



RESUMEN EJECUTIVO DE RESULTADOS

“EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS PROGRAMA MÁS CAPAZ AÑO 2016” ID 45-10-LP17

Organismo Demandante:

Servicio Nacional de
Capacitación y Empleo.



Elaborado por:

ClioDinámica Asesorías,
Consultoría e Ingeniería
Limitada.



diciembre, 2017

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	3
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	4
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	5
4.1. EVALUACIÓN COMPONENTE DE APOYO SOCIOLABORAL (ASL)	5
4.1.1. EVALUACIÓN GENERAL	5
4.1.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN	5
4.1.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE	7
4.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS TUTORES DE APOYO SOCIOLABORAL 2016	9
4.2.1. EVALUACIÓN GENERAL	9
4.2.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN	9
4.2.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA ROBUSTECER EL PERFIL DE LOS TUTORES	10
4.3. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE CUIDADO INFANTIL	11
4.3.1. EVALUACIÓN GENERAL	11
4.3.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN	12
4.3.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL BENEFICIO	12
4.4. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PRÁCTICA LABORAL	13
4.4.1. EVALUACIÓN GENERAL	13
4.4.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN	14
4.4.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE	15
4.5. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL	17
4.5.1. EVALUACIÓN GENERAL	17
4.5.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN	18
4.5.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE	19
4.6. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE EMPLEO CON APOYO	21
4.6.1. EVALUACIÓN GENERAL	21
4.6.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN	21
4.6.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE	23
4.7. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	24

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento es un resumen ejecutivo con los principales hallazgos de evaluación de la implementación y Resultados del Programa Más Capaz en el año 2016.

El informe presenta los principales resultados del estudio, desagregado en función de cada uno de sus objetivos específicos, Dando cuenta de las principales conclusiones y hallazgos identificados a partir del análisis.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Evaluar la gestión, implementación y resultados del programa +CAPAZ año 2016, con foco en la manera en que sus distintos componentes facilitan el ingreso al mercado laboral y mejoran la empleabilidad de sus usuarios.

1. Evaluar el componente de Apoyo Sociolaboral (ASL), estableciendo diferencias entre cursos de salida dependiente y cursos de salida independiente. El análisis deberá focalizarse al menos en los siguientes aspectos:
 - Efectos en las tasas de deserción de usuarios.
 - Efectos en el diseño e implementación del proyecto ocupacional.
 - Mejora en la autopercepción y confianza de los usuarios.
 - Apoyo en la generación de herramientas para la disminución de las barreras sociolaborales.
 - Complementariedad entre los módulos transversales del programa y las actividades de fortalecimiento de habilidades para el trabajo que entrega este componente.
 - Gestión del proveedor en la implementación del componente.
 - Gestión de las direcciones regionales en la implementación del componente.
 - Número de atenciones promedio por participante.
2. Desarrollar una caracterización de los tutores de Apoyo Sociolaboral que hayan trabajado en el programa durante el 2016, estableciendo una diferenciación entre tutores de cursos con salida dependiente y cursos de salida independiente. Considerar al menos variables tales como la experiencia laboral, profesión, experiencia en educación y trabajo con adultos, tipo de pago, tipo de contrato, forma de postulación al cargo.
3. Describir y evaluar cómo se implementó el servicio de **Cuidado Infantil** entregado por los proveedores a los usuarios que lo requieren en cuanto a:
 - Modalidad en las que implementó.
 - Lugares dónde se llevó a cabo.
 - Personal encargado de entregarlo.
 - Convenios con jardines infantiles.
 - Satisfacción de los participantes respecto de la utilidad de contar con el servicio.
4. Levantar, describir y sistematizar los procesos de **Intermediación Laboral (IL)** implementados por los proveedores y las OMIL durante el 2016, focalizando el análisis en:
 - Estrategias y modelos de gestión de la IL.

- Principales procesos llevados a cabo para conseguir prácticas laborales y puestos de trabajo para los usuarios.
 - Recursos humanos de los proveedores destinados a la implementación del componente.
 - Fortalezas y debilidades de que el proceso de la práctica laboral haya pasado a ser una responsabilidad de proveedor de capacitación.
5. Analizar y comparar, las posibles diferencias en las trayectorias ocupacionales posteriores de los usuarios que hayan pasado por procesos de práctica laboral respecto a los que no hayan pasado por éstos.
 6. Describir y evaluar el modelo de **Empleo con Apoyo (ECA)** implementado por los proveedores de capacitación tanto en la modalidad especializada como inclusiva para personas en situación de discapacidad, identificando posibles diferencias entre ambas líneas.
 7. Comparar la fase de Intermediación Laboral (IL) y el modelo de Empleo con Apoyo (ECA), determinando las fortalezas y debilidades de cada uno, y rescatando qué aspectos pueden ser implementados en uno u otro.
 8. Analizar los resultados y efectos de los componentes de ASL, IL y ECA en la incorporación de los usuarios del programa +Capaz en el mercado laboral.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló a través de **una metodología mixta**, que incluyó la aplicación de **encuestas**, y la aplicación de **entrevistas semiestructuradas y grupos focales**.

Dentro de la línea cuantitativa de la investigación, se aplicaron encuestas a **1.679¹ usuarios en sus distintas líneas, a proveedores, a tutores, y a representantes de OMIL**; cada uno de los grupos recién referenciados tenía un error máximo de muestreo de **±5,0**.

Adicionalmente, dentro de la **línea cualitativa**, se aplicaron **173 entrevistas** distribuidas entre actores SENCE (nivel central y regional); usuarios en sus distintas líneas; representantes de OTEC, LTP, y entidades especialistas línea discapacidad; relatores, en las distintas líneas del programa, representantes OMIL, tutores ASL y empresarios. Asimismo, se aplicaron **8 grupos focales**, con carácter confirmatorio, de los cuales 4 fueron con usuarios OTEC y 4 con usuarios LTP.

¹ Inicialmente, se había considerado la aplicación de 1800 encuestas. Sin embargo, existieron dificultades para el logro de las 260 encuestas a tutores ASL, lo que dejó un déficit de 119 encuestas, lo que explica la diferencia en el logro de la muestra total. Las dificultades estuvieron asociadas principalmente, a vacíos de información en el marco muestral para estos actores.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los principales resultados para la gestión, implementación y resultados del programa +CAPAZ año 2016.

4.1. EVALUACIÓN COMPONENTE DE APOYO SOCIOLABORAL (ASL)

4.1.1. EVALUACIÓN GENERAL

A partir de los antecedentes recabados, el componente ASL es un aporte para abordar elementos claves como la tasa de deserción de los usuarios, la mejora en la autopercepción y confianza de los usuarios, en la disminución de las barreras sociolaborales de los usuarios.

Sin embargo, este aporte ha sido solo parcial, principalmente por temas críticos relativos a la forma en que el componente está siendo gestionado e implementado por parte de las entidades proveedoras, ya que en la práctica lo que se observa es que no hay un apego estricto a su diseño, tal como ha sido establecido en los documentos técnicos que ha desarrollado SENCE para exponer y describir su estructura; en otras palabras, hay elementos claves del componente que el año 2016 solo fueron parcialmente implementados, y que claramente aparecen como factores causales del impacto parcial que ha tenido para el logro de los objetivos programáticos. Ejemplos de esta situación son el número de sesiones llevadas a cabo (que mayoritariamente no alcanza las 6 sesiones), y la modalidad de aplicación de las sesiones con una fuerte presencia de trabajo grupal (cuando la Guía operativa promueve el uso de sesiones individuales).

Uno de los temas claves que se pone como argumento para esta brecha entre diseño e implementación, son los tiempos para el desarrollo del componente definidos para el programa, ya que no permitirían hacer una aplicación estricta de este. Adicionalmente, la condición de vulnerabilidad de los/as participantes requeriría de una intervención psicosocial de horizontes temporales más amplios. Sin embargo, la evaluación ha permitido identificar que esta brecha también responde a problemas de gestión por parte de los proveedores, en cómo se implementa este componente y cómo se articula con los demás elementos del programa.

4.1.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN

Desde la percepción de los distintos actores, el componente ASL ha constituido un aporte en la disminución de la tasa de deserción del programa. En lo particular, el trabajo personalizado que desarrollan los tutores con los usuarios, el que permite levantar alertas tempranas respecto de posibles deserciones. Por esta misma razón, un factor crítico observado es que en general no se están tomando las 6 sesiones que como mínimo establece el programa en sus definiciones metodológicas, principalmente porque los tiempos no serían suficiente para que los tutores puedan atender de manera personalizada a todos los alumnos. Complementariamente, una proporción importante de las sesiones no se estarían haciendo bajo una lógica individual, sino que grupal, con lo que el componente pierde fuerza como factor protector de la deserción. Al mismo tiempo, desde la visión de los mismos tutores, algunos de los instrumentos disponibles para la implementación del componente, no serían del todo útiles para brindar apoyo a los usuarios; por ejemplo, el diagnóstico no sería totalmente eficiente para obtener una “fotografía inicial” de las expectativas y posibilidades de los usuarios (ya que tiene algunos problemas de formato que dificultan su aplicación).

En relación al proyecto ocupacional desarrollado por los usuarios en el marco de este componente, la información levantada permite establecer que ha sido más valorado como instrumento de autoconocimiento, para el fortalecimiento de la autoconfianza y el desarrollo de habilidades personales. Sin embargo, se le valora menos como instrumento que permite un conocimiento amplio del mercado laboral objetivo y de cuáles son los potenciales espacios que los usuarios pueden ocupar en este, como guía para el proceso de intermediación posterior; en este sentido, lo que se establece en el proyecto ocupacional, no necesariamente guía esta fase posterior, sino que más bien las posibilidades efectivamente gestionadas por los proveedores u OMIL, según corresponda (las que no necesariamente se alinean con las definiciones establecidas en el proyecto).

Aunque uno de los ámbitos donde fue posible observar efectos más importantes en el desarrollo de los usuarios fue en la mejora de su autopercepción y confianza, el componente no fue del todo efectivo en la disminución de sus barreras sociolaborales; partiendo de la base que esto supone cambios en la estructura cultural de los usuarios, en su sistema de creencias y expectativas en torno al trabajo, esta labor no es sencilla. De hecho, uno de los grandes desafíos del programa es la instalación de los códigos de “una cultura laboral” en los usuarios, que remite a la adquisición de habilidades blandas y a la motivación por insertarse y mantenerse en el mercado laboral. En otras palabras, es necesario propiciar y activar un cambio de pautas instaladas en los usuarios, y que juegan en contra de su colocación, tarea que excede el ámbito exclusivo de este componente, y que debe continuar trabajándose en el proceso de intermediación, colocación y especialmente en el seguimiento a los usuarios, donde este trabajo adquiere un papel fundamental.

A partir de la percepción de tutores y relatores, para que se dé una lógica de complementariedad entre los módulos transversales del programa y las actividades de fortalecimiento de habilidades para el trabajo del ASL, era clave una coordinación efectiva entre ambos actores; de lo contrario, antes que complementariedad está el riesgo de traslapar conocimientos y herramientas; o más aún, generar confusión cuando estas herramientas son entregadas por ambos actores, pero con distintos focos. Dentro de este contexto, las instancias de coordinación surgían desde la voluntad de tutores y relatores; en este sentido, normalmente no se generaron instancias organizacionales definidas por los propios proveedores para propiciar esta coordinación; en la práctica, el trabajo conjunto entre ambos actores se daba muy poco y era de poca profundidad, lo que dificultó la emergencia de dinámicas virtuosas de complementariedad.

El paraguas bajo el cual se cruzan todas estas condiciones, es la forma en que los proveedores están gestionando el componente. Al respecto, se observan algunos puntos críticos cuya condición de base es que para el año 2016, el componente no fue desarrollado íntegramente de acuerdo a sus lineamientos técnicos: se realizan menos sesiones de las definidas; hay una fuerte presencia de trabajo grupal en detrimento del trabajo individual; el perfil de los tutores responsables de la implementación cumple con las condiciones de base del componente, pero en una proporción importante no tiene experiencia significativa en la aplicación de instrumentos similares, ni en el trabajo con población del perfil de los usuarios del programa. Al respecto, se ha argumentado que uno de los factores que explican esta situación, es que el diseño contempla muy poco tiempo para la implementación del componente, sobre todo pensando en que los cambios actitudinales esperados en los usuarios suponen un horizonte temporal más amplio.

Dentro de este contexto, el rol de las direcciones regionales ha sido más bien administrativo, para la puesta en marcha de procesos claves para el adecuado desarrollo de las capacitaciones, en la relación entre la institución y los proveedores. Sin embargo, el trabajo de acompañamiento y de seguimiento y monitoreo técnico no ha tenido la fuerza necesaria, lo que aparece como un factor relevante a la hora

de entender por qué el programa cuenta con estos nudos críticos a nivel de implementación. Al respecto, existe conciencia en las direcciones regionales en relación a este tema, sin embargo, se señala que no se cuenta con los recursos humanos ni institucionales para emprender esta tarea de carácter más técnica.

4.1.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE

Frente a este diagnóstico, desde el equipo consultor se proponen algunas iniciativas que permitirían mejorar la implementación del componente:

Recomendación	Especificación Procedimental
<p>Es clave que se generen las instancias para el monitoreo de la gestión de componente por parte de las Direcciones Regionales a los proveedores. Formalizar instancias de seguimiento y monitoreo es imprescindible para disminuir el riesgo de que el diseño definido para la implementación del ASL al menos constituya un piso para su puesta en marcha; a su vez, este trabajo permitiría recibir retroalimentación por parte de los actores encargados de su implementación, respecto de elementos del diseño que requiriesen atención o algún tipo de ajuste. En este sentido, por ejemplo, es clave que las 6 sesiones individuales sean un piso de trabajo (al menos dos por fase), que pueden ser complementadas con trabajo grupal si el tutor lo estima necesario, pero no pueden reemplazar el trabajo más personalizado con los usuarios. En este sentido, se asume que las sesiones grupales pueden agregar valor al trabajo del tutor, pero es en las sesiones individuales donde se pueden lograr los objetivos del componente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar monitoreo desde las Direcciones Regionales a los Proveedores. • Establecer estándar de 6 sesiones personalizadas como mínimo.
<p>Hacer una revisión de los instrumentos diagnósticos, en orden a establecer en qué medida responden a las necesidades de los usuarios; esto especialmente patente en el caso de los usuarios con salida independiente. Adicionalmente, se sugiere revisar algunos temas de formato, ya que aparece en la visión de varios tutores que los espacios para hacer anotaciones respecto de las respuestas de los usuarios, son muy pequeños para registrar toda la información relevante, lo que dificulta la aplicación del instrumento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar instrumentos de diagnóstico, considerando criterios validez, confiabilidad y pertinencia muestral, así como aspectos de diagramación y ergonomía para responderlo.
<p>Hacer una evaluación del instrumento proyecto ocupacional, sobre todo en la forma en que constituye un insumo potente para facilitar la intermediación de los usuarios, y como es traspasado a los responsables de esta fase (incluyendo los OMIL). En principio, este instrumento aparece como el esquema de una “situación laboral ideal”, que a veces choca con la realidad del mercado local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar instrumento proyecto ocupacional. En particular ajustarlo a criterios de pertinencia a la realidad local del mercado laboral.

<p>En relación a la disminución de las barreras sociolaborales, el aporte del componente ASL debe ser considerado como un primer acercamiento a esta temática, trabajo que debe tener continuidad en las siguientes fases del trabajo con los usuarios. En este sentido, es clave el acompañamiento y seguimiento que desde la experiencia misma pueda hacerse en la práctica laboral y en la posterior colocación; es aquí, donde puede observarse si efectivamente el usuario tiene internalizada “una cultura del trabajo”, y cuáles son aquellos aspectos que deben ser trabajados para asegurar una inserción efectiva. En relación a lo anterior, también puede entenderse por qué la baja tasa de prácticas laborales también es un factor crítico para el proceso formativo de los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar acompañamiento y seguimiento a la práctica laboral y en la posterior colocación de los usuarios.
<p>Para propiciar una lógica de complementariedad entre los módulos transversales del programa y las actividades de fortalecimiento de habilidades para el trabajo del ASL, era clave una coordinación efectiva entre ambos actores. En este sentido, el programa debe considerar actividades de trabajo conjunto donde se explicita claramente cuál es el objetivo de este trabajo y cuáles son los productos esperados; estas instancias deben quedar formalizadas como parte del diseño del componente, en los lineamientos técnicos del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resguardar coherencia del diseño de formación de competencias personales y competencias técnicas en el programa, tanto a nivel de diseño como en la implementación práctica.
<p>La labor de las direcciones regionales debe fortalecerse desde el punto de vista del monitoreo técnico; no solo debe tener foco en las funciones administrativas. El hecho de que no exista un monitoreo más acabado del trabajo desarrollado por los proveedores, más allá de lo reportado, puede operar como un incentivo a que el programa no haya sido implementado de acuerdo a sus estándares técnicos básicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una lógica de trabajo desde las direcciones regionales con foco en auditoría técnica de implementación del programa por parte de los proveedores, junto con el monitoreo del cumplimiento de aspectos administrativos.

4.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS TUTORES DE APOYO SOCIOLABORAL 2016

4.2.1. EVALUACIÓN GENERAL

Respecto de este actor clave para el desarrollo del programa, un primer elemento que es clave relevar es su bajo nivel de visibilidad (a pesar de esta relevancia). De hecho, los cambios realizados al ASL el 2016 no logran en la práctica hacerlo más visible, sin embargo, esto no es consecuencia de la ineficacia de las estrategias diseñadas, sino de que éstas en la práctica no fueron totalmente implementadas por los proveedores, o al menos con el nivel de rigurosidad definidos en los lineamientos técnicos del componente.

Por otro lado, se observa que, aunque los tutores cumplen con los requerimientos básicos exigidos en términos de perfil, en general se trata de un recurso humano joven que posee poca experiencia previa en la colocación laboral de población vulnerable, y en herramientas de fomento productivo (para el caso de aquellos tutores que apoyan cursos con salida independiente, o de ambos tipos de cursos).

Esta brecha se hace más evidente si se considera que las entidades capacitadoras no realizan procesos formales de inducción a los tutores, por lo que queda abierta la posibilidad de que no cumplan de manera estricta los requerimientos técnicos definidos para el componente.

4.2.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN

Respecto de este actor clave para el desarrollo del programa, un primer elemento que se debe relevar es su bajo nivel de visibilidad (a pesar de esta relevancia). De hecho, los cambios realizados al ASL el 2016 no logran en la práctica hacerlo más visible. Sin embargo, esto no es consecuencia de la ineficacia de las estrategias diseñadas, sino de que éstas en la práctica no fueron totalmente implementadas por los proveedores, o al menos con el nivel de rigurosidad definidos en los lineamientos técnicos del componente.

Por otro lado, se observa que, aunque los tutores cumplen con los requerimientos básicos exigidos en términos de perfil, en general se trata de un recurso humano joven que posee poca experiencia previa en la colocación laboral de población vulnerable, así como poco conocimiento de herramientas de fomento productivo (para el caso de aquellos tutores que apoyan cursos con salida independiente, o de ambos tipos de cursos). En la práctica, se observa que estos profesionales tienen más herramientas para trabajar aquellos ámbitos del componente que tienen un componente psicosocial más fuerte (autoconocimiento, identificación de fortalezas, brechas y expectativas, etc.); sin embargo, tendrían menos herramientas para orientar a los/as participantes en su inserción al mundo del trabajo. Esto se alinea con los resultados más contundentes del componente, que precisamente se asocian con el desarrollo socioemocional de los/as participantes, la identificación de sus fortalezas y su autoconfianza, en detrimento de aquellos aspectos más directamente relacionados con el mundo del trabajo.

Esta brecha se hace más evidente si se considera que las entidades capacitadoras no realizan procesos formales de inducción a los tutores, por lo que queda abierta la posibilidad de que no cumplan de manera estricta los requerimientos técnicos definidos para el componente.

4.2.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA ROBUSTECER EL PERFIL DE LOS TUTORES

A partir de los hallazgos identificados en el marco del estudio, se proponen algunas iniciativas tendientes a robustecer el perfil de los tutores:

Recomendación	Especificación Procedimental
<p>Es necesario que los instrumentos técnicos (bases técnicas, guía operativa), sean más precisos y exigentes en relación a la experiencia básica que deben tener los tutores ASL; esto supone además una diferenciación más clara entre el perfil de los tutores que apoyan cursos con salida dependiente y salida independiente. Adicionalmente, es clave que estos criterios puedan ser monitoreados de manera más estricta por parte de las DR; la experiencia del 2016 mostró que un mejor diseño no puede tener los efectos esperados si es que no es adecuadamente implementado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar y formalizar el perfil de competencias del tutor considerando los objetivos del programa y las particularidades de sus componentes; así como auditar su efectivo cumplimiento en los procesos de selección de los mismos por parte de los proveedores
<p>Es necesario hacer una estimación de cuántas son las horas de trabajo promedio que supone el trabajo con un usuario, y establecer así un piso mínimo de horas que un tutor debe dedicar al componente en un curso determinado, en función también del número de alumnos con que cuente. Bajo estas circunstancias, el desarrollo de varios cursos en paralelo y el desarrollo de otras funciones para la entidad proveedora no tienen por qué ser un factor que reste calidad a la implementación del componente, en la medida que se respete el cumplimiento de estas horas mínimas. Esto, debe estar acompañada de una estrategia de seguimiento y monitoreo desde las direcciones regionales que pueda ser un incentivo a su cumplimiento; lo anterior no necesariamente supondría un gran despliegue para las direcciones regionales si es que se usan estrategias adecuadas, por ejemplo, a través de una selección aleatoria de proveedores para el monitoreo, donde es clave que estén enterados de que todos tiene la misma probabilidad de ser seleccionados en el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estándares de carga de trabajo de los tutores de conformidad con los estándares de ejecución del programa. • Auditar desde las direcciones regionales el efectivo cumplimiento de esa carga de trabajo.
<p>Es relevante que puedan formalizarse las instancias de inducción y capacitación a los tutores, las que deben ser definidas en los instrumentos técnicos del programa. Aspectos como cuántas son las horas mínimas esperadas, cuáles son los contenidos mínimos que debiesen ser entregados, son aspectos claves que permitirían disminuir el riesgo de que los tutores no reciban una adecuada inducción al programa y al componente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estándares de actividad de inducción de tutores. • Auditar el efectivo cumplimiento de la actividad de la actividad de inducción.
<p>Incorporar instancias grupales de trabajo, siempre y cuando no se utilicen como un reemplazo de las sesiones individuales, sino que más bien un complemento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normar el mix de sesiones individuales y grupales.

4.3. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO DE CUIDADO INFANTIL

4.3.1. EVALUACIÓN GENERAL

Debe declararse primeramente que el cuidado infantil es un beneficio altamente valorado por participantes y proveedores.

En el caso de la implementación del beneficio durante la fase lectiva, una proporción mayoritaria de los participantes con hijos o menores bajo su cuidado que cumplían con los requisitos, recibió el beneficio bajo la modalidad de subsidio.

Al margen de que la guía operativa 2016 sugería el uso del subsidio para los menores entre 0 y 3 años, y del servicio para mayores entre 3 y 6 años, el uso de un monto de dinero por día asistido es transversal a todos los participantes.

Además, el beneficio es ampliamente conocido entre los potenciales usuarios del servicio; y cuenta con una cobertura importante dentro de aquellos que cumpliendo los requisitos efectivamente lo requerían, lo que da cuenta de una buena gestión por parte de las entidades proveedoras de este componente. Esto es consecuencia entre otras cosas de que el beneficio (especialmente el monetario) es un buen incentivo para activar la participación en el programa y la asistencia a clases.

Dentro de este contexto, los resultados muestran que el servicio es clave, toda vez que una proporción importante de los usuarios que recibió este beneficio declaró que sin este apoyo no habrían podido asistir a clases.

Resultados diferentes se observan en el marco de la extensión del beneficio a la práctica. Dentro de este contexto, lo primero que destaca es la baja proporción de usuarios que conocía de esta extensión. Este aspecto no es menor, dado que una proporción importante de los usuarios que no realizó la práctica declaró que no pudo hacerla porque no tenía con quien dejar a sus hijos (sobre este punto, se volverá en detalle en el apartado de Práctica Laboral). Como dato complementario, se puede señalar que cerca de la mitad de los usuarios que recibió el beneficio declaró que no habría podido hacer su práctica sin este apoyo.

Dado este escenario, la extensión del beneficio podría constituirse en un incentivo importante para aumentar la tasa de participantes que pasa por este proceso, e indirectamente podría ser un aporte a la dinamización de la fase de intermediación laboral. Sin embargo, la tasa efectiva de entrega del beneficio sobre el total de usuarios potenciales (considerando incluso a aquellos participantes que declararon que no pudieron hacer su práctica porque no tenían como resolver el tema del cuidado de los menores a su cargo), da cuenta de que se trata de un recurso programático cuyo potencial no fue explotado adecuadamente durante el 2016.

Finalmente, esto es relevante dado que los antecedentes recabados a lo largo del estudio muestran que, en el corto plazo, haber pasado por la práctica aumenta las probabilidades de que los usuarios puedan ser efectivamente colocados.

4.3.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN

En relación a por qué tanto usuarios como proveedores han dado preferencia a la entrega del beneficio bajo la forma de un monto por día de clases asistido, se observa que:

- A los usuarios, les acomoda la posibilidad de contratar el servicio de cuidado a alguien que conocen, además de tener la libertad para disponer del dinero según sus necesidades.
- Para los proveedores, la gestión del beneficio bajo un monto diario es más sencillo, dado que no implica disponer y habilitar un espacio, disponer de recursos didácticos, ni la contratación de personal especializado.

Por su parte, en el caso de la modalidad de guardería, el beneficio se implementó principalmente en un espacio habilitado dentro de las dependencias de la institución, y en segundo lugar en un espacio cerca del lugar de capacitación. En general, los usuarios que recibieron esta modalidad tienen una percepción positiva del lugar donde se implementó la guardería, de las condiciones físicas y recursos didácticos disponibles, y del personal responsable del cuidado de los menores.

No fue posible identificar convenios con jardines infantiles para la implementación de esta modalidad del beneficio, sino que este fue implementado mayoritariamente de forma directa por parte de los proveedores.

Respecto de la implementación en el marco de la práctica laboral, uno de los factores críticos en la implementación del año 2016 fue la muy baja proporción de usuarios que pasaron por un proceso de práctica laboral, que efectivamente conocía la existencia del beneficio. En principio, esta situación está asociada a los problemas de comunicación que se dan entre proveedores y los usuarios luego del cierre de la fase lectiva. No fue poco común que los usuarios perdieran total contacto con los proveedores durante meses luego del cierre de las clases, por lo que los usuarios quedan en una situación de incertidumbre respecto de su práctica y eventual colocación, dentro de este contexto, es entendible por qué la proporción de usuarios que conocía la extensión del subsidio a la práctica era comparativamente bajo.

Es necesario insistir en que una adecuada gestión del beneficio es clave para expandir su efecto de acuerdo a las expectativas asociadas a su diseño, ya que los problemas para el cuidado de los niños durante la práctica fueron referenciados como uno de los temas más relevantes desde los usuarios para no pasar por este proceso.

4.3.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL BENEFICIO

En función de la evaluación del componente desarrollado en el marco del estudio, se propone:

Recomendación	Especificación Procedimental
<p>Estudiar la posibilidad de extender el beneficio hasta los 12 años, ya que de acuerdo a lo que referencian los usuarios a esta edad los menores todavía son dependientes del cuidado de un adulto. De hecho, dentro del total participantes con menores entre 7 y 12 años bajo su cuidado, un 76,8% declaró que sí habría necesitado del servicio. En este sentido, las necesidades de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la posibilidad de extender el beneficio (se recomienda hasta los 12 años)

<p>usuarios no estarían totalmente resueltas, especialmente en el marco de la práctica laboral.</p>	
<p>Respecto de la gestión del beneficio durante la práctica, lo primero que es necesario relevar es la baja proporción de usuarios que pasaron por este proceso que conocía de la extensión del beneficio. Es clave entonces que los proveedores puedan hacer una adecuada socialización del beneficio entre los usuarios, como un elemento de base. Si este beneficio ha sido adecuadamente socializado en el marco de la fase lectiva, es esperable que también pueda serlo en el marco de la práctica laboral. Esto representa un desafío para los proveedores, toda vez que las redes de comunicación con los usuarios luego de la fase lectiva tienden a perder frecuencia y calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resguardar la efectiva entrega de información acerca de la disponibilidad del beneficio.
<p>Dentro de este mismo contexto, nuevamente aparece como un aspecto relevante que las direcciones regionales puedan tener una presencia más importante en la implementación del programa en los distintos territorios, como un garante de la calidad de cómo se están desarrollando los procesos por parte de los proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear desde las direcciones regionales la efectiva comunicación y entrega del beneficio.

4.4. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PRÁCTICA LABORAL

4.4.1. EVALUACIÓN GENERAL

En cuanto a la ejecución del componente de práctica, a partir de los resultados se identificó que esta fase logró ser un aporte para aquellos usuarios que pasaron por este proceso, dado que les permitió pasar por una experiencia laboral, situación que para algunos usuarios fue una primera experiencia en el mercado.

Adicionalmente, se visualizaron algunos efectos en las trayectorias ocupacionales de los usuarios, como por ejemplo la anulación de variables de selectividad como el sexo o la edad; además, dentro de los empleos gestionados por el programa, las empresas están más propensas a incorporar a usuarios que hayan completado su práctica dado que cuentan con una experiencia que les permite diferenciarse de aquellos que no la realizaron.

Sin embargo, pese a los efectos que se observaron entre los usuarios que pasaron por el componente, se identificaron importantes brechas en la gestión del componente por parte de los proveedores, asociadas a una escasa vinculación con empresas, estrategias pasivas y poco efectivas de colocación, falta de trabajo territorial con empresas, entre otros factores. No obstante, también existen factores de contexto que dificultan esta gestión, tales son la brecha en términos de habilidades transversales que presentan los usuarios para enfrentar una experiencia laboral y un desajuste en las expectativas usuarias respecto a las condiciones laborales.

Como expresión de lo anterior, más de la mitad de los usuarios que estaban en condiciones para hacer la práctica no la pudieron realizar. Esto resulta crucial si se toma en consideración que desde el año 2016 se dio la responsabilidad a los proveedores de ejecutar este componente en forma obligatoria,

situación que no se ha realizado íntegramente y que por tanto han implicado que el componente sea calificado se desarrolla de manera insatisfactoria por parte de los distintos actores incluidos en la evaluación.

4.4.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN

A partir de lo referenciado por los distintos actores, el paso por la práctica laboral ha significado para los usuarios una experiencia que les ha permitido conocer cómo es el mundo del trabajo y enfrentarse a distintas situaciones en el contexto laboral, permitiendo que los usuarios potenciaran sus habilidades transversales y logran conocer cómo es el ambiente laboral, como experiencia que para muchos usuarios fue una primera aproximación al mercado.

Por lo demás, esta experiencia ha permitido que los usuarios puedan darse a conocer a las empresas y establecer vínculos que se han mantenido más allá de este proceso, extendiendo su estadía en la empresa y permitiendo la colocación laboral. De hecho, a partir de los datos se observó que, al realizar la colocación en la fase de intermediación laboral, los usuarios que pasaron por práctica tendían a tener una mayor tasa de colocación que aquellos que no pasaron por práctica, lo que da cuenta de la efectividad que tiene esta fase para consolidar el vínculo laboral en este proceso.

A partir del análisis de las trayectorias laborales de los usuarios que finalizaron la práctica y fueron colocados como parte de la gestión realizada dentro del programa, no se identificaron diferencias a partir de variables sociodemográficas como el sexo o la edad de los usuarios. Por el contrario, estas diferencias sí son determinantes entre aquellos usuarios que no pasaron por el proceso, donde las mujeres y los jóvenes mostraron una menor tasa de colocación respecto a los hombres y adultos.

En este sentido, el hecho de pasar por práctica es un factor que anula estas diferencias sociodemográficas, lo que se debería a que las empresas discriminarían por la experiencia de práctica laboral como un factor más significativo al momento de seleccionar a un usuario, mientras que en el contexto de usuarios sin práctica, se discrimina por aspectos como el sexo o la edad, dado que no se observan variables que se vinculen directamente con la experiencia laboral o la medición de competencias en el oficio.

Si bien estos elementos permiten destacar la práctica como un hito que impacta sobre el proceso de intermediación laboral, las brechas que se han identificado remiten a un problema de gestión que realizan los proveedores para llevar a cabo la implementación del componente. Por lo mismo, se detectó que más del 50% de los usuarios no habría pasado por el proceso de práctica, pese a estar en condiciones para ello.

Bajo este escenario, uno de los factores críticos en la gestión ha sido la baja comunicación por parte de los proveedores a los usuarios, para informar el estado de sus gestiones de práctica, lo que ha devenido en una sensación de desaliento y abandono.

En consecuencia, las gestiones realizadas por los proveedores han sido poco efectivas y eficientes, puesto que las acciones se han centrado en generar vinculación con empresas, proceso que se ha dilatado por sobre los tiempos definidos por el programa. Esto se debería a que las entidades proveedoras han realizado tibios esfuerzos por generar vínculos y convenios de práctica, que además puedan ser sustentables para la continuidad del proceso de intermediación.

Ello se puede ver en la medida que la búsqueda de prácticas y gestión con empresas se hace de manera tardía, los proveedores no postulan al programa contando ya con una red de empresas, sino que este vínculo se desarrolla sobre la marcha, sin un plan de acción claro en que los gestores de práctica tengan plazos definidos y metas de gestión.

Si bien gran parte de las brechas del componente se asocian al bajo desempeño de los proveedores en la gestión del componente, también se observaron elementos de diseño que dificultan su implementación. El primero de ellos dice relación con una incompatibilidad entre los periodos de egresos del programa y los periodos que ofrecen las empresas para abrir vacantes de prácticas laborales, lo que remitiría a que existen oficios que están sujetos a la estacionalidad de la oferta y que son relativos al rubro y al territorio, elemento que no sería considerado en la planificación de los cursos por parte de los proveedores.

Otro elemento de diseño remite a un desajuste entre las expectativas de los usuarios y las empresas respecto a la duración de la práctica, puesto que los primeros validan la duración de esta fase ante la necesidad de percibir ingresos rápidamente. Por el lado de las empresas, no sería atractivo incorporar a un practicante del programa dada la baja cantidad de horas consideradas, lo cual no permitiría a las empresas generar un proceso de aprendizaje que sea sustentable y que entregue las condiciones para que los usuarios se proyecten en la empresa.

Adicionalmente, se identificó que en algunos casos el retraso o dilatación de las prácticas se ha debido a que los cursos no han contado con el visado y entrega de certificado a los usuarios, situación que es demandada por las empresas y que retrasa el inicio de las prácticas, de manera que el proceso también se ve obstaculizado por aspectos administrativos en la gestión de SENCE.

Finalmente, y a nivel de mercado, se identifica una brecha entre las expectativas de los usuarios y las condiciones laborales que ofrecen las empresas, lo cual significó que, pese a que existiesen oportunidades de práctica, estas hayan sido desechadas puesto que no se alineaban con las expectativas de los usuarios por temas de ubicación, horario, falta de remuneración o desajuste con el trabajo, etc.

4.4.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE

A partir de estos antecedentes, se proponen algunas iniciativas que permitirían mejorar la implementación del componente:

Recomendación	Especificación Procedimental
<p>Es importante que los proveedores puedan fortalecer sus procesos internos de coordinación de equipos de gestión laboral. Para ello, es necesario que exista un modelo o plan de acción claro, que permite identificar roles, funciones, responsabilidades y plazos asociados a la gestión de prácticas laborales, de manera tal que el proceso de práctica se vea como un componente que debe ajustarse a la fase de intermediación laboral y desarrollar un trabajo continuo y no como una fase aislada, incluso al margen de que los proveedores decidan no hacerse responsables de la fase de intermediación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar e implementar por parte de los proveedores un plan formalizado y auditable de gestión de las prácticas laborales, que especifique roles, responsabilidades y estándares para la gestión de ellas.

<p>Sobre esta misma planificación, es importante que los proveedores puedan anticipar el proceso de vinculación con empresas y convenios de prácticas, realizando estas acciones al momento en que se adjudican los cursos y conociendo cuáles son los oficios en los que se capacitará a los usuarios. Del mismo modo, los plazos deben ser socializados con las empresas para propiciar una coordinación entre los plazos del programa y los de los procesos internos de las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en el Plan de prácticas la programación del vínculo con las empresas, de manera formal y sistemática conforme a la ejecución de los restantes componentes del programa.
<p>Es importante que los proveedores puedan mantener un canal de comunicación abierto con los usuarios para informar el estado de gestión de las prácticas. Esto implica establecer una comunicación periódica, y transparente, donde se sinceren los esfuerzos y tiempos asociados a la gestión, de manera que los usuarios estén al tanto de las acciones y no queden con esta sensación de abandono e incertidumbre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estándares de realización de las prácticas en conformidad con el plan y gestionar la comunicación explícita y formal de gestiones, plazos, lugares y formas de la misma a los usuarios.
<p>A nivel de diseño es importante que exista la posibilidad de que las prácticas tengan mayor flexibilidad en los horarios. Esto implica por un parte que se pueda aumentar la duración mínima definido de 90 a 180 horas y como máximo 270 horas, dejando el espacio a que, en acuerdo entre el usuario y la empresa, exista la posibilidad de que este período se pueda extender.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilizar horarios de las prácticas.
<p>Es importante que los proveedores puedan considerar un proceso de reforzamiento de funciones claves para el trabajo que van a realizar los usuarios, de manera previa a la inserción en la práctica. Esto permitirá a los usuarios tener más claridad sobre las tareas y actividades a realizar, además de tener un acercamiento teórico a la la cultura de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un apresto describiendo el puesto de trabajo, antes de realizar la práctica.
<p>Es clave la incorporación de un proceso de acompañamiento semanal de la práctica por parte de los proveedores. Este proceso permitirá que las empresas entreguen sus observaciones a los proveedores, generando un proceso integral y participativo, de manera que se puedan dar espacios de retroalimentación efectiva a los usuarios para potenciar sus fortalezas y superar sus debilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar acompañamiento de la práctica.
<p>Se releva la necesidad de mayor control de parte de las direcciones regionales en el proceso de supervisión y monitoreo de las gestiones realiza por los proveedores, lo cual debe contemplar visitas o llamados a los usuarios para verificar si estos han sido informados sobre el estado de sus prácticas y visitas a los proveedores, quienes deben dar cuenta de los avances en función de las planificaciones definidas al inicio del proceso. Adicionalmente es clave que el visado de cursos y entrega de certificados se realice de manera oportuna con tal de no dilatar el inicio de las prácticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear desde las direcciones regionales la gestión de las prácticas conforme a la planificación establecida

4.5. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL

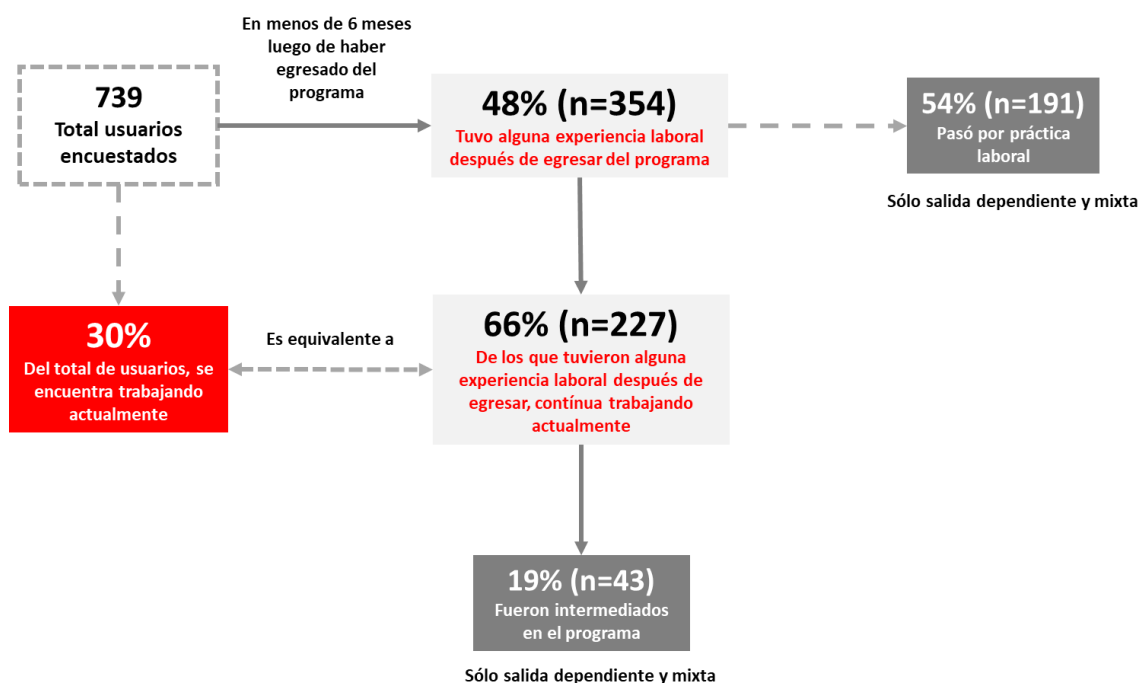
4.5.1. EVALUACIÓN GENERAL

Al medir la empleabilidad de los usuarios posterior al egreso del programa se observa que del total de usuarios que pasaron por el programa, el 48% de ellos lograron obtener algún tipo de experiencia laboral posterior al programa, donde el 66% continúa actualmente trabajando. Al proyectar este dato sobre la población total de usuarios que cursaron el programa, se observa que un 30% del total de los usuarios encuestados se encuentra trabajando actualmente, independiente de la modalidad de empleo (dependiente o independiente). Mayoritariamente, los usuarios logran encontrar un trabajo dentro de los primeros 6 meses luego de haber egresado del programa (finalizada la fase de intermediación laboral), gestión que realizan los usuarios por cuenta propia o a través de sus redes más cercanas (amigos, familiares, conocidos).

Considerando que esta empleabilidad se da luego de egresar del programa, la principal atribución aduce a la inyección de competencias y formación en competencias transversales de los usuarios, que, si bien aún presenta brechas, representan un avance positivo respecto a la situación de los usuarios antes de entrar al programa. Este avance radica principalmente en que los usuarios tengan la capacidad de ser autónomos y buscar un trabajo por cuenta propia, enfrentarse a entrevistas de trabajo y tener mayores actitudes para permanecer en el mercado laboral.

Ahora bien, entre los usuarios que actualmente están trabajando, sólo el 19% de ellos logró ser intermediado en el marco del programa, esto en el contexto de aquellos usuarios que pasaron por cursos con salida dependiente y mixta. Este dato resulta crítico en la medida que la fase de intermediación es uno de los aspectos claves del programa; esto, ya desde el momento en que se referencia como un aspecto diferenciador y de interés para los usuarios.

Ilustración 1 Flujo empleabilidad e intermediación de usuarios



Fuente: ClioDinámica

Los resultados dan cuenta de que la implementación de este componente es deficiente, situación que se ha dado principalmente por el trabajo que han desarrollado los proveedores para vincularse con empresas, hacer una adecuada gestión del perfil de los usuarios en el mercado laboral y así lograr la intermediación.

Por otra parte, se observa que en el caso de los proveedores OTEC y LTP estas brechas son más evidentes a la hora de hacer intermediación laboral, ya desde el momento en que presentan mayor experiencia como entidades capacitadoras antes que intermediadoras, donde presentan brechas en términos de experiencia y de competencias a nivel de equipos.

Sin embargo, la colocación laboral no está ausente de factores de contexto que dificultan la gestión de empleos y la inclusión laboral, toda vez que existen barreras estructurales para que las personas con mayores niveles de vulnerabilidad puedan acceder al mercado laboral, cómo también que las condiciones que ofrece el mercado no se ajusten a las expectativas de los usuarios.

||| 4.5.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN

A partir de los datos se observó que cerca del 60% de los proveedores OTEC/LTP decidió continuar con el proceso de intermediación laboral puesto que se presenta como una oportunidad atractiva para que los proveedores puedan explorar en el área de la intermediación y darle continuidad al proceso de capacitación. Por otra parte, las entidades que decidieron no realizarla no contaban con experiencia en intermediación ni vínculos con empresas, por lo cual se prefirió derivar el proceso a las OMIL.

Al observar la tasa de colocación de los usuarios en el marco del proceso de intermediación laboral (independiente de su situación laboral actual), se observa una colocación del 19%, cifra que se considera deficiente desde el punto de vista de los esfuerzos y de los recursos que involucra el programa para el objetivo de la inserción laboral.

Sobre lo mismo, existen diferencias en los resultados que han obtenido proveedores y OMIL para desarrollar la colocación; mientras los proveedores OTEC alcanzan aproximadamente un 13% de colocación, la OMIL se encuentran mejor aspectadas superando el promedio de colocación del programa con un 25%. Estas diferencias radican en la experiencia que tienen las OMIL en los procesos de intermediación laboral, tanto en la vinculación con empresas como en las competencias para desarrollar un trabajo con perspectiva territorial y la implementación de acciones efectivas. Pese a ello, tanto los actores institucionales como las OMIL considerarían que estas cifras están bajo sus expectativas dada la misma experiencia y conocimiento que tienen estas entidades.

A partir de la visión de varios actores, surge la percepción de que una de las brechas que dificultó el proceso remite a que la oferta de cursos del programa no necesariamente estaba relacionada con las necesidades de los mercados laborales territoriales, lo cual habría dificultado la identificación de oportunidades laborales compatibles con el perfil de los/as usuarios/as.

Por otra parte, se identificó una brecha entre las expectativas de los usuarios y las condiciones de empleo que ofrecen las empresas tanto respecto del salario como de las funciones a desempeñar, lo cual se vincularía a la ausencia de una orientación más realista a los usuarios respecto de cómo funciona el mercado laboral de cada oficio, donde la labor de los tutores sociolaborales era clave.

En el caso de los OTEC y LTP se identifican brechas en la gestión del componente, situación que se agudizaría en estos últimos dado que contarían con equipos que cuentan con escasa experiencia en

gestión laboral. En este sentido, los equipos que desarrollan la gestión directa con empresas responden a los requerimientos mínimos exigidos por el programa, sin embargo, esto no asegurarían la calidad de la gestión con las empresas, evidenciándose brechas en las competencias para desarrollar acciones efectivas de intermediación y a nivel de construcción de redes dentro del mercado.

Tampoco se evidencia una planificación del componente que considere lineamientos estratégicos institucionales por parte de los proveedores OTEC y LTP; normalmente, esta responsabilidad recaía en los gestores territoriales y en sus capacidades y recursos individuales, lo que ponía en riesgo el cumplimiento del componente dado que este depende del desempeño y proactividad de un funcionario antes que de una estrategia institucional, para lograr gestionar oportunidades de empleo oportunas y desarrollar acciones efectivas.

Al igual que en el caso de las prácticas laborales, no existía una adecuada comunicación desde los proveedores OTEC/LTP hacia los usuarios para informar el estado de las gestiones de la intermediación, lo cual genera una sensación de poca transparencia e incertidumbre en los usuarios, quienes muchas veces vieron frustradas sus opciones de colocación.

4.5.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE

A partir de estos antecedentes, se proponen algunas iniciativas que permitirían mejorar la implementación del componente de intermediación laboral:

Recomendación	Especificación Procedimental
<p>Es necesario que se pueda hacer un análisis entre los rubros de las empresas que están siendo gestionadas por los proveedores y los diagnósticos territoriales respecto de las demandas del mercado en los territorios. Considerando que las direcciones regionales de SENCE realizan estudios sobre la realidad del mercado laboral en las regiones, se recomienda cotejar esta información con información que levanten los proveedores en la gestión de los empleos, a fin de identificar la real pertinencia que han tenido estos actores al momento de buscar trabajos asociados a los planes formativos de los cursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Indicar desde las direcciones regionales a los proveedores del perfil de empleabilidad regional territorial, a fin de orientar a los proveedores hacia los rubros y sectores donde la inserción laboral de los usuarios se puede facilitar.
<p>Ajustar las expectativas de los usuarios a las posibilidades del mercado laboral. Es clave que el programa transparente desde un principio las verdaderas proyecciones laborales a las que pueden aspirar los usuarios en función de los oficios en los que han sido capacitados, respecto de sus posibilidades de trabajo, sueldo promedio asociado al oficio, condiciones laborales que ofrece el mercado y competencia. Esta inducción inicial debe ser realizada a todos los usuarios de manera previa al inicio de los cursos y debe ser realizada por el tutor sociolaboral, enfatizando en las condiciones actuales que ofrece el mercado y qué tipo de oportunidades son las más competitivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informar a los usuarios de las probabilidades reales de inserción laboral, visto su perfil, mercado local y otros elementos pertinentes.
<p>Es necesario que se pueda reforzar los requisitos que se les exigen a las empresas proveedoras para incorporar a</p>	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y auditar el cumplimiento de un perfil

<p>profesionales que realizarán el proceso de intermediación laboral. En la actualidad, los proveedores dan cuenta de los requisitos mínimos, los cuales no son garantía de calidad; en este sentido, es necesario afinar las exigencias a nivel de experiencia mínima en intermediación y de especialización en gestión laboral.</p>	<p>pertinente para el profesional que ejecuta la intermediación laboral.</p>
<p>Es necesario que, en los procesos de licitación, las entidades propongan un plan de acción para la intermediación, el cual tenga sustento metodológico para su ejecución y defina los lineamientos a seguir como parte de una planificación o propuesta institucional, que no se sustente exclusivamente en las capacidades y recursos de los gestores. Adicionalmente se debe identificar a los actores que participaran de la intermediación, funciones y responsabilidades asociadas a cada actor y un cronograma de actividades de intermediación que se ajuste a la realidad del mercado y sea la carta de navegación para todos los involucrados en el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar e implementar por parte de los proveedores un plan formalizado y auditable de gestión de la intermediación, que especifique roles, responsabilidades y estándares para la gestión de ellas.
<p>Al igual que en el caso de las prácticas laborales, los proveedores deben mantener una comunicación fluida con los usuarios para informar el estado de la gestión de los puestos de trabajo. Esto implica establecer una comunicación periódica, y transparente, donde se sinceren los esfuerzos y tiempos asociados a la gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estándares de intermediación en conformidad con el plan y gestionar la comunicación explícita y formal de gestiones, plazos, lugares y formas de la misma a los usuarios.
<p>Es necesario que desde las direcciones regionales exista un plan sistemático de control y supervisión de las acciones que desarrollen los proveedores y OMIL. Esta supervisión debe centrarse en que los proveedores destinen el recurso adecuado para desarrollar una óptima operación del componente y monitorear la calidad de las estrategias de intermediación que realizan los proveedores, en términos del cumplimiento con lo ofertado y los plazos definidos en el marco del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear desde las direcciones regionales la gestión de la intermediación conforme a la planificación establecida

4.6. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE EMPLEO CON APOYO

4.6.1. EVALUACIÓN GENERAL

A partir de los resultados de la evaluación, se ha observado que un porcentaje menor de los usuarios fue colocado en un puesto de trabajo como parte del programa. Frente a ello, las causas pueden ser variadas y atribuibles desde cómo se aborda la colocación desde las bases programáticas, hasta el abordaje de un componente cultural importante que da cuenta de barreras de entrada al mercado laboral por parte de las personas en situación de discapacidad.

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 y que un porcentaje menor de los usuarios fue colocado en esta fase. No obstante, al observar el nivel de empleabilidad de los usuarios una vez egresados, la tasa de empleo se duplica respecto a la situación observada en el programa, lo que daría cuenta de que los efectos significativos en la empleabilidad se presentan una vez que estos egresan y salen al mundo laboral.

Ahora bien, más allá de los efectos reales que se identifican, se evidencia una desconexión entre el ámbito de la capacitación y el mundo laboral, en lo que respecta a la población en situación de discapacidad. La información analizada muestra que esta situación se explica por diversos factores, entre ellos deficiencias en la gestión de los proveedores, dificultades con las empresas por la existencia de prejuicios, actitudes y prácticas discriminatorias hacia las personas en situación de discapacidad, impacto de la discriminación y la sobreprotección sobre el proceso de individuación de estas personas, y otros de índole similar.

Con fines analíticos, estos factores pueden ser agrupados en dos tipos: por una parte se encuentran los factores “objetivos”, vinculados a la existencia de mecanismos de carácter económico, legal, de políticas y otros que pueden ser manejados directamente por la administración estatal, y por otro lado están los factores “subjetivos”, vinculados al impacto de lo que en el análisis del componente ECA dentro de este informe se ha denominado “ideología de la normalidad”, asociada al conjunto de creencias, prejuicios, prácticas y actitudes que limitan el desarrollo de las personas en situación de discapacidad, dando origen a los fenómenos de la segregación y la sobreprotección, ambos, aparentemente contrarios, con similares efectos limitantes sobre el desarrollo de estas personas.

Respecto de los factores objetivos, existen dos elementos centrales de los cuales la política pública sobre inclusión de personas en situación de discapacidad debería sacar provecho en el contexto actual: el primero de ellos guarda relación con la próxima entrada en vigencia de ley 21.015 sobre inclusión laboral de personas en situación de discapacidad, la cual fija una cuota mínima de un 1% de trabajadores/as pertenecientes a este grupo poblacional en todas las empresas y reparticiones públicas y privadas con más de 100 trabajadores. Esta ley constituye una oportunidad histórica para que el Estado se convierta en un referente a nivel nacional respecto de la inclusión laboral, toda vez que, tal como se ha visto en páginas precedentes, menos de 1 de cada 10 personas en situación de discapacidad que están trabajando actualmente en el país lo hacen dentro del aparato estatal.

4.6.2. FACTORES CAUSALES DE BASE PARA LA EVALUACIÓN

Un primer nudo crítico que se identifica en la ejecución del componente refiere a una brecha importante en la gestión de la práctica laboral y a la falta de información que se entrega a las PeSD beneficiarias del programa, por cuanto muchas declararon que los proveedores no cumplieron con

este componente rompiendo el compromiso de contactarse con las personas para ofrecerles la práctica laboral. Este resultado no es menor, puesto que dicho aspecto ha constituido una mala práctica por parte de estos actores, quienes, sin consulta previa a los usuarios, deciden no implementar el componente y no entregan información a los usuarios, aspecto que también es observado en el caso de la línea regular, aunque en menor medida.

A la fecha, un 22% de los usuarios se encuentra trabajando luego de egresar del programa, no obstante, este resultado no sería atribuible a la gestión de los proveedores, pero sí al proceso de apresto y fortalecimiento de habilidades que entrega el programa. Si bien esta cifra es necesario mirarla en perspectiva, a partir de las tasas de empleabilidad nacional para este segmento o de las tasas de empleabilidad a nivel internacional, comparando ambos datos se observa que las cifras obtenidas por el ECA son menores a lo que se esperaría, considerando la cantidad de recursos que se invierten en capacitación. Los incentivos y esfuerzos para colocar a los usuarios y que finalmente no logran concretarse, dan cuenta de brechas en el sistema; esto es especialmente patente en aquellos casos donde ya han transcurrido los 3 meses de espera para la gestión del trabajo, lo cual impacta directamente en las expectativas de los usuarios con el programa.

Entre los usuarios que están trabajando, existe la percepción de que hay un bajo nivel de seguimiento y acompañamiento a su inserción laboral. Esta percepción puede estar asociada a que el seguimiento es realizado a través de una pauta construida entre el proveedor y el empresario, donde muchas veces el usuario no cumple un rol relevante; por tanto, este proceso pierde visibilidad para estos, a la vez que no se genera una adecuada instancia de retroalimentación.

Se evidencia una brecha importante en la relación entre proveedores y empresas para la generación de sinergias positivas para el desarrollo del programa. 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 esta barrera para la colocación, desafío que debe ser abordado tanto por los proveedores como por el Estado y los organismos que buscan promover la inclusión laboral, acercándose a las empresas y transferir conocimiento sobre el valor de la inclusión. En consecuencia, si bien se releva que los proveedores sí cuentan con redes de trabajo con las empresas, estas redes permiten la colocación en puestos de trabajo a baja escala.

La captación de empresas se realiza de manera variable según experiencia de los proveedores, lo que genera prácticas no estandarizadas y de eficacia variable; además, tampoco hay una supervisión exhaustiva por parte de las direcciones regionales tendiente a velar por la calidad en la implementación de los procesos.

Pese a la identificación de estas brechas, se observan experiencias exitosas en donde la implementación del componente ha mostrado buenos resultados. En este sentido, se visualizan 2 elementos claves para el éxito de este componente.

El primero es la experiencia que tiene la institución en la colocación de PeSD. Este bagaje define la capacidad de las instituciones para identificar y gestionar las barreras que deben enfrentar estos usuarios, y las dificultades que revelan las empresas para ser un espacio de colocación para estos.

Un segundo aspecto que destaca como relevante para el éxito del proceso, es la calidad del profesional responsable de la gestión de la colocación. Al respecto, las empresas desconocen cómo se debe desarrollar un proceso de incorporación laboral inclusivo y qué acciones se deben tomar para adecuar el espacio laboral a las características del usuario; de ahí surge su necesidad de apoyarse en un

profesional que pueda acompañarlos, los ayude a resolver eventuales dudas acerca de cómo se debe llevar a cabo el proceso, facilitando finalmente el proceso de intermediación.

4.6.3. ALGUNAS INICIATIVAS CLAVES PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPONENTE

A partir de los antecedentes descritos para evaluar al componente ECA, se presentan algunas acciones que permitirán potenciar el componente:

Recomendación	Especificación Procedimental
<p>Al igual que en el caso de la línea regular, el programa debe fortalecer sus procesos de control y supervisión, siendo más rigurosos en el control de las acciones que ejecutan los proveedores y verificando que las estrategias de intermediación respondan efectivamente a los requerimientos básicos establecidos en el diseño de esta línea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear desde las direcciones regionales la gestión de la intermediación conforme a la planificación establecida
<p>Se debe avanzar al desarrollo de estrategias de comunicación que sean fluidas y transparentes con los usuarios. A partir de los resultados, se identificaron brechas de comunicación importantes desde los proveedores hacia los usuarios en elementos claves como la práctica o el estado de la gestión de empleos, situación que los deja en una situación de incertidumbre. Es necesario entonces que los proveedores sean claros y transparentes respecto de los avances en las estrategias para colocar a los usuarios, evaluando en conjunto acciones que permitan dinamizar el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar comunicación a usuarios acerca de la gestión de prácticas, intermediación, expectativas y resultados esperables de la participación en el programa.
<p>Se propone a los gestores de la política de capacitación, habida cuenta de las dificultades identificadas para la inclusión laboral derivadas de creencias, prejuicios y actitudes discriminatorias en las empresas, establecer una vinculación estrecha y permanente con el Servicio Nacional de la Discapacidad y las demás reparticiones estatales que resulten pertinentes, orientada a promover la empleabilidad de personas en situación de discapacidad dentro del aparato estatal, haciendo uso de la mencionada Ley de Inclusión Laboral, y vinculando la oferta de cursos de capacitación a las necesidades específicas de los ministerios, servicios, municipalidades y otras reparticiones públicas, de manera que se asegure la colocación laboral de un cierto número de personas en situación de discapacidad que pasarán por el Programa +Capaz, podrán hacer su práctica laboral en dichos servicios y ser contratadas en ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianza con el SENADIS para apalancar la ejecución de este componente

<p>Respecto de los factores de índole subjetiva, y nuevamente en referencia a la articulación del Programa +Capaz en el marco de la política de inclusión de personas en situación de discapacidad, dentro de la estrategia amplia a la que hace mención el Comité de la ONU, resulta ineludible el fortalecimiento de los procesos de concientización a gran escala, enfatizando la promoción del ejercicio efectivo de la autonomía moral de las PSD, en el marco del paradigma de Vida Independiente, unido al otorgamiento de los apoyos técnicos y humanos que estas personas necesitan para ejercer en forma efectiva e igualitaria sus derechos. Lo anterior se visualiza como una estrategia para promover el cambio cultural que la sociedad precisa para derribar las barreras actitudinales que, tal como se ha constatado en este estudio, constituyen el factor obstaculizador clave para la inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad en el país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avanzar en estrategias comunicacionales y de socialización acerca de la situación de las PSD, en el ámbito de los actores del programa +CAPAZ, como forma de apalancar el cumplimiento óptimo de este componente.
--	---

4.7. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

A la luz de los resultados de los análisis realizados en sus distintas líneas (cualitativo, cuantitativo descriptivo y econométrico), se observa que el programa sí ha tenido un efecto pequeño, pero positivo y consistente en varios ámbitos claves de la evaluación. A saber: en la tasa de participación laboral, en la permanencia de los usuarios en el empleo y en salario promedio de los usuarios. Para ser más precisos, este efecto es consistente entre las mujeres, para las tres variables recién referenciadas y en la población con mayor índice de vulnerabilidad dentro de la población usuaria (4 primeros deciles de ingresos).

Al desagregar el efecto específico de algunos componentes del programa, se observa que el haber pasado por el ASL, por práctica laboral y haber sido colocado como parte de las gestiones del programa, muestran un impacto positivo en la tasa de participación laboral en el mediano plazo, en la permanencia de los usuarios en el empleo, y en salario promedio de los usuarios (una excepción parcial es el componente ASL, que parece no haber tenido un efecto sobre la renta promedio de los usuarios luego de pasar por el programa).

Al mismo tiempo, la interacción de los tres componentes produce resultados que están por sobre la media (para las tres variables bajo análisis), mientras que la ausencia de los tres elementos produce resultados bajo la media en Tasa de Participación Laboral y Porcentaje de tiempo empleado.

En síntesis, el programa a nivel general y al desagregar por algunos de sus componentes claves, muestra un efecto pequeño pero consistente sobre variables laborales claves en la trayectoria de sus participantes, particularmente entre mujeres y población más vulnerable.

A pesar de estos resultados, el programa muestra algunas deficiencias de importancia a nivel de gestión en sus componentes claves: En la implementación del componente ASL y la selección de los tutores responsables; en el proceso de intermediación laboral y posterior colocación en un puesto de trabajo.

Dentro de este contexto, se observa que el componente ASL ha logrado tener efectos a nivel de control de las tasas de deserción, y ha logrado generar un efecto positivo en la autopercepción y en la construcción de confianza de los/las participantes, disminuyendo así algunas barreras que los alejaban del mundo del trabajo. Sin embargo, este efecto ha sido más evidente en los aspectos psicosociales del componente y menos en aspectos sociolaborales propiamente tales. Este escenario es en alguna medida consecuencia de la brecha importante que se observa entre el diseño del componente y la forma en que efectivamente se implementa. Por ejemplo, por menos sesiones de trabajo de las definidas, por presencia importante de sesiones grupales en detrimento de formatos individuales de trabajo, así como por el perfil de tutores con poca experiencia en ámbitos claves para el desarrollo del componente; todo lo cual ha acotado el efecto y ha invisibilizado la figura de los tutores.

Respecto del cuidado infantil, se aprecia que es un componente clave en el marco de la fase lectiva, ya que muchos/as participantes no podrían haber asistido a clases sin este beneficio, el que bajo la forma de subsidio presenta un alto nivel de cobertura entre la población potencialmente beneficiaria. Por el contrario, la extensión del beneficio a la práctica ha mostrado problemas importantes de gestión, que han impedido que sea conocido entre los potenciales usuarios, lo que a su vez ha redundado en un muy bajo nivel de cobertura. La extensión de este beneficio tiene un potencial importante, toda vez que una de las razones más relevantes de por qué los/as participantes no hicieron su práctica, fue porque no tenían con quien dejar al cuidado a los menores bajo su responsabilidad.

La práctica laboral desarrollada en el marco del programa al parecer no es un elemento atractivo ni para los/as participantes ni para las empresas, lo que ha redundado en que cerca de la mitad de aquellos participantes que estuvieron en cursos con salida dependiente o mixta no la realizaran. Este es un tema relevante, porque los resultados del estudio muestran que quienes pasaron por práctica laboral aumentaron sus probabilidades de emplearse posteriormente. Entonces, aparte de los beneficios que tiene a nivel formativo, este componente es un puente entre la fase lectiva y la intermediación, cuyo potencial no ha sido del todo aprovechado.

La intermediación laboral mostró una baja tasa de colocación, lo que está asociado a problemas de gestión del componente por parte de los proveedores, a su falta de experiencia en intermediación laboral (en el caso de los proveedores) y dado el hecho de que se gestiona con población vulnerable en términos sociolaborales. Con todo, la implementación del componente mostro algún efecto sobre la mejora de las condiciones laborales de los/as participantes, especialmente de mujeres y de población más vulnerable.

El componente empleo con apoyo muestra una baja tasa de colocación; sin embargo, si se le compara con los resultados observados para IL, sus indicadores de colocación son muy similares, pese a que la población objetivo de ECA representa una complejidad mayor en su colocación. Uno de los factores claves para explicar este resultado, es el alto nivel de conocimiento del tema y de esta población que tienen los proveedores especializados que participaron en esta línea del programa, lo que le permite optimizar su acción.

En primera instancia, estos puntos críticos a nivel de gestión recaen sobre los proveedores y las OMIL, en la medida en que han sido capaces de implementar exitosamente cada uno de los componentes establecidos en su diseño. Al mismo tiempo, es necesario que SENCE pueda instalar y profundizar estrategias en cada territorio, que marquen una presencia más importante de la institución en el seguimiento y monitoreo de cómo los proveedores están realizando este trabajo.

Este programa ha sido inédito en las políticas de capacitación y colocación implementadas en el país en muchos sentidos, a saber, en las expectativas iniciales respecto del volumen de individuos capacitados y colocados; en la focalización en la población más vulnerable en términos sociolaborales; en la forma en que se intentó dar conexión al proceso de capacitación y entrega de un oficio, con el desarrollo de estrategias de intermediación y colocación de los usuarios; en la apertura a nuevos stakeholders para ampliar la red asociada a la política, por ejemplo, la inclusión de los LTP como proveedores de capacitación y la relación entre los proveedores y las OMIL para dinamizar el proceso de intermediación laboral de esta población.

Es en este contexto es que surgen una serie de aprendizajes que es necesario incorporar en los próximos procesos de capacitación e intermediación por desarrollar en el marco del programa, sobre todo porque debe destacarse en última instancia que aún con todos los nudos críticos de gestión señalados, el programa ha logrado generar un efecto positivo a nivel de empleabilidad en algunas poblaciones específicas. Habría antecedentes bastante razonables entonces para afirmar que en la medida que estos factores puedan ser resueltos, es esperable observar efectos de mayor amplitud y profundidad sobre su población objetivo.