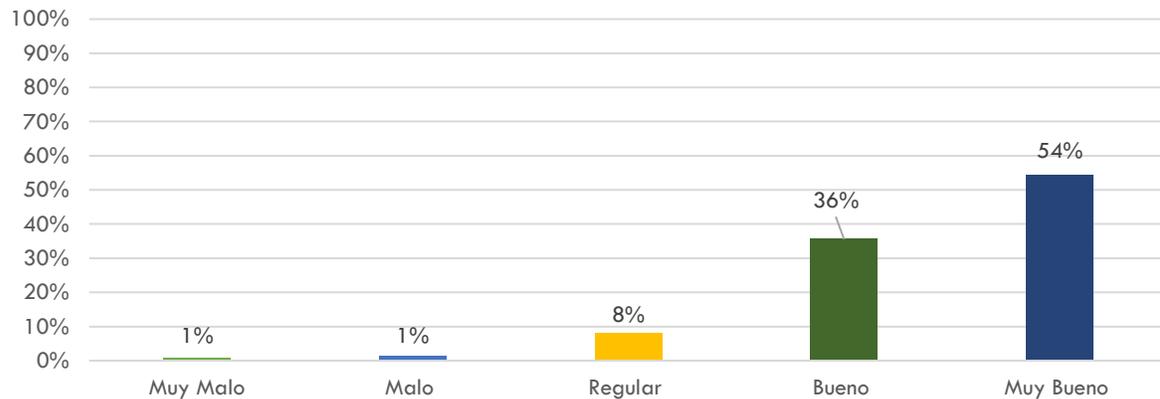
v Evaluación Fase Lectiva.

La fase lectiva es percibida por la mayoría de los actores involucrados de forma positiva. No existe mayores problemas de gestión para cumplir con los procedimientos establecidos. Un reflejo de esta valoración se encuentra en el hecho de que la deserción de alumnos en los cursos sea relativamente baja.

La buena evaluación sobre la fase lectiva por parte de los actores institucionales es corroborada por los usuarios a través de la encuesta y los grupos focales. Pero al momento de desagregar esta

evaluación, el aspecto más valorado positivamente es el relator. Por el contrario, la evaluación más baja corresponde a los OTEC.

Gráfico n.3. Evaluación global de la fase lectiva por parte de los usuarios.
(n=740)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Beneficiarios Becas Laborales 2016

vi Práctica Laboral y Asistencia Técnica

Los datos cualitativos y cuantitativos levantados dan cuenta que la práctica laboral es muy poco considerada en los planes de aprendizaje por parte de las E.R. Asimismo, son pocos los alumnos que optan por tomar la oferta de práctica en los cursos que si la consideran. El principal motivo es que no consideran que pueda tener un aporte efectivo en su inserción al mercado laboral.

Al igual que la práctica laboral, las E.R pueden hacer solicitud de un módulo de Asistencia Técnica como parte del plan de aprendizaje para los cursos con salida independiente cuyo objetivo es contar con una asesoría personalizada para poner en marcha un negocio o fortalecer el existente. Las experiencias relatadas en los grupos focales dan cuenta que la asistencia técnica es, en la mayoría de casos, enfocada de forma colectiva al realizarla el mismo relator a la totalidad de los alumnos del curso. Por este motivo no tiene los resultados esperados.

vii. Supervisión de los cursos

El proceso de supervisión es uno de los elementos más débiles dentro de la implementación del Programa, en tanto no se cuentan con los recursos ni procedimientos establecidos que permitan prevenir y controlar el desarrollo de las capacitaciones, considerando el desigual desempeño que existe de los OTEC.

La normativa solo establece que los OTIC deban supervisar el 10% de los cursos que tienen a cargo, lo que determina una alta variabilidad en los recursos, importancia y metodologías que utilizan para realizar esta labor. Es así como destacan organismos de intermediación que realizan una labor activa y comprometida, visitando presencialmente los cursos en más de una oportunidad, coordinándose con las E.R para entregar herramientas de empoderamiento en la supervisión, y levantando encuestas de satisfacción en los usuarios. En la vereda contraria se encuentran OTIC altamente centralizadas, que supervisan el mínimo exigido, con metodologías que no son presenciales y sin claridad de los aspectos que deben ser observados. Es usual que en los últimos casos las E.R no tengan conocimiento de quién es el OTIC a cargo del curso, y deriven en reclamos directamente en SENCE.

Por parte de SENCE existe la percepción que la supervisión es una labor que deben asumir más ampliamente. En la actualidad en el Programa no cuenta con recursos para supervisión, y es por tanto decisión de cada una de las Direcciones Regionales determinar cuántos recursos profesionales y de tiempo destina a esta labor.

vii Certificación y Liquidación de los cursos.

La certificación y liquidación de los cursos es un proceso en el que se involucra tanto al OTEC, como los OTIC y SENCE. Cada uno debe aportar la información y documentación necesaria que permita certificar que los alumnos cumplieron con los requisitos para aprobar el curso y que se cumplió con todos los compromisos adquiridos por parte de la OTEC. Pero la coordinación entre estos actores no siempre es la adecuada, lo que provoca serios problemas para cerrar los cursos.

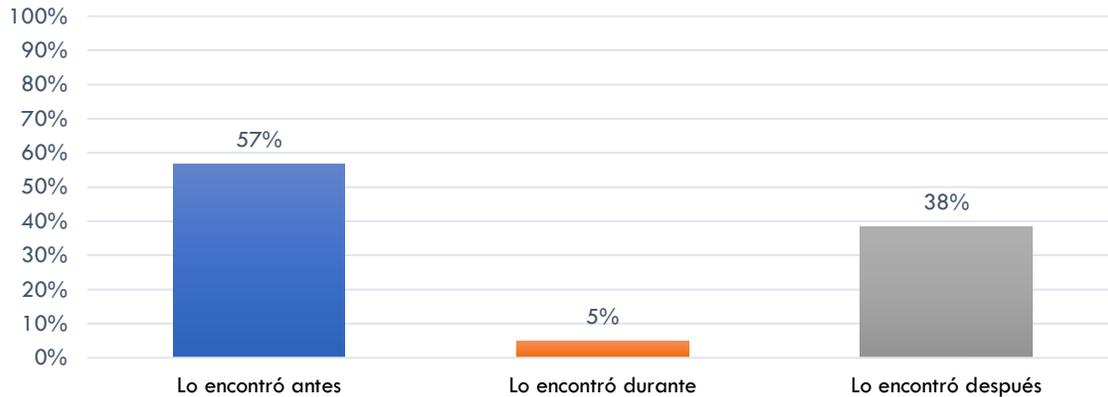
A pesar que la normativa establece tiempos claros para que los OTEC y OTIC hagan el cierre y certificación de los cursos, estos plazos no suelen ser cumplidos por privilegiar intereses institucionales. Muchos OTEC y OTIC, principalmente los de mayor tamaño, deciden certificar varios cursos en una misma ceremonia, lo que les permite ahorrar costos en dinero y gestión. Por su parte se menciona, que algunas E.R, sobre todo aquellas vinculadas a los Municipios, exigen que en las certificaciones estén presentes algunas autoridades, lo que deja supeditado la disponibilidad de agenda de la autoridad la fecha de certificación

viii Resultados de los cursos

El Programa BL es efectivo en la medida que mejora las posibilidades de ingreso al mercado laboral, ya sea como asalariado o independiente, de sus usuarios. Cerca de un 40% de los participantes en sus cursos afirman haber accedido a un nuevo empleo después de participar del

Programa. Así también el 62% de los que cursan capacitaciones con salida independiente dicen aplicar en su negocio los conocimientos adquiridos, y un 15% creó un nuevo emprendimiento.

Gráfico n.4 – Momento en el que usuarios encontraron trabajo relación a realización del curso
(n= 205)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Beneficiarios Becas Laborales 2016

Desde la perspectiva de los propios usuarios, levantada en los grupos focales, se alude a que los cursos entregan buenas herramientas que permiten adquirir nuevos conocimientos sobre materias desconocidas, como el aprendizaje de un nuevo oficio o aspectos relacionados con la gestión de un negocio. Sin embargo, existe una percepción generalizada que los cursos son insuficientes muchas veces para traducirse en mejores oportunidades laborales.

Por su parte, las entrevistas con actores claves entregan nuevas perspectivas importantes de análisis, que ponen de manifiesto la necesidad de contar con evaluaciones de resultados e impacto de Becas Laborales, que permitan tener estimaciones certeras del aporte que representa el Programa para sus usuarios, considerando que problemas como la derivación de alumnos y sobre intervención pueden afectar los resultados de los objetivos que plantea BL.

3. Principales hallazgos sobre la caracterización de las ER

i. Caracterización de las E.R

Las ER son las instituciones sin fines de lucro que solicitan a SENCE financiamiento para cursos de capacitación. La evaluación da cuenta que existe un amplio y variado número de entidades con

voluntades, recursos, públicos y objetivos diversos, muchos de ellos no relacionados con lo que busca conseguir el programa BL.

Durante el año 2016 fueron 328 las ER que participaron en el programa BL. La mayor parte de ellas se localizan en las regiones comprendidas en la macrozona central (43,6%), seguida de aquellas que se encuentran en la macrozona sur (42,7%). Por su parte, del total de ER que participaron durante al año 2016, cerca del 56% proceden del sector privado y un 44% del sector público.

Tabla n 2. Participación de ER según sector geográfico.

Macrozonas	TOTAL
Zona Norte	14,33%
Zona Centro	43,60%
Zona Sur	42,07%

Fuente: Elaboración propia.

En función de la categoría institucional de las E.R se establecen 4 tipos en el sector público, y 5 en el sector privado

Tabla n.3. E.R por categoría

E.R Sector Público	E.R Sector Privado
Administración Central	Fundaciones, corporaciones, ONG
Administración Regional	Organizaciones Comunitarias
Gobernaciones	Comunidades Indígenas
Municipios	Gremios/Sindicatos
	Cooperativas

Fuente: Elaboración propia.

La motivación de las diferentes ER para participar en el programa BL se encuentra directamente asociada a la cercanía entre su misión institucional y el propósito del programa¹. La evidencia aportada por la evaluación pone de manifiesto que la misión de las ER que pertenecen al sector público se encuentra mucho más vinculada al propósito del Programa BL que las pertenecientes al sector privado. Mientras que la relación entre la misión de las ER privadas y el propósito del Programa BL no es tan claro como en el caso de las ER públicas. Entre aquellas ER privadas donde esta relación tiende a ser más clara se encuentran tanto los gremios como los sindicatos, mientras que las más alejadas serían las organizaciones comunitarias.

Las ER públicas dedican a la postulación del programa BL recursos humanos calificados y con experiencia en la materia, así como amplias fuentes primarias propias o de otras entidades públicas sobre el mercado laboral. Lo que, finalmente, se traduce en un proceso desarrollado con éxito, adjudicándose los cursos postulados. En el caso de las ER privadas la situación es bastante diferente. La mayoría de éstas, principalmente aquellas que corresponden a organizaciones comunitarias o Juntas de Vecinos, señalan que dependen del apoyo externo que pueden lograr para poder postular. No siempre es fácil que este apoyo sea capaz o llegue a tiempo, lo que resiente la calidad de las postulaciones.

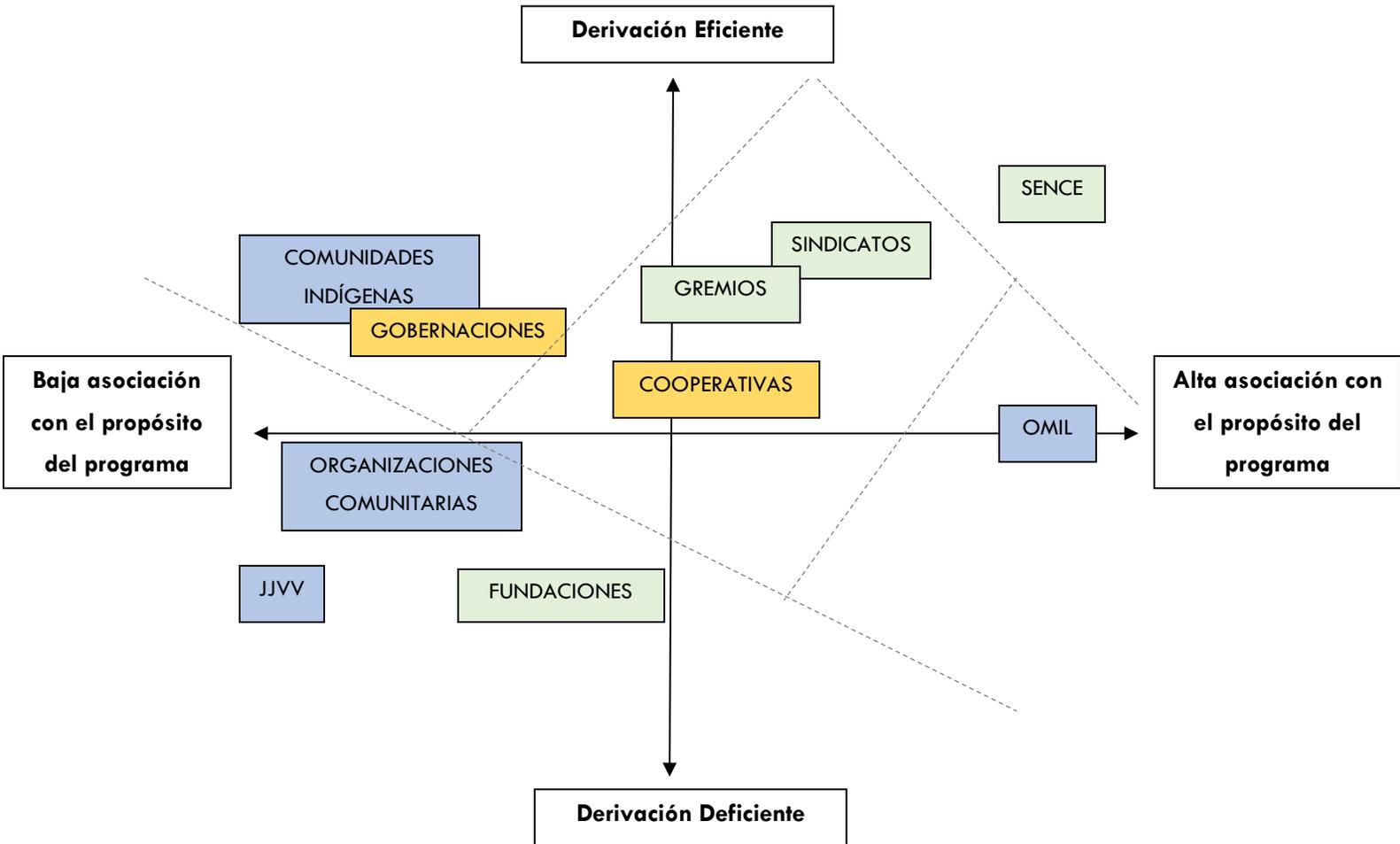
ii. Tipología de E.R

La evaluación realiza una propuesta de tipología de E.R considerando la información levantada en las entrevistas con los diferentes actores claves. Su construcción se realizó tomando en cuenta dos variables: por un lado, el nivel de alineamiento entre la misión de la Entidad y el propósito del Programa BL; y, por otro lado, el éxito en la derivación de los beneficiarios, entendiendo esta variable como la suma entre la efectividad de una Entidad por llenar los cupos de los cursos requeridos, junto con la focalización de esos cupos hacia un público objetivo adecuado y limitado desde el momento de la postulación a los cursos.

La Figura 1 muestra la clasificación gráfica de los diferentes tipos de Entidad Requiriente en el espacio establecido por dos ejes correspondientes a las variables de éxito de derivación de beneficiarios y de nivel de alineamiento entre la misión de la E.R y el propósito del programa.

¹ Se plantea como propósito del Programa BL *“Mejorar las competencias laborales y facilitar el acceso a un empleo o actividad de carácter productivo a trabajadores/as de menor calificación y remuneración”*

Figura n1 Tipología de ER según derivación, alcance territorial y alineamiento al propósito del programa BL



Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones y recomendaciones

✓ Conclusiones

• **Conclusión General**

La evidencia levantada por el ejercicio evaluativo realizado permite afirmar la pertinencia del Programa BL para abordar la problemática relacionada con la falta de competencias laborales en aquellos trabajadores/as de menor calificación y remuneración. Sin embargo, la existencia de importantes fallas tanto en el diseño como la implementación de sus procesos de gestión termina condicionando el logro de su propósito.

La evidencia levantada sobre la implementación del Programa BL durante el año 2016 pone de manifiesto la participación de una amplia variedad de actores, procedentes de diferentes ámbitos y localizados en todos los niveles territoriales. Actores que convergen en función de la búsqueda de satisfacer sus propios intereses institucionales, los que no siempre son complementarios. Asimismo, y dada la diversidad de estos actores, su capacidad y los recursos disponibles también difiere sustancialmente. Por otro lado, el nivel de conocimiento sobre el alcance, el objetivo y el funcionamiento del programa varía sustancialmente. Todo ello termina dificultando la búsqueda de acuerdos alrededor de determinadas soluciones conjuntas.

• **Conclusiones Específicas**

- ✓ **Desinformación.** Uno de los principales hallazgos de la evaluación son los problemas derivados de la desinformación con los que los distintos tipos de actores institucionales y usuarios son convocados a participar en el Programa BL. Un problema que parte, en primera instancia, por la ausencia de un marco procedimental que oriente al interior del SENCE las diferentes acciones a seguir para difundir y convocar a las potenciales ER. En ausencia de este marco normativo, el uso de diferentes tipos de prácticas para difundir el programa por parte de las DR del SENCE no parece obtener los resultados esperados en términos de ampliar la cantidad y la variedad de las ER que participan en el programa. En el caso particular de los usuarios, los datos aportados tanto por la encuesta como por los grupos focales pone de manifiesto la existencia de fuertes sesgos en la información a la que acceden al momento de postular. Un sesgo que en muchas ocasiones puede explicarse por el interés

de las ER en concentrar toda la información de la convocatoria en la entrega de subsidios como una fórmula para motivar la participación y poder completar los cupos necesarios para poder iniciar los cursos. La desinformación también se da entre las empresas participantes, lo que puede ser atribuido al rol pasivo que asumen con respecto al programa dada la mediatización ejercida por los OTIC en la gestión de su participación.

- ✓ Brecha en la postulación: La evidencia apunta a la existencia de una brecha en la postulación al programa BL entre las distintas ER. No todas demuestran disponer de las capacidades humanas y los recursos materiales para concluir con éxito la postulación quedando descartadas del proceso. Lo que no es compensado, por otro lado, por la posibilidad de obtener asistencia o apoyo por parte de SENCE u otros canales alternativos. La brecha se ensancha también como consecuencia de un portal web de postulación que no cumple con el desempeño esperado en términos de arquitectura, usabilidad y estabilidad. La principal consecuencia de esta situación es la tendencia a concentrar el grupo de ER beneficiarias en un número relativamente reducido en cada una de las regiones,

- ✓ Desvinculación entre oferta y demanda de capacitación: La correspondencia entre la demanda de cursos planteada por las ER y los requerimientos de capacitación para mejorar las condiciones de empleabilidad resulta ser, en muchas ocasiones, bastante débil. Son varias las razones que pueden explicar este problema en el marco del proceso de postulación. La primera es las falencias de competencias profesionales al interior de determinadas ER para elaborar de forma adecuada un diagnóstico que releve las demandas de capacitación en los diferentes territorios. Una segunda razón puede encontrarse en el hecho de que en gran parte de organizaciones territoriales que operan como ER, como es el caso de la JJ.VV., la demanda de curso se ajusta los propios requerimientos planteados por sus miembros y, en la mayoría de casos, usuarios finales de esta capacitación. Lo que posteriormente trata de justificar *ex post* para poder adecuarse a el formato de postulación planteado por SENCE. Una situación que explicaría, por ejemplo, el hecho de que durante el año 2016 la mayoría de los cursos se encuentren orientados al trabajo independiente. Por último, una tercera razón viene dada por la práctica en muchas ER de ámbito nacional de tratar de disminuir el tiempo y los recursos destinados a preparar las postulaciones copiando y pegando los mismos contenidos, tanto demanda de cursos como justificación de empleabilidad, para distintas regiones.

- ✓ Interferencia de las ER en la postulación de beneficiarios. Los datos aportados por la evaluación ponen de manifiesto que determinados segmentos entre los usuarios del programa, principalmente el segmento de mayor edad, precisan apoyo de un externo para poder

completar la postulación. Un apoyo que en la mayoría de ocasiones entregan personas de las propias ER, principalmente por los dirigentes. Dada el propio interés de las ER por convocar al mayor número posible de interesados a sus cursos para poder completar los cupos requeridos, se generan condiciones para que este apoyo no sea neutral, sino que interfiera en la discrecional de los potenciales usuarios para elegir el curso que más le interesa a favor de los intereses de las ER.

- ✓ Mediatización de los OTIC en la participación de las empresas. Un elemento relevante del diseño del Programa BL en la modalidad de Mandato considera una participación activa por parte de las empresas en la determinación de las demandas de cursos. Una asunción plenamente coherente con el propósito de estrechar la relación entre las demandas del mercado identificadas por los propios empleadores con la oferta de capacitación laboral para los trabajadores apoyada por el Estado. Sin embargo, este supuesto no parece cumplirse dado que la mayoría de empresas delegan cualquier su participación en el programa a los OTIC que gestionan sus fondos de capacitación, adoptando un rol muy pasivo.

- ✓ Derivación como nudo crítico del proceso. Un nudo crítico de la relación entre ER y los OTEC tiene que ver con el proceso de derivación de participantes. En primer lugar, porque los cursos son definidos a partir de un público objetivo claramente conocido por parte de las ER cada su cercanía con los potenciales participantes. Un curso definido a partir de una demanda conocida cuya capacidad de ser proyectado hacia otro público objetivo más amplio puede presentar dificultades. En segundo lugar, porque la derivación de participantes exige el uso de recursos que no siempre están disponibles por parte de todas las ER, en particular aquellas privadas del ámbito comunitario. La necesidad de ajustarse a determinados procedimientos deviene en dificultades que termina complicando que aquellos participantes esperados no puedan terminar siendo efectivos. Por último, y en la medida que cuando no se completan los cupos con los postulantes derivados por parte de las ER, la llegada de nuevos participantes genera dinámicas no esperadas al interior de los cursos de capacitación.

- ✓ Falencias en los puentes de salida. En el diseño de este tipo de cursos de capacitación un componente central corresponde a la realización de prácticas laborales, en el caso del trabajo dependiente, o asistencia técnica, en el independiente. En ausencia de estos componentes las posibilidades de valorizar la capacitación como una herramienta de inserción en el mercado laboral disminuye notablemente al no existir puentes de transición en los que poner en práctica los conocimientos adquiridos o iniciarse en el emprendimiento. La evidencia pone de manifiesto que en muchas ocasiones los cursos de capacitación del programa no

consideran estos elementos y, en otras ocasiones, no son concretados por falta de capacidad o voluntad del OTEC.

- ✓ Problemas de coordinación entre actores. La evaluación da cuenta que un factor importante que condiciona la presencia de los nudos críticos identificado, se encuentra en la ausencia de vinculación entre los principales actores que intervienen en la implementación del Programa. Los OTIC que deberían jugar un papel importante en la intermediación entre E.R, OTEC, SENCE y empresas para el caso de becas mandato, realizan una labor muy deficiente, lo que determina el arrastre de problemáticas y la falta de empoderamiento de actores.

	Recomendación	Objetivo	Fundamentación
1	<i>Procedimentar las acciones de difusión y convocatoria del Programa BL en sus diferentes modalidades</i>	Mejorar la focalización de las Entidades Requirientes y usuarios que participan de las capacitaciones	Resulta necesario diseñar un conjunto de procedimientos que permitan normar las acciones de difusión y convocatoria. De esta forma asegurar tanto el cumplimiento de aquellas acciones por parte de todos los actores involucrados que sean consideradas como básicas, así como facilitar la coordinación para evitar la subutilización de recursos y mejorar su impacto. Lo que debe traducirse en la combinación de diferentes canales, contenidos y puntos de comunicación, de modo tal que se asegure llegar a todas las Entidades Requirientes interesadas en el Programa, como a usuarios que tengan necesidades de capacitación para mejorar sus oportunidades laborales.
2	<i>Ampliar y reforzar la capacidad de asistir los procesos de postulación.</i>	Reducir las brechas actualmente existentes en los procesos de postulación para mejorar los resultados y adecuar expectativas a posibilidades del programa.	Se sugiere reforzar los canales que actualmente dispone SENCE para asistir de forma colectiva e individual la postulación al programa BL. Lo que implica ampliar tanto la cobertura de las reuniones informativas, como los productos comunicacionales en diferentes formatos. Asimismo, se considera oportuno la apertura de nuevos canales que potencien el acompañamiento directo de los potenciales usuarios durante el proceso de postulación con SENCE. En esta línea, una mejora sugerida es rediseñar el portal de postulación web con el propósito de habilitarlo para que sea más interactivo tomando en consideración las diferentes etapas de la postulación.

	Recomendación	Objetivo	Fundamentación
3	Potenciar la participación de las empresas en el Programa BL.	Fortalecer la vinculación entre los demanda de capacitación del mercado y la oferta de capacitación generada por el Programa BL	<p>Dado la importancia de involucrar a las empresas en el programa, surge como recomendación elaborar e implementar desde SENCE una estrategia orientada a dar a conocer el programa BL y valorizarlo como apoyo a la estrategia empresarial tanto en el ámbito de la gestión de recursos humanos como de las relaciones corporativas o de RSE. Si bien no puede desconocerse la importancia de contar con la colaboración de los OTIC para el éxito de este tipo de estrategias, se espera que pueda lograrse una relación directa que inhiba la mediatización que a la fecha ejercen los OTIC.</p>
4	Diseñar e implementar de forma general un mecanismo de selección de postulantes.	Mejorar la selección de los postulantes más adecuados y motivados, así como transparentar el proceso.	<p>Se recomienda diseñar un sistema de selección simple, basado en un cuestionario de preguntas cerradas o semi-cerradas para medir condiciones y motivación del postulante por parte de las ER u OTEC, susceptible de ser implementado en línea para ser aplicado al conjunto de los postulantes del programa. Este sistema permitiría, dada la facilidad para la automatización del procesamiento de datos, permitir al SENCE complementar y contrarrestar la información del proceso de selección realizado por los OTEC.</p>

	Recomendación	Objetivo	Fundamentación
5	Centralizar determinados lineamientos en la gestión de las prácticas laborales	Fortalecer la identificación y selección de las empresas más adecuadas para los beneficiarios del programa.	Resulta necesario un mayor involucramiento del SENCE en la gestión de estas prácticas laborales interviniendo, principalmente, en los siguientes aspectos: a) definir las características básicas del tipo de empresa donde puede realizarse; b) definir las condiciones generales de desarrollo de las prácticas; y c) convocar al mundo empresarial a integrar una bolsa de empresas interesadas en recibir practicantes bajo condiciones establecidas.
g	Actualizar e integrar los procesos asociados a la ejecución de las dos modalidades del Programa BL través de un manual completo e integrado	Aumentar los niveles de eficiencia en la ejecución del Programa, así como limitar los desvíos en la consecución de los logros propuestos por la falta de explicitación de procesos.	<p>La evaluación sobre los procesos asociados a la implementación de los procesos identifica un notable margen en la discrecionalidad con que se llevan a cabo actividades de gran relevancia para el éxito de los programas. En casos, como, por ejemplo, la elaboración de un diagnóstico de demanda o el manejo de información se puso en evidencia desviaciones sobre el proceso esperado, lo que repercute en costos en eficacia y eficiencia.</p> <p>A ello contribuye la falta de un manual de procedimientos que, de forma completa e integrada, permita pautar la secuencia de actividades. Si bien existe un conjunto de herramientas para este efecto, aparecen como instrumentos aislados, no siempre conocidos y, eventualmente, desactualizados.</p>