SENCE
Ministerio del Trabajo y Previsión Social
Gobierno de Chile

“ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN Y PERFILAMIENTO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL AÑO 2024”

Informe Final de Resultados

Junio 2025

ÍNDICE

ÍNDICE **2**

INTRODUCCIÓN **4**

OBJETIVOS DEL ESTUDIO **5**

1. OBJETIVO GENERAL 5
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5

OBJETIVO ESPECÍFICO N°1 "GENERAR UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE DISTINTOS SISTEMAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL PÚBLICOS INTERNACIONALES **7**

OBJETIVO ESPECÍFICO N°2: CARACTERIZAR A LA POBLACIÓN USUARIA DEL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS **10**

1. PRINCIPALES RESULTADOS ACERCA DE LA CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA 10
2. PRINCIPALES RESULTADOS DE LA EXPERIENCIA LABORAL Y DESEMPLEO DE LAS PERSONAS USUARIAS 11
3. NECESIDADES, MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS 11
4. PLATAFORMAS Y MEDIOS PARA BUSCAR EMPLEO 11
5. PERSONAS USUARIAS RECURRENTES 12
6. CONCLUSIONES CLAVE DEL CAPÍTULO 12

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3: IDENTIFICAR Y CARACTERIZAR A LA POBLACIÓN POTENCIAL DEL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL **13**

1. PRINCIPALES RESULTADOS ACERCA DE LAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LAS PERSONAS USUARIAS POTENCIALES DEL SISTEMA 13
2. EXPERIENCIA LABORAL PREVIA Y DESEMPLEO 15
3. NECESIDADES, MOTIVACIONES Y EXPECTATIVAS 15
4. TRAYECTORIAS LABORALES Y FORMALIDAD 17
5. CONOCIMIENTO Y USO DE SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN 17
6. CONCLUSIONES CLAVE 17

OBJETIVO ESPECÍFICO N°4 "GENERAR PERFILES DE PERSONAS USUARIAS" **18**

1. PROCESO DE ELABORACIÓN DE PERFILES DE PERSONAS USUARIAS DEL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL 18
2. CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE PERFILES 18
3. PROPUESTA FINAL DE PERFILES VALIDADOS POR LOS ACTORES CLAVES DEL SISTEMA. 31

OBJETIVO ESPECÍFICO N°5 "REVISIÓN COMPLETA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL" **33**

1. REFERENCIAS NORMATIVAS Y DE POLÍTICAS PÚBLICAS PERTINENTES PARA LA DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA 33
2. DESCRIPCIÓN SOBRE LOS ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DEL PROGRAMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL 37
3. ELEMENTOS DE REDISEÑO DEL PROGRAMA PARTIR DEL PERFILAMIENTO DE LAS PERSONAS USUARIAS Y CARACTERIZACIÓN AÑO 2025 44

OBJETIVO ESPECÍFICO N°6 "ANALIZAR LA ESTRUCTURA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS ACTUAL Y GENERAR UNA PROPUESTA DE REDISEÑO" **49**

1. ANÁLISIS DOCUMENTAL 49
2. ANÁLISIS DE LA OPINIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL VINCULADO AL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL 61

3. Análisis de la opinión y evaluación de las personas usuarias y empresarios sobre el Programa. 73

OBJETIVO ESPECÍFICO N°7 "GENERAR UNA PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROGRAMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL, QUE CONSIDERE ACCIONES A IMPLEMENTAR PARA LA ATENCIÓN DE LOS DISTINTOS PERFILES DE PERSONAS USUARIAS GENERADOS"..... 85

1. Introducción 85
2. Problema público del programa 86
3. Propósito del programa 87
4. Población objetivo y potencial del programa 88
5. Criterios de focalización 90
6. Propuesta de segmentación de personas usuarias 91
7. Componentes del programa según perfiles de personas usuarias (modelo operativo propuesto) 91
8. Modalidades de atención 98
9. Estructura organizacional 100
10. Modelo de gobernanza y articulación interinstitucional 104
11. Inclusión de enfoques transversales para los grupos vulnerables 106
12. Enfoque de accesibilidad universal con equidad 108
13. Sistema de monitoreo y evaluación 111
14. Recomendaciones estratégicas 113

CONCLUSIONES 115

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 117

INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (en adelante SENCE) es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Se creó en 1976, como resultado de la promulgación del Decreto de Ley N° 1446 "Estatuto de Capacitación y Empleo". Según indica su página web institucional, actualmente SENCE tiene presencia nacional, con su Dirección Nacional ubicada en Santiago y representación en las 16 capitales regionales del país (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo [SENCE], s.f.). Su misión es mejorar la empleabilidad y potenciar las trayectorias laborales, a través de una oferta integrada y de calidad de políticas, programas e instrumentos, dirigidos a población ocupada, desocupada y quienes no participan del mercado laboral, con especial atención en acompañar a personas vulnerables para su inserción y continuidad laboral (SENCE, s.f.).

En este contexto, lidera el sistema de intermediación laboral, que se rige por un marco normativo que incluye la Ley 19.518, que establece el concepto de colocación laboral y define el rol de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL), entre otros actores. A su vez, la Ley N° 19.728, en su artículo 25 bis, otorga a SENCE la responsabilidad de administrar recursos del Fondo de Cesantía Solidario, destinados a la intermediación y habilitación laboral para quienes reciben prestaciones del seguro de cesantía. El Decreto Supremo N°4 de 2009 y el Decreto N°26 de 2019 aprueban y consolidan la Política Nacional de Intermediación Laboral, que SENCE implementa a través del Programa de Fortalecimiento OMIL y de sus plataformas digitales y presenciales (SENCE, s.f.).

De esta forma, SENCE cumple un rol fundamental en la articulación de la intermediación laboral, que busca conectar de manera efectiva a personas trabajadoras, empresas y personas empleadoras mediante programas y plataformas de intermediación que promuevan la empleabilidad. En este marco, este estudio de caracterización y perfilamiento del sistema se presenta como una herramienta que permite evaluar y fortalecer el sistema a partir de la identificación de perfiles de sus personas usuarias, proceso descrito en detalle en el Informe N° 3 de esta asesoría.

El presente informe se constituye como el Informe Final de la asesoría y da cuenta de los objetivos relacionados a la consolidación de la propuesta de perfiles de usuarios del Sistema de Intermediación Laboral, las propuestas de mejora del diseño del programa en atención a dichos perfiles, así como una serie de recomendaciones que surgen del proceso de elaboración del estudio.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1. Objetivo general

Desarrollar una caracterización y perfilamiento de la población usuaria y potencial del sistema de Intermediación Laboral, que permita evaluar la pertinencia del modelo de atención del sistema, a la vez que entregue recomendaciones para una mejora en la atención de la población intervenida.

2. Objetivos específicos

1 Generar un análisis comparativo de distintos sistemas de intermediación laboral públicos internacionales para:
- ✓ Conocer el diseño y funcionamiento de los sistemas de otros países.
- ✓ Analizar las diferencias y similitudes con el sistema de Intermediación Laboral de SENCE.
- ✓ Identificar posibles aspectos de mejora al sistema de Intermediación Laboral de SENCE.

2 Caracterizar a la población usuaria del sistema de Intermediación Laboral de los últimos 5 años, considerando al menos los siguientes aspectos:
- ✓ Características sociodemográficas.
- ✓ Experiencia laboral previa.
- ✓ Necesidades, motivaciones y expectativas.
- ✓ Patrones de desempleo estacional y crónico.
- ✓ Trayectorias laborales, identificando tipo de actividad económica y ocupación.
- ✓ Identificar personas usuarias recurrentes de SENCE.
- ✓ Plataformas y medios para encontrar empleo.

3 Identificar y caracterizar a la población potencial del sistema de Intermediación Laboral, considerando al menos los siguientes aspectos:
- ✓ Características sociodemográficas.
- ✓ Experiencia laboral previa.
- ✓ Necesidades, motivaciones y expectativas.
- ✓ Patrones de desempleo estacional y crónico.
- ✓ Trayectorias laborales, identificando tipo de actividad económica y ocupación.
- ✓ Identificar personas usuarias recurrentes de SENCE.
- ✓ Plataformas y medios para encontrar empleo.

4 Generar perfiles de personas usuarias (del sistema y potenciales), considerando, en caso de ser pertinentes, variables como patrones de desempleo estacional y crónico, personas usuarias recurrentes de SENCE, y elementos clave de su historia de empleo, como el tipo de actividad económica y ocupación.

5 Se debe generar una revisión completa del diseño del sistema de Intermediación Laboral, considerando la caracterización y perfilamiento de personas usuarias generados, con el objetivo de identificar elementos de rediseño del programa. Considerar como aspectos mínimos:
- ✓ Problema al cual se busca dar solución.

- ✓ Propósito del programa.
- ✓ Población potencial, objetivo y efectiva.
- ✓ Estrategia de intervención.
- ✓ Componentes.
- ✓ Indicadores.

6 Analizar la estructura de prestación de servicios actual y generar una propuesta de rediseño en función de los perfiles de personas usuarias identificadas.

7 En base a la caracterización y perfilamiento de personas usuarias, el análisis de los procesos de atención del programa y la revisión de diseño de este, sumado a las experiencias internacionales, generar una propuesta de rediseño del programa de Intermediación Laboral, que considere acciones a implementar para la atención de los distintos perfiles de personas usuarias generados.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°1 "GENERAR UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE DISTINTOS SISTEMAS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL PÚBLICOS INTERNACIONALES

Se presentan a continuación los principales resultados de la comparación realizada (incluida en detalle en informe anterior de esta asesoría) de los sistemas públicos de intermediación laboral de México, Colombia, Francia, España, Alemania y Suecia, tomando a Chile como referencia, evaluando siete dimensiones clave (propósito, servicios y mecanismos de entrega, actores, articulación con el sector privado, población potencial y usuaria, presupuesto y evaluaciones/resultados). Los países europeos fueron elegidos por la diversidad y consolidación de sus servicios, y México y Colombia por su pertenencia a la OCDE y afinidades socioeconómicas y culturales con Chile, lo que favorece el análisis comparativo y el aprendizaje mutuo.

La siguiente tabla contiene una síntesis de la evaluación de los sistemas de intermediación laboral para cada país:

Tabla 1. Análisis de Sistemas de Intermediación Laboral por país

País	Análisis del sistema
Chile	El sistema de intermediación laboral en Chile, gestionado por SENCE en conjunto con las municipalidades, tiene como propósito facilitar la vinculación laboral mediante la mejora del acceso a sus servicios. Opera en modalidad presencial y virtual, destacando la Bolsa Nacional de Empleo y las atenciones realizadas en OMIL y plataformas laborales. Estas instancias entregan orientación, herramientas para la búsqueda autónoma de empleo, evaluación de competencias y vinculación con empleadores, complementadas por ferias laborales. La red de atención está compuesta por 315 OMIL y tres plataformas laborales, coordinadas regionalmente, y mantiene una activa articulación con el mundo privado para facilitar la inserción laboral. El sistema está dirigido a personas desocupadas o en búsqueda de empleo desde los 18 años, beneficiando en 2024 a 572.840 personas. Con un presupuesto anual de USD 12.414.352, el más alto entre los países latinoamericanos comparados en función de población ocupada y desocupada, Chile sostiene una cobertura significativa. Según los datos más recientes (2024), el 33,5 % de las personas orientadas fueron vinculadas laboralmente, el 44,7 % cotizaba seis meses después de la atención y el 70,7 % evaluó el sistema con nota 6 o 7. La atención en los canales fue mejor valorada (79,8 %), mientras que las ferias laborales recibieron una evaluación más baja (26,9 %).
México	El sistema de intermediación laboral en México, coordinado por el Servicio Nacional de Empleo (SNE), tiene como objetivo principal brindar orientación y vinculación laboral gratuita. Ofrece atención presencial, telefónica y virtual a través del Portal de Empleo, donde se realizan procesos de orientación, perfilamiento y vinculación con empleadores. Cuenta con programas especializados como "Jóvenes Construyendo el Futuro", estrategias de atención para grupos prioritarios y movilidad laboral agrícola, tanto interna como externa. Además, dispone de Centros de Intermediación Laboral que facilitan el acceso a herramientas digitales y el registro en el sistema. El sistema está conformado por 160 oficinas estatales (OSNE) y autoriza prestadores privados, articulándose también con gobiernos extranjeros y redes empresariales. Está dirigido a personas desocupadas desde los 18 años y benefició a 1.447.819 usuarios entre 2022 y 2023, incluyendo a trabajadores agrícolas en movilidad y nuevos grupos prioritarios. A pesar de tener el presupuesto más bajo entre los países latinoamericanos comparados (USD 15.383.343), presenta una cobertura del 105,9 % de su población objetivo. En la última evaluación disponible (2022-2023), se registraron 354.393 inserciones en empleo formal con una tasa de colocación del 25,1 %.
Colombia	El sistema de intermediación laboral en Colombia tiene como propósito fortalecer la gestión de su red de prestadores para mejorar el acceso al empleo, incorporando un enfoque inclusivo en sus estrategias.

País	Análisis del sistema
	Funciona de manera presencial y virtual mediante la plataforma SISE, ofreciendo orientación ocupacional a personas en búsqueda de empleo, asesoría a empleadores y procesos de vinculación tras una etapa de selección. Se destacan sus estrategias de inclusión dirigidas a grupos específicos, como veteranos de la Fuerza Pública y personas con afectaciones en salud mental, articuladas a través de asesoramiento personalizado. El sistema opera bajo un modelo mixto, con 510 puntos de atención públicos y 326 privados, permitiendo la participación de prestadores privados en los servicios de vinculación laboral. Está dirigido a personas desempleadas, con prioridad a quienes enfrentan mayores barreras de acceso. Con un presupuesto de USD 7.548.903, atiende a una población de más de 52 millones de personas. Las metas actuales, vigentes hasta 2026, se enfocan en mejorar la inserción laboral de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y víctimas del conflicto armado. Según el sistema Data Empleo, en enero de 2025 se registraron 49.528 colocaciones y 169.893 ofertas laborales, destacando los sectores de agricultura, construcción y administración pública como los de mayor actividad.
Francia	El sistema de intermediación laboral en Francia tiene como objetivos principales la orientación y vinculación laboral entre personas y empleadores, la entrega de prestaciones de seguridad social y la generación de datos del mercado laboral. Funciona en modalidad presencial y virtual mediante una plataforma web de búsqueda de empleo, y ofrece orientación, asesoramiento y seguimiento a las personas demandantes. Dispone de programas de reintegración laboral, subsidios ajustados a la situación de las personas usuarias (como cuidado de infantes), además de servicios focalizados a través de misiones locales para jóvenes y Cam Emploi para personas con discapacidad. El sistema es de carácter público, con una red de 890 agencias locales y 436 misiones locales. Está dirigido a personas demandantes de empleo mayores de 16 años, alcanzando 5.943.800 personas usuarias en 2024. La población usuaria se clasifica según situación laboral, priorizando a personas desempleadas o con actividad laboral reducida. El presupuesto asignado asciende a USD 5.048.177.643. Según los reportes trimestrales, en el cuarto trimestre de 2024 se registraron 4.060.000 reintegraciones al empleo y 279.600 ingresos a formación, con 2.927.800 personas clasificadas como demandantes de empleo. En el primer semestre de 2024, la satisfacción de los solicitantes alcanzó el 87 %, al igual que la satisfacción empresarial (87,2 %).
España	El sistema de intermediación laboral en España tiene como objetivos la inserción de personas en el mercado laboral, el apoyo en el desarrollo de políticas de empleo, la gestión del sistema de protección social y la generación de datos del mercado laboral. Opera en modalidad presencial y virtual mediante el portal “Empléate” y contempla la elaboración de diagnósticos individuales previos a la vinculación. Entre sus programas se incluyen la Garantía Juvenil, los centros especiales de empleo para personas con discapacidad y servicios de colocación especializada para personas mayores de 52 años afectadas por reestructuraciones empresariales. También ofrece formación laboral y tramita prestaciones por desempleo. Se trata de un sistema mixto conformado por agencias de colocación públicas y privadas, junto con los servicios de empleo de las comunidades autónomas. Está dirigido a personas mayores de 16 años en búsqueda de empleo, con prioridad para quienes enfrentan desempleo de larga duración, personas con discapacidad, jóvenes y trabajadores afectados por despidos. Con un presupuesto de USD 29.061.788.756, el más alto entre los países europeos comparados en función de su población y población ocupada, atendiendo a casi 49 millones de habitantes. En 2024 se registraron 559.002 solicitudes de desempleo, mientras que en febrero de 2025 se contabilizaron 2.593.449 personas desempleadas y 1.098.491 contratos registrados. El sistema recibió 686.888 solicitudes y los niveles de satisfacción fueron de un 45,3 % para servicios virtuales y una calificación de 4,5 sobre 5 para los servicios presenciales.
Alemania	El sistema de intermediación laboral en Alemania tiene como principales funciones brindar asesoramiento para la inserción laboral de personas y empresas, asignar prestaciones financieras por desempleo y renta básica, y desarrollar investigaciones sobre el mercado laboral. Opera en modalidad presencial y virtual mediante una plataforma web, ofreciendo orientación y vinculación ajustadas a planes de integración, programas vocacionales para escolares, e iniciativas dirigidas a migrantes y personas con discapacidad.

País	Análisis del sistema
	Además, promueve la formación para adquirir nuevas competencias, cambiar de profesión o reinsertarse en el mercado laboral, incluyendo prestaciones asociadas a ingresos y cuidado de hijos. El sistema colabora con prestadores privados y cuenta con 150 agencias de empleo locales y 600 sucursales, además de centros de empleo gestionados por la Bundesagentur für Arbeit (BA) en conjunto con municipios. Las personas usuarias pueden elegir prestadores mediante un sistema de cupones de activación. Está dirigido a quienes buscan empleo, formación o prestaciones sociales desde los 15 años, con especial atención a personas con discapacidad y migrantes. Con un presupuesto de USD 46.079.660.000, atiende a una población de más de 86 millones. Según los reportes mensuales, la tasa de desempleo es del 6,4 %, con 2.989.000 personas desempleadas y 638.950 empleos registrados en el sistema.
Suecia	El sistema de intermediación laboral en Suecia tiene como principales funciones proveer herramientas e instrumentos de inserción laboral a personas y empresas, así como verificar el cumplimiento de las regulaciones asociadas a prestaciones e incentivos. Opera en modalidad presencial y virtual, con una bolsa de trabajo online y un servicio de orientación y vinculación ligado a la participación en programas específicos. Entre ellos destacan iniciativas para migrantes, personas con discapacidad o con problemas de salud (“Pasos para Trabajar”), programas de reintegración para desempleados de larga duración (“Trabajos de introducción”) y subsidios vinculados a la asistencia a estos programas. Además, promueve la formación en sectores con escasez de personal y la validación de competencias, colaborando con proveedores privados y prestando atención en oficinas compartidas con el Centro de Servicios del Gobierno Nacional. La priorización de la atención depende de una evaluación individual del solicitante, con servicios focalizados para migrantes, personas con discapacidad o mala salud, desempleados y quienes nunca han trabajado. Con un presupuesto de USD 693.978.438—el más bajo de Europa en términos de gasto por población y población ocupada—atiende a una población total de 10.587.700 habitantes, de los cuales 5.168.291 están empleados y 289.000 desocupados, lo que arroja una tasa de desempleo del 7,2 %. Según los reportes mensuales, la plataforma registra 105.241 nuevas ofertas de empleo y ha logrado que 27.334 demandantes encuentren trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°2: CARACTERIZAR A LA POBLACIÓN USUARIA DEL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

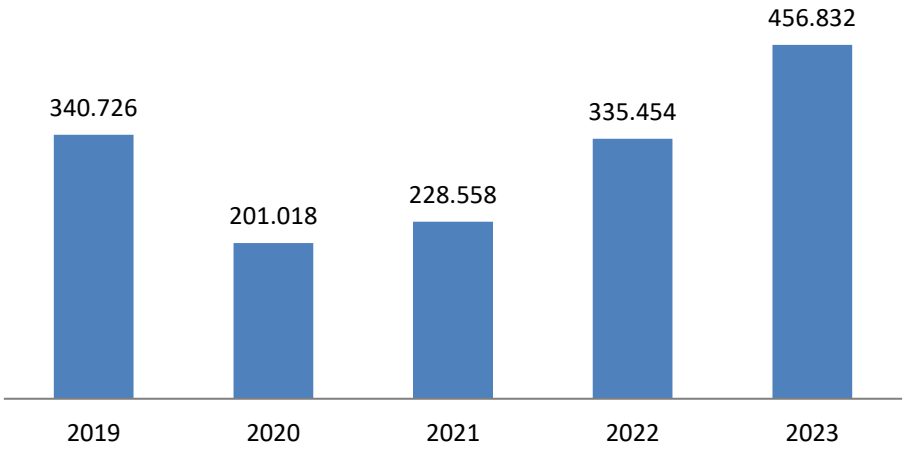
A continuación, se presentan los principales resultados de este capítulo que se encuentra en detalle en el Informe anterior de esta asesoría.

1. Principales resultados acerca de la caracterización sociodemográfica

1.1. Sexo y edad

- ✓ La distribución por sexo se mantuvo equilibrada: hombres (51,7%) y mujeres (48,3%) en 2023.
- ✓ El grupo etario predominante fue 25-44 años (51,1% en 2023), seguido de 45-59 años (25,9%). Destaca el incremento de personas usuarias mayores de 60 años (9,4% en 2023 vs. 6,2% en 2019).

Gráfico 1. Total población usuaria de Intermediación Laboral por año



Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento de Bases Administrativas de SENCE.

Considera la contabilización de "RUT único" por año.

1.2. Nacionalidad y educación

- ✓ Más del 90% de las personas usuarias son chilenas, con un leve aumento de personas extranjeras (6,8% en 2022).
- ✓ Aumentó la proporción de personas usuarias con educación superior completa (16,4% en 2023 vs. 10,8% en 2019).

1.3. Región y lugar de atención

- ✓ Las regiones con mayor participación fueron Los Ríos (5.367 por cada 100.000 hab.) y La Araucanía (5.286 por cada 100.000 hab.).
- ✓ Las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) concentraron el 90% de las atenciones, aunque las plataformas digitales crecieron desde 2021.

2. Principales resultados de la experiencia laboral y desempleo de las personas usuarias

2.1. Trayectorias laborales

- ✓ Rotación laboral: 83% de las personas usuarias tuvo entre 1-4 trabajos en 5 años. Los hombres mostraron mayor movilidad (14,3% con 5-7 trabajos vs. 6,8% en mujeres).
- ✓ Empleo formal: 91,8% de las personas trabajadoras dependientes tenían contrato escrito, pero solo 38,7% eran indefinidos. Las mujeres enfrentaron mayor informalidad (20,2% sin contrato vs. 7,7% en hombres).

2.2. Desempleo estacional y crónico

- ✓ 66,6% de las personas usuarias experimentaron desempleo en los últimos 5 años, con mayor incidencia en mujeres (68,8%) y jóvenes (70,3% en 25-44 años).
- ✓ Desempleo crónico: 42,1% de las mujeres y 37,6% de los hombres estuvieron desempleados más de 12 meses.

3. Necesidades, motivaciones y expectativas

3.1. Necesidades

- ✓ Principales necesidades: encontrar trabajo estable (56,2%), solventar gastos familiares (44,2%) y acceder a capacitaciones.
- ✓ Mujeres destacaron la necesidad de flexibilidad de horarios para compatibilizar trabajo y cuidado familiar.

3.2. Expectativas

- ✓ 44,6% de las mujeres y 39,7% de los hombres buscaban empleo formal y dependiente.
- ✓ Las personas jóvenes (15-24 años) priorizaron capacitaciones para mejorar su empleabilidad.

4. Plataformas y medios para buscar empleo

- ✓ Medios más usados: plataformas virtuales (52,5%), OMIL (48,9%) y entrega presencial de currículums (41,6%).
- ✓ Diferencias etarias: jóvenes usaron más plataformas digitales (54,5%), mientras mayores de 60 años prefirieron OMIL (66,7%).

5. Personas usuarias recurrentes

- ✓ Recurrencia intranual: 6,3% de las personas usuarias accedió al sistema ≥2 veces en 2023, principalmente hombres (57,5%) y personas con educación superior (31,2%).
- ✓ Recurrencia interanual: 42,7% usó el sistema en ≥2 años (2019-2023), con mayor participación de hombres (54,5%) y adultos de 45-59 años.

Tabla 2. Total población usuaria años 2019 – 2023 por categoría de recurrencia/año y recurrencia entre años, distribución según variables sociodemográficas

Variables	Categorías	Recurrencia RUT por año					
		1 vez por año			2 o más veces por año		
		Recurrencia entre años			Recurrencia entre años		
		1 año	2 años	3 a 5 años	1 año	2 años	3 a 5 años
Sexo	Hombre	50,9%	51,8%	54,1%	54,0%	57,5%	61,6%
	Mujer	49,1%	48,2%	45,9%	46,0%	42,5%	38,4%
Tramo de edad	15 - 24	18,1%	16,4%	13,4%	16,1%	14,5%	10,4%
	25 - 44	50,1%	51,4%	50,5%	58,1%	58,3%	59,5%
	45 - 59	23,5%	24,9%	28,3%	20,3%	21,6%	24,3%
	60 o más	8,3%	7,3%	7,8%	5,4%	5,7%	5,8%
Nacionalidad	Chilena	93,5%	95,5%	97,6%	92,0%	94,4%	96,7%
	Extranjera	6,5%	4,5%	2,4%	8,0%	5,6%	3,3%
Nivel Educacional	Ed. Superior	19,5%	16,8%	12,7%	35,0%	29,7%	24,1%
	Ed. Media	65,5%	66,3%	66,1%	57,2%	61,0%	65,4%
	Ed. Básica	14,2%	16,3%	20,7%	7,2%	9,0%	10,2%
	Otro caso	0,8%	0,6%	0,6%	0,6%	0,3%	0,2%

Fuente: Elaboración propia en base a procesamiento de Bases Administrativas de SENCE.

Considera la contabilización de “RUT único” por año.

6. Conclusiones clave del capítulo

- ✓ Brechas de género: Las mujeres enfrentan mayor informalidad y desempleo crónico, pero priorizan estabilidad laboral.
- ✓ Envejecimiento progresivo: Aumentó la participación de personas mayores de 60 años con necesidades económicas urgentes.
- ✓ Digitalización: Las plataformas en línea ganaron relevancia, aunque las OMIL siguen siendo muy relevantes para poblaciones rurales y personas mayores.

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3: IDENTIFICAR Y CARACTERIZAR A LA POBLACIÓN POTENCIAL DEL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL

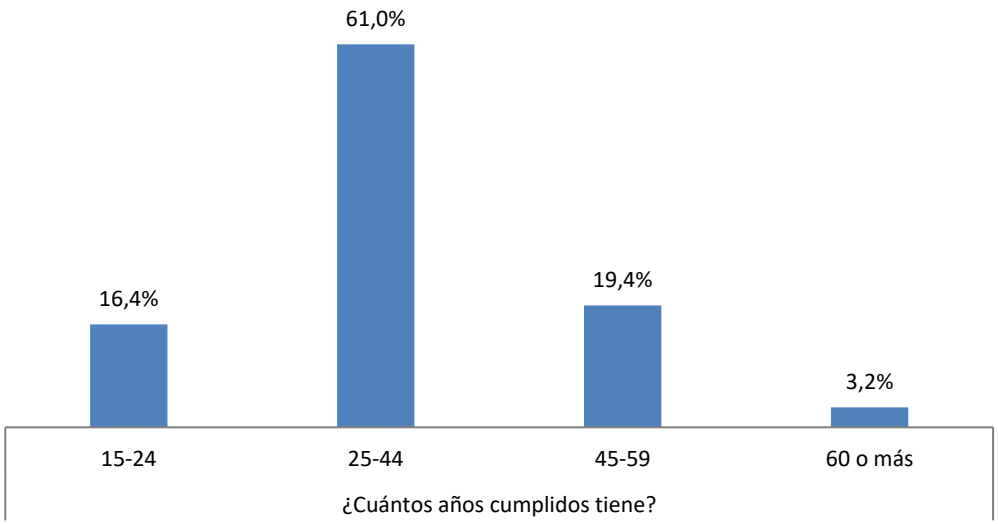
A continuación, se presentan los principales resultados de este capítulo que se encuentra en detalle en el Informe anterior de esta asesoría.

1. Principales resultados acerca de las características sociodemográficas de las personas usuarias potenciales del sistema

La población potencial del sistema se compone principalmente de personas entre 25-44 años (61,0%), con una distribución equilibrada por sexo (50,3% hombres, 49,7% mujeres). Destacan:

- ✓ Nacionalidad: 89,5% chilenos y 10,5% extranjeros, con mayor presencia de mujeres migrantes (54,3%).
- ✓ Educación: El 29,0% de las personas usuarias potenciales posee educación media completa, mientras el 45,5% alcanza educación superior (técnica o profesional). Las mujeres superan a los hombres en formación profesional (29,4% vs. 26,8%).
- ✓ Distribución geográfica: Concentración en regiones urbanas (RM: 16,8%, Biobío: 13,1%, Valparaíso: 11,0%).
- ✓ Roles de cuidado: el 16,6% de las personas usuarias potenciales realiza labores no remuneradas, con una mayor proporción de mujeres (mujeres: 23,2%, hombres: 10,2%).

Gráfico 2. Distribución de la población según tramo etario



Fuente: Encuesta personas usuarias potenciales del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE.

Base: Total de casos n=2.328

2. Experiencia laboral previa y desempleo

2.1. Empleo dependiente vs. independiente

- ✓ Dependiente: 71,2% hombres y 77,8% mujeres tuvieron entre 1-4 trabajos (2019-2023). Los hombres muestran mayor rotación (10,9% con 5-7 trabajos vs. 6,2% mujeres).
- ✓ Independiente: 82,1% mujeres y 76,4% hombres con 1-4 trabajos. La estabilidad aumenta con la edad (26,7% mayores de 60 años mantienen el mismo empleo).

2.2. Desempleo

- ✓ Estacional: 53,4% experimentó desempleo en los últimos 5 años, más frecuente en mujeres (56,1%) y jóvenes (58,4%).
- ✓ Crónico: 28,0% tuvo más de 12 meses desempleados, con mayor incidencia en mujeres (33,0%) y jóvenes (32,4%).

3. Necesidades, motivaciones y expectativas

La siguiente tabla sintetiza las necesidades prioritarias identificadas en entrevistas a personas potencialmente usuarias del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE, segmentadas por grupo etario y sexo.

Tabla 3. Necesidades de personas potenciales usuarias acerca de la intermediación laboral

Grupo etario y sexo	Necesidades principales
Mujeres y hombres de 15 a 24 años	- Superar la falta de experiencia laboral.
	- Darle valor a su currículum.
Mujeres de 25 a 44 años	- Conciliación trabajo - cuidado infantil.
	- Reinserción laboral tras periodos dedicados al cuidado.
	- Superar la precarización y la inestabilidad laboral.
Hombres de 25 a 44 años	- Acceder a empleos estables y continuos.
	- Reducir la rotación laboral y dependencia de trabajos estacionales
Mujeres y hombres de 45 años o más	- Reinserción laboral frente a la discriminación por edad.
	- Evitar la exclusión del mercado.
Transversal (todos)	- Acceso a ofertas laborales reales y efectivas.
	- Mejorar la empleabilidad.

Fuente: Entrevistas a personas potenciales usuarias del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE.

Destacan desafíos como la falta de experiencia en personas jóvenes, la conciliación laboral-familiar en mujeres de 25-44 años, la búsqueda de estabilidad en hombres adultos y la discriminación por edad en personas mayores de 45 años, junto a demandas transversales como acceso a empleos efectivos y mejora de la empleabilidad.

La tabla que se presenta a continuación resume las motivaciones clave de personas potencialmente usuarias del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE, diferenciadas por grupo etario y sexo:

Tabla 4. Motivaciones de personas potenciales usuarias del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE

Grupo Etario y Sexo	Motivaciones Principales para usar el Sistema de Intermediación Laboral de SENCE
Mujeres y hombres de 15 a 24 años	- Encontrar su primer empleo.
	- Superar la barrera de la falta de experiencia.
	- Recibir apoyo para ingresar al mercado laboral formal.
	- Facilitar el acercamiento al empleo formal.
Mujeres de 25 a 44 años	- Retomar la inserción laboral tras periodos de cesantía o cuidado.
	- Acceder a oportunidades que permitan mejorar sus condiciones laborales.
Hombres de 25 a 44 años	- Acceder a mejores empleos y condiciones laborales.
	- Superar la inestabilidad de trabajos esporádicos.
Mujeres y hombres de 45 años o más	- Apoyo para reinsertarse en el mercado laboral tras enfrentar discriminación por edad.
	- Acceder a programas de reconversión laboral y certificación de competencias.
	- Acceder a orientación y acompañamiento para reinsertarse en el empleo.
Transversal (todos)	- Capacitación y formación para mejorar la empleabilidad.
	- Acceso a oportunidades laborales efectivas.
	- Orientación concreta y acompañamiento en la búsqueda de empleo.

Fuente: Entrevistas a personas potenciales usuarias del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE.

Las personas jóvenes de 15-24 años priorizan ingresar al mercado formal, mujeres de 25-44 años buscan retomar su carrera tras pausas, hombres adultos persiguen estabilidad, y personas mayores de 45 años apuntan a superar discriminación y reconvertirse. De forma transversal, todos demandan capacitación, acceso efectivo a empleos y orientación práctica para mejorar su inserción laboral.

Finalmente, la siguiente tabla recoge la síntesis de las expectativas identificadas en potenciales personas usuarias del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE:

Tabla 5. Expectativas de personas potenciales usuarias del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE

Grupo Etario y Sexo	Expectativas Principales sobre el Sistema de Intermediación Laboral de SENCE
Mujeres y hombre de 15 a 24 años	-Servicio resolutivo
	-Evitar esperas y procesos burocráticos
Mujeres de 25 a 44 años	- Acompañamiento activo en la búsqueda de empleo.
	- Acceso a capacitaciones
	- Facilitar el proceso de búsqueda de empleo
	-Acceso a trabajos estables y mejor remunerados
Hombres de 25 a 44 años	- Apoyo en el proceso de búsqueda de empleo
	- Acceso a capacitaciones
Mujeres y hombres de 45 años o más	- Reconocimiento de su experiencia y trayectoria laboral.
	- Orientación personalizada que considere edad y contexto.
	- Acceso a programas de reconversión.
	- Que el servicio se conecte efectivamente con obstáculos.
	- Orientación y apoyo real para la reinserción laboral.
Transversal (todos)	-Acceso efectivo al empleo
	- Atención personalizada y resolutiva.
	- Rapidez y efectividad en la gestión de ofertas y postulaciones.

Fuente: Entrevistas a personas potenciales usuarias del Sistema de Intermediación Laboral de SENCE.

Se observa que jóvenes de 15-24 años priorizan servicios ágiles y sin trámites engorrosos, mujeres de 25-44 años esperan acompañamiento y estabilidad laboral, hombres adultos buscan capacitación, y mayores de 45 años exigen reconocimiento de su experiencia y orientación adaptada. Transversalmente, todos demandan acceso efectivo a empleos, atención personalizada y gestión rápida de postulaciones.

4. Trayectorias laborales y formalidad

- ✓ Situación laboral: el 52,9% de las personas potencialmente usuarias se encuentran desocupadas, con una mayor proporción de mujeres. (mujeres: 62,7%, hombres: 49,5%).
- ✓ Tipo de empleo: 86,0% dependiente, mayor en personas jóvenes (93,6%).
- ✓ Formalidad: 84,4% tiene contrato escrito, pero solo 49,4% de las personas trabajadoras independientes emiten boletas.

5. Conocimiento y uso de servicios de intermediación

- ✓ Conocimiento de SENCE: 37,2% declara un bajo conocimiento, especialmente personas mayores de 60 años (48,6%).
- ✓ Uso de servicios: 39,3% en tramo 25-44 años vs. 12,7% en personas mayores de 60. Las mujeres usan más OMIL (41,8% vs. 35,2% hombres).
- ✓ Medios de búsqueda: Plataformas virtuales (63,8%) y contactos personales (53,2%).

6. Conclusiones clave

- ✓ Brechas de género: Mujeres enfrentan mayor desempleo, roles de cuidado y precariedad, pero presentan mayor proporción en educación superior.
- ✓ Jóvenes y personas mayores: Requieren estrategias diferenciadas (experiencia para personas jóvenes, inclusión para personas mayores).
- ✓ Formalidad laboral: Persisten desigualdades, especialmente en empleo independiente.
- ✓ Intermediación laboral: Necesidad de mejorar accesibilidad, eficiencia y enfoque en grupos vulnerables.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°4 "GENERAR PERFILES DE PERSONAS USUARIAS"

1. Proceso de elaboración de perfiles de personas usuarias del Sistema de Intermediación Laboral

El proceso de elaboración de perfiles se basa en el análisis de perfilamiento y caracterización cuantitativa realizado en el Informe N°3 de esta asesoría, donde se detalla descriptivamente estadísticas respecto a las características socioeconómicas y laborales de las personas usuarias y de las potenciales personas usuarias de los servicios de intermediación laboral, con lo que se generó una primera propuesta de perfiles, los que se validaron mediante entrevistas con los actores claves del sistema. En concreto, el proceso de elaboración de perfiles tuvo las siguientes etapas:

- ✓ Etapa 1: Construcción de propuesta de perfiles de personas usuarias del sistema utilizando análisis de clúster bietápico con variables de interés.
- ✓ Etapa 2: Construcción de propuesta de perfiles de personas usuarias potenciales del sistema utilizando análisis de clúster bietápico con variables de interés.
- ✓ Etapa 3: Análisis de las similitudes de los perfiles obteniendo una propuesta preliminar de 5 perfiles que reúnen características de perfiles de personas usuarias del sistema con perfiles de usuarios potenciales.
- ✓ Etapa 4: Obtención de la opinión de personas claves del sistema respecto a la propuesta de perfiles.

Finalmente, la ejecución de estas cuatro etapas permitió generar una propuesta validada de cinco perfiles de personas usuarias del Sistema de Intermediación laboral

2. Construcción de la propuesta de perfiles

2.1. Etapa 1: Construcción de propuesta de perfiles de personas usuarias del sistema utilizando análisis de clúster bietápico con variables de interés.

Como una primera etapa, se elaboró una propuesta de perfiles de personas usuarias del Sistema de Intermediación Laboral, a partir de la técnica estadística multivariada análisis de clúster donde se analizaron las principales variables sociodemográficas de forma conjunta, con el fin de identificar grupos similares. (para lo cual se utilizaron variables relacionadas a características sociodemográficas, trayectorias laborales y niveles de vinculación con el sistema)[1]. Cada perfil refleja distintas dinámicas de participación en el mercado de trabajo y en el uso de los servicios institucionales.

[1] Respecto a la variable nivel educacional, no discrimino entre los grupos identificados mediante esta técnica, razón por la que no se considera en el análisis.

Tabla 6. Descripción de perfiles identificados mediante análisis de clúster bietápico para personas usuarias

Perfil identificado	Descripción
Hombres mayoritariamente ocupados en edad de trabajar que no son usuarios recurrentes de SENCE	Compuesto exclusivamente por hombres, concentrándose mayoritariamente en el tramo etario de 25 a 44 años, aunque también se observa una presencia significativa de personas adultas mayores y del segmento entre 45 y 59 años. Un número importante de los integrantes de este clúster se encuentra inserta en el mercado laboral (63,7% personas ocupadas) a través de empleos dependientes (84,6%). El grupo presenta una baja incidencia de desempleo crónico (2,5%) y de recurrencia en el uso de servicios de SENCE de Intermediación Laboral (13,7%). Las ocupaciones predominantes dentro de este grupo se vinculan al ámbito técnico-productivo, destacando perfiles como operadores de instalaciones, maquinaria y oficios manuales calificados.
Personas trabajadoras desocupadas con alta rotación en el mercado laboral y usuarias recurrentes de SENCE	Este grupo se compone por mujeres y hombres en edad de trabajar, cuyas edades son variadas, incluyendo jóvenes, adultos y personas mayores, y están marcados por una importante rotación en el mercado del trabajo. Las personas integrantes de este segmento han enfrentado situaciones de desempleo crónico (53,2%) y han asistido en una proporción importante de forma recurrente al sistema de intermediación laboral de Sence (53,1%). El 67,1% de este grupo se encuentra en situación de desocupación, lo que, sumado a la recurrencia institucional y a la frecuencia de interrupciones en sus trayectorias laborales —reportadas en un 55,7%—, da cuenta de una importante inestabilidad laboral. Adicionalmente, un 20,3% de las mujeres de este grupo asume responsabilidades de cuidado no remunerado. En cuanto a su perfil ocupacional, predominan las funciones vinculadas a labores administrativas, servicios y ventas.
Personas trabajadoras desocupadas con alto nivel de desempleo y nuevos en el Sistema de Intermediación Laboral	Este grupo representa el segmento más crítico del análisis, compuesto por hombre y mujeres en edad de trabajar menores de 59 años que se encuentran en una situación de inestabilidad laboral permanente (100% ha enfrentado desempleo crónico) y una alta frecuencia de interrupciones en sus trayectorias laborales (100% ha enfrentado interrupciones de más de 6 meses de desempleo) Un rasgo distintivo de este grupo es la ausencia total de recurrencia al sistema público de empleo (en el momento de la aplicación de la encuesta, es primera vez que se acercan al Sistema de Intermediación Laboral SENCE, a pesar de la alta tasa de desempleo crónico). Las ocupaciones principales que han desempeñado se concentran en funciones de apoyo administrativo y oficios operativos, sectores que suelen presentar condiciones de empleo precarias y escasas oportunidades de desarrollo profesional.
Mujeres trabajadoras desocupadas nuevas en el Sistema de Intermediación Laboral	Este grupo está integrado exclusivamente por mujeres en edad de trabajar, incluyendo una fracción relevante de adultas mayores. Se caracteriza por combinar el empleo dependiente (78,9%) con cargas de responsabilidades cuidado (24,5%). A pesar de registrar una baja incidencia de desempleo crónico (8,5%), más de la mitad de sus integrantes ha enfrentado interrupciones laborales a lo largo de sus trayectorias (53,7%). Un elemento distintivo de este grupo es la ausencia total de recurrencia al sistema institucional de intermediación laboral (en el momento de la aplicación de la encuesta, es primera vez que se acercan al Sistema de Intermediación Laboral) En términos ocupacionales, se desempeñan principalmente en funciones de apoyo administrativo, ventas y servicios.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Etapa 2: Construcción de propuesta de perfiles de personas usuarias potenciales del sistema utilizando análisis de clúster bietápico con variables de interés.

Una segunda etapa, paralela a la anterior, fue generar perfiles de personas potenciales usuarias del Sistema de Intermediación Laboral, mediante la técnica de análisis estadística multivariada de clúster bietápico a partir de variables relacionadas a características laborales, experiencias de desempleo y otras variables de caracterización.

Tabla 7. Descripción de perfiles identificados mediante análisis de clúster bietápico para personas potenciales usuarias

Perfil identificado	Descripción
Personas desocupadas con situaciones puntuales de desempleo actual	Este grupo está conformado por hombres y mujeres entre 25 y 44 años que actualmente se encuentran desocupadas (100%). Si bien no presentan antecedentes de desempleo crónico, un 46,9% ha experimentado interrupciones laborales en los últimos cinco años. Se destaca que este grupo posee una importante proporción de estudios sobre la educación media completa (55,5%).
Personas desocupadas con historial laboral inestable	Este grupo está compuesto principalmente por personas en edad de trabajar menores de 24 años (41.3%) y mayores de 45 (58.7%), quienes se encuentran en su mayoría desocupadas (61,6%). En este segmento, un bajo porcentaje (14,9%) ha experimentado desempleo crónico (dos o más veces por períodos superiores a seis meses) y un 52,1% ha tenido interrupciones laborales en los últimos cinco años. La mayoría de sus integrantes se declara soltera/o (62,4%) y no asume labores de cuidado no remunerado (87,3%).
Personas adultas con altos niveles de inestabilidad laboral	Este grupo está mayoritariamente integrado por mujeres (64,0%) en edad de trabajar y principalmente desocupadas (58,6%). Su situación refleja el nivel más alto de inestabilidad laboral donde el 82,8% ha estado desempleada por más de 6 meses en los últimos 5 años y el 67,6% ha tenido periodos específicos de tiempo donde ha estado desempleado, relacionado a empleos temporales. La mayoría se declara soltera/o (74,3%) y tiene altos indicadores de labores de cuidado no remunerado (23.2%).
Personas ocupadas de 25 a 44 años que han tenido desempleo esporádico	Este grupo está compuesto por personas mayoritariamente hombres (61,9%), de entre 25 y 44 años (100,0%) que actualmente se encuentran ocupadas (100,0%). Destaca por registrar una de las tasas más bajas de desempleo crónico (1,9%), lo que refleja trayectorias relativamente estables dentro del mercado laboral. No obstante, un 50,3% de sus integrantes ha experimentado interrupciones laborales en los últimos cinco años. La mayoría no realiza labores de cuidado no remunerado (88,2%) y se declara soltera/o (77,1%). Por otra parte, se destaca que este grupo posee una importante proporción de estudios sobre la educación media completa (58,6%).

Fuente: Elaboración propia

2.3. Etapa 3: Análisis de las similitudes de los perfiles obteniendo una propuesta preliminar de cinco perfiles que reúnen características de perfiles de personas usuarias del sistema con perfiles de potenciales personas usuarias.

A partir de la propuesta de perfiles diseñada tanto para personas usuarias del sistema de intermediación laboral, como para las personas usuarias potenciales, y mediante un análisis de similitudes, y con el fin de simplificar y definir un único grupo, se genera la unión de estos perfiles a partir de elementos comunes. De esta forma, se homogeniza propuesta mediante la presentación de cuatro perfiles los que fueron validados en la siguiente etapa.

Tabla 8. Relación de perfiles de acuerdo con el análisis de similitudes

Nombre de perfil persona usuaria	Relacionado con perfil persona usuaria potencial	Perfil definitivo validado
	Personas desocupadas con situaciones puntuales de desempleo actual.	Personas con empleos estables en el tiempo recientemente desocupadas.
Personas trabajadoras desocupadas con alta rotación en el mercado laboral y usuarias recurrentes de SENCE. Personas trabajadoras desocupadas con alto nivel de desempleo y nuevas en el Sistema de Intermediación Laboral.	Personas desocupadas con historial laboral inestable. Personas adultas con altos niveles de inestabilidad laboral.	Personas desocupadas con alta inestabilidad laboral.
Mujeres trabajadoras desocupadas nuevas en el Sistema de Intermediación Laboral.		Mujeres trabajadoras desocupadas nuevas en el Sistema de Intermediación Laboral.
Hombres mayoritariamente ocupados en edad de trabajar que no son usuarios recurrentes de SENCE.	Personas ocupadas de 25 a 44 años que han tenido desempleo esporádico.	Personas ocupadas en búsqueda de un nuevo empleo con mejores condiciones.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta descripción de cada perfil definitivo que permitió realizar el proceso de validación de la etapa siguiente de la construcción de perfiles del Sistema de Intermediación Laboral:

Tabla 9. Descripción de perfiles identificados mediante análisis de similitudes

Perfil identificado	Descripción inicial para la validación
Perfil 1: Personas con empleos estables en el tiempo recientemente desocupadas.	Hombres y mujeres en edad de trabajar. Principalmente personas desocupadas en empleos dependientes. No han tenido interrupciones laborales en los últimos 6 meses. No son personas usuarias recurrentes de SENCE, por lo que desconocen los trámites, procedimientos de obtención de servicios, y la oferta de apoyo disponible.
Perfil 2: Personas desocupadas con alta inestabilidad laboral.	Hombres y mujeres en edad de trabajar. Personas desocupadas en su mayoría. Alta rotación y poca permanencia en empleos. Han enfrentado situaciones de desempleo recurrente y prolongado. Han recurrido varias veces al sistema público de empleo.

Perfil identificado	Descripción inicial para la validación
Perfil 3: Personas cuidadoras con inestabilidad laboral.	Mujeres en edad de trabajar. Principalmente desocupadas. Combinan empleo formal con tareas domésticas y de cuidado. Baja incidencia desempleo crónico. Más de la mitad ha tenido interrupciones laborales.
Perfil 4: Personas ocupadas en búsqueda de un nuevo empleo con mejores condiciones.	Hombres y mujeres en edad de trabajar. Personas mayoritariamente ocupadas. Baja tasa de desempleo crónico y presencia de interrupciones laborales, vinculadas a empleos temporales o informalidad.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Etapa 4: Obtención de la opinión de actores del sistema respecto a la propuesta de perfiles.

Los perfiles resultantes de la etapa anterior fueron presentados a los equipos de SENCE a nivel central, en direcciones regionales y en las OMIL con el objetivo de, a través de entrevistas realizadas, obtener retroalimentación que permita validar, ajustar o complementar la propuesta inicial. A partir del análisis de sus respuestas, se identificaron elementos que permiten profundizar en la caracterización de los perfiles existentes, así como la elaboración de un nuevo perfil a incorporar.

2.4.1. Perfil 1: Personas con empleos estables en el tiempo recientemente desocupadas

Personas funcionarias de SENCE a nivel central y regional, al igual que personal de las OMIL, principalmente de de zonas urbanas, reconocen la presencia de este perfil a pesar de que no es el que acude de manera frecuente al sistema. En algunas OMIL se indica que este perfil no es recurrente, lo cual se atribuye principalmente a que los trabajos disponibles localmente se caracterizan por la inestabilidad, con contratos por periodos cortos de tiempo y asociados a ciertas áreas productivas como la minería, la agricultura y la acuicultura, que tienen distinto flujo de trabajo según temporadas.

> *"Sí, en realidad es un perfil que viene, pero no es como el cliente frecuente. Estoy de acuerdo con el perfil, vienen personas desocupadas, pero son como las personas que tienden a durar como harto en los trabajos" (Personal OMIL, Región Metropolitana).*

> *"Mira, la verdad es que acá por lo menos son pocas las personas que cumplen con ese criterio. Tenemos una rotación alta de personas en los puestos laborales y eso también se ha sumado a reestructuraciones que han sufrido acá algunas empresas … con contratos mucho más cortos (Persona funcionaria, Región de Valparaíso).*

Cabe destacar que, entre las características asociadas a este perfil, serían personas que no han tenido interrupciones laborales en los últimos seis meses y que mayoritariamente se encuentran desocupadas en empleos dependientes, lo cual generó confusiones para su comprensión por parte de algunas personas

entrevistadas. Por lo mismo, se especifica que las personas contenidas en este perfil cuentan con una trayectoria laboral previa estable y dependiente, pero que en la actualidad se encuentran desocupadas.

> *"el nombre del perfilamiento podría ser un poco incongruente con la tercera frase descriptiva del perfil. Si son desocupadas y no han tenido interrupciones laborales en los últimos seis meses" (Persona funcionaria, Nivel Central)*

Entre las personas que reconocen este perfil, se señala que su rango etario, se asocia principalmente a personas adultas sobre 35 años, hasta personas mayores que han perdido sus empleos y enfrentan dificultades para reinsertarse nuevamente en el mercado laboral producto de su edad. En este contexto, señalan que la estabilidad se asocia principalmente a personas adultas, mientras las personas jóvenes suelen contar con trayectorias inestables.

> *"Incluso aquí podríamos tener, lo que se me viene al imaginario, son los sobre 50 años, muchas veces que pierden el empleo (…) una persona con experiencia finalmente y que puede ser más adulto (Persona funcionaria, Nivel central)*

> *"Este perfil es como de los 35 hacia arriba. Como de la antigua escuela, podemos decir. Que son los que más perduran en el trabajo, a diferencia de los jóvenes, y que son los que menos tiempo duran en sus trabajos" (Personal OMIL, Región de la Araucanía).*

Una de las características que reconocen en este perfil, es que debido a que se encontraron ocupadas por un periodo de tiempo extenso, su conocimiento en torno a los procesos de búsqueda de trabajo está desactualizado, especialmente en aquellos aspectos referidos a la alfabetización digital, como la elaboración de un CV digital y el acceso a bolsas de empleo virtuales.

> *"Hay muchas personas que tienen, no sé, duran mucho en los trabajos, pero no tienen conocimientos básicos. Por ejemplo, el tema de un currículum vitae, cuando quedan desempleados no saben cómo elaborar un currículum, cómo buscar empleo." (Personal OMIL, Región de la Araucanía)*

> *"son personas que buscan también cierta orientación laboral en materia de preparación de entrevistas, porque también son personas que reconocen que desde ahí tienen una limitación en cómo volver a buscar trabajo, porque es tan dinámico la búsqueda de trabajo, ahora hay plataformas, etcétera …necesitan estar como constantemente actualizándose también en esa materia (Personal OMIL, Región Metropolitana).*

Respecto a su conocimiento y vinculación previa con SENCE, se señala que no necesariamente han sido personas usuarias del sistema de intermediación laboral, principalmente debido a que contaban con empleo y al desconocimiento acerca de los servicios del sistema, pero tienen conocimiento sobre SENCE por la existencia de los programas capacitación

> *"no son siempre usuarios que no son recurrentes de SENCE, algunos sí conocen qué es lo que es SENCE y sí son usuarios que hacen cursos, incluso, vespertinos". (Personal OMIL, Región de Los Lagos)*

"yo creo que no van a la OMIL porque, obviamente, no conocen un poco cuáles son los servicios que entrega la OMIL" (Persona funcionaria, Región de Coquimbo)

Finalmente, teniendo en cuenta lo anterior, los servicios que asocian a este perfil son orientación laboral para apoyar la búsqueda empleo y la vinculación directa con ofertas de empleo.

"desde la base, tenemos que realizar un proceso de orientación (…) no saben cómo elaborar un currículum, cómo buscar empleo. Ahora es nuestra nueva realidad todo lo que es virtual. Entonces también es pertinente" (Personal OMIL, Región de La Araucanía)

2.4.2. Perfil 2: Personas desocupadas con alta inestabilidad laboral

Desde el punto de vista de las personas funcionarias de todos los niveles, este es el perfil más frecuente en el sistema, es reconocido tanto en zonas urbanas como rurales. Incluso se señala como el perfil objetivo del Sistema de Intermediación Laboral, argumentando que a pesar de que la atención está disponible para todas las personas que recurran al Sistema, esta se enfoca principalmente en personas desempleadas que cuentan con dificultades para insertarse en un trabajo estable, ya sea porque presentan alta rotación laboral o porque su empleabilidad es baja y presentan periodos prolongados de cesantía.

". Son las personas desocupadas con alta inestabilidad laboral. Yo creo que hay una alta presencia de ellos" (Persona funcionaria, Región de Los Lagos).

"los que muestran los perfiles ahí creo que es como que el más se enfoca al público que nosotros atendemos es ese perfil. (…) todavía veo personas que a lo mejor consiguen trabajo por un tiempo, luego no les renovaron contrato y vuelven al circuito con nosotros a que les apoyemos en la búsqueda de empleo" (Persona funcionaria, Región de Antofagasta).

De forma transversal asocian este perfil a personas que experimentan mayores niveles de vulnerabilidad y cuentan con brechas estructurales que afectan su inserción en el mercado laboral. En este contexto, señalan que suelen contar con menores niveles de educación formal y de alfabetización digital, y con escasa certificación de competencias y herramientas de empleabilidad, lo cual afecta de manera negativa sus posibilidades de participar en el mercado laboral.

"sobre todo las más vulnerables, y esas personas son las que tienen más inestabilidad laboral, ya sea por el perfil laboral que tienen o por la baja competencia en herramientas de empleabilidad (Persona funcionaria, Región de Antofagasta).

Paralelamente, en este perfil algunas personas funcionarias de SENCE y las OMIL identifican a distintos grupos en los cuales observan barreras para su participación en el mercado laboral, quienes presentan dificultades tanto para encontrar como para mantenerse en empleos. Entre estos grupos mencionan, a personas jóvenes que cuentan con experiencia laboral pero no han mantenido estabilidad en los empleos a los que han accedido; personas mayores con dificultades para mantenerse activas en el mercado laboral; y, de forma

excepcionalmente, algunas personas entrevistadas asocian este perfil a otros grupos como personas en situación de calle que buscan integrarse al mercado laboral pero no que no asisten recurrentemente al SIL; personas con afectaciones de salud mental; y personas infractoras de ley que presentan dificultades para ser contratadas.

> *"En el segundo [perfil] alta rotación y poca permanencia (…) creo que ahí le incorporaría una característica o algún perfil respecto a algún arista que sea de salud (…). Por ejemplo, de salud mental. Nosotros, generalmente las personas que están desocupadas y tienen alta inestabilidad según el convenio, nos hemos dado cuenta de que tienen algún tipo de problema de salud mental y que no han sido derivados oportunamente" (Persona funcionaria, Región de Valparaíso)*

> *"las trayectorias laborales están explicadas nuevamente por situaciones personales específicas, ¿no?(…), por ejemplo, en el perfil calle, que son estas personas en situación de calle que el programa calle toma" (Persona OMIL, Región de Coquimbo)*

> *"Fijar la edad es determinante en este perfil. Pienso quizás en adultos mayores que no necesariamente conocen al SENCE en términos de sus prestaciones de empleo y empleabilidad y quizás también jóvenes, jóvenes que llevan harto tiempo sin trabajar" (Persona funcionaria, Nivel Central)*

Por otra parte, en cuanto a las razones a las que atribuyen la inestabilidad laboral de las personas que integran este perfil, se encuentran factores externos a las OMIL y las personas usuarias, como discriminación etaria que afecta la contratación de personas mayores originando periodos largos de cesantía, sesgos de género en la contratación entre distintos rubros, y condiciones laborales inestables en los empleos disponibles en la comuna como trabajos por obra y en rubros donde se da estacionalidad.

También indican que, en otros casos, la inestabilidad laboral se debe a la renuncia voluntaria cuando los empleos no satisfacen sus expectativas en temas como las funciones a realizar, exigencia horaria, ambiente laboral etc., lo que ocasiona que vuelvan a acceder al sistema, por lo que se hace necesario nivelar sus expectativas con sus competencias y posibilidades laborales.

> *"hay personas que logran encontrar un trabajo, pero a pesar de que cuando llegan acá dicen que están muy desesperados (…) vuelven y nosotros les empezamos a preguntar, pero "pucha, ¿qué le pasó con el trabajo? ¿Qué no le gustó?" "No, es que me dijeron esto, es que me tenía que levantar muy temprano, que no me pagaban el día que correspondía, o que porque ese que es más joven me va a venir a mandar a mí, si yo sé más que él." (Personal OMIL, Región de Valparaíso).*

> *"No, aquí se me viene a la mente, bueno, estar todos los empleos de temporada, que finalmente en algunas zonas del país es lo que más se da, pero también el tema de cómo conectamos con una capacitación y nivelamos brechas para que puedan en algún momento sí optar a un empleo más permanente, porque se me ocurre que también aquí puede haber problemas de cualificación (Persona funcionaria, Nivel central).*

> *"la edad es, por ejemplo, una situación de carácter social, en donde tú, mientras más cerca de la edad de jubilación estés, menos posibilidades de ser colocado laboralmente tienes, ¿ya? Incluso*

estando a 10 años de la jubilación, ¿no? Eso pondría yo a ver" (Personal OMIL, Región de Coquimbo).

Por otra parte, comentan que este perfil acude referentemente al canal de atención presencial por brechas de alfabetización digital que dificultan su acceso autónomo a bolsas laborales virtuales. Lo cual en ocasiones vinculan con que algunas personas califican en este perfil sean usuarias recurrentes del servicio, que obtienen un trabajo y vuelven en un corto periodo de tiempo para volver a realizar el proceso.

"Hay usuarios que vienen bastante seguidos, ya sea a la plataforma laboral o a la OMIL, y están siempre en empleos que les duran poco o no van a las entrevistas, incluso. Pero siguen viniendo para acá" (Persona funcionaria, Región Metropolitana)

"sin duda debe haber un menor nivel de cualificación laboral…van recurrentemente de manera muy presencial" (Persona funcionaria, Nivel central).

Finalmente, considerando lo anterior, los servicios que se asocian a este grupo son variados, incluyendo su vinculación con ofertas laborales para resolver situaciones de desempleo, vinculación con dispositivos de capacitación y de finalización de niveles de educación formal pata reducir brechas de formación.

"Nosotros como tenemos acá el programa de nivelación de estudios, también estamos siempre tratando de que lo formativo académico sea una antesala a la colocación laboral" (Personal OMIL, Región de Coquimbo)

" personas mayores que no han terminado sus estudios, su escolaridad. Nosotros como tenemos acá el programa de nivelación de estudios, también estamos siempre tratando de que lo formativo académico sea una antesala a la colocación laboral" (Personal OMIL, Región de Coquimbo.

2.4.3. Perfil 3: Personas cuidadoras con inestabilidad laboral

Desde el nivel central se planteó que las personas pertenecientes a este perfil pueden ser consideradas dentro de los otros perfiles propuesto, debido a que no cuentan con barreras asociadas a su acceso al sistema, y el componente de cuidado que lo caracteriza tiene relación con sus dificultades para vincularse a dispositivos de apoyo de otras instituciones. No obstante, este perfil es reconocido de manera transversal entre regiones y OMIL, identificando en él necesidades y trayectorias laborales específicas.

"barreras para entrar no tienen. (…) el desafío está la conexión con entes o con otras instituciones que puedan solucionarlo de cuidado, pero que ahí final y lamentablemente no depende de nuestros dispositivos, sino que depende de que existan otros dispositivos para poder conectarlas" (Persona funcionaria, Nivel Central).

Entre las principales características señaladas en este perfil, se encuentra que existe un componente de género que lo asocia principalmente a mujeres que se dedican al cuidado infantil y familiar no remunerado, cuya falta de redes de apoyo limita su disponibilidad horaria para dedicar a un empleo remunerado.

"la barrera en este perfil tiende a ser más familiar social, de que si tiene familia no tiene redes de apoyo, de que no tiene cupos en los jardines infantiles, o las ofertas laborales son a tiempo completo y no necesitan por tunos" (Persona funcionaria, Nivel Central).

"Acá, por ejemplo, en el área de combinar empleo formal con tareas domésticas y de cuidado, tenemos una gran cantidad de mujeres particularmente que están en esta temática, porque al momento ellas de trabajar en una jornada completa, tienen el tema de quién les cuida a los hijos o cuando salen los hijos del horario escolar, a ellas les complica un montón. No tienen apoyo" (Personal OMIL, Región de Coquimbo)

Por otra parte, su nivel empleabilidad es variada, algunas personas funcionarias indican que no tienen dificultades para ser contratadas en vacantes laborales, pero no tienen la capacidad de permanecer en ellas por lo que se caracterizan por trayectorias laborales interrumpidas. Mientras que, otras personas funcionarias, mencionan que presentan dificultades para acceder a empleos, por lo que existe una baja capacidad de colocación laboral hacia este perfil. Producto de estas dificultades, suelen contar con trayectorias laborales informales e independientes en emprendimientos de carácter precario.

En línea con lo anterior, también surge que su nivel certificación de competencias es variado, algunas personas funcionarias indican que cuentan con bajo nivel de certificación de competencias mientras que otros indican que no presentan estas brechas.

"necesitan, aparte del empleo formal también, un apoyo en cuanto a emprendimiento… pero si ellas optan por trabajos informales que no les permiten acceder a un contrato de trabajo, son cosas, así como de trato, esporádicas, nada, es la oportunidad tal vez de algo de medio jornada" (Persona funcionaria, Región de Coquimbo).

"Lo que más tenemos son mujeres que tienen trabajo informal respecto, o que son asesoras del hogar, o hacen labores de aseo, pero de manera informal. Pero también hay personas que, emprendedoras también, que también tienen un trabajo, pero más informal" (Persona funcionaria, Región de Valparaíso)

Las personas funcionarias resaltan que las ofertas laborales de algunos sectores productivos son incompatibles con su disponibilidad horaria, en especial en aquellos que funcionan en sistemas de turno, lo que implica que sus opciones laborales sean más reducidas, en especial en localidades donde este es el sistema de trabajo predominante. De forma paralela, se menciona que existen dificultad para la colocación laboral de personas que realizan labores de cuidado infantil, enfrentando un tipo de discriminación en el proceso de selección.

"a lo mejor no va a sonar bien, pero también yo siento que es un grupo vulnerable, porque es difícil de contratar, de repente las empresas también no están muy abiertas a contratar mujeres cuando tienen hijos pequeños entonces, por todo lo que es el tema de la sala cuna" (Personal OMIL, Región Metropolitana)

"Nosotros levantamos muchas ofertas laborales por la, por la vocación productiva de la región en sistemas de turno, jornada excepcional. Entonces, me refiero 10x10, 7x7, entonces, muchas mujeres no pueden acceder a estas ofertas debido a que no tienen, no sé, redes o están dedicadas al cuidado de, obviamente, de hijos o de personas adultas. Entonces, también es una variable que afecta mucho" (Persona funcionaria, Región de Antofagasta).

"son dos trabajos que tienen que compatibilizar, pero por los horarios no pueden (…) si tú me preguntas, calza perfecto. ¿Son colocadas? Lamentablemente no, porque la oferta laboral no está hecha para ellas" (Persona funcionaria, Región de Los Lagos).

Por otra parte, desde algunas OMIL se señala que un vínculo entre el sistema con esta población es a través del Bono al Trabajo de la Mujer, por el cuál conocen a SENCE, y el Programa Mujeres Jefas de Hogar de SERNAMEG, a través del cual se realizan derivaciones para complementar participación en dicho programa con los dispositivos disponibles en el sistema.

"El programa de subsidios, por el tema de las mujeres trabajadoras. Es importante que ellos busquen herramientas que podrían adicionarse a estas mujeres (Persona funcionaria, Región de Coquimbo)

"Trabajamos muy de la mano con un programa que es Jefas de Hogar, y ese programa lo que busca es el empoderamiento de la mujer (…) los trabajos que se buscan para esas mujeres siempre tienen que estar de la mano y condicionados con el sistema de turnos" (Personal OMIL, Región de Los Lagos)

2.4.4. Perfil 4: Personas ocupadas en búsqueda de un nuevo empleo con mejores condiciones

El reconocimiento de este perfil varía entre los distintos actores. En las OMIL suelen señalar como poco frecuente, e incluso, en algunos casos indican que este perfil no se visualiza entre sus personas usuarias ya que no acuden personas que se encuentran trabajando. Sin embargo, desde el nivel central, este perfil aparece asociado principalmente a la plataforma laboral virtual.

En este contexto, surge que son personas a que les acomoda la atención remota, por lo que las plataformas laborales cuentan con un horario o de atención vespertina, con atención hasta las 20:00hrs. que les facilitaría acceder al servicio luego de una jornada laboral. En este contexto, debido a que utilizan preferentemente el canal virtual, suelen contar con un nivel de alfabetización digital que les permite acceder a los servicios de forma autónoma.

"en estadísticas o en el perfilamiento que tenemos, las cifras hablan de que es el 22% de las personas que acceden a una orientación laboral en línea son personas que están actualmente trabajando. Pero es porque nosotros tenemos una planta de atención vespertina disponible. O sea, la última hora de atención la tenemos a las ocho de la tarde (Persona funcionaria, Nivel central).

Identifican que las razones que motivan la búsqueda de un nuevo empleo son acceder a mejores condiciones laborales, a través de empleos con remuneraciones más altas, con mayor estabilidad laboral y menor esfuerzo físico. También se menciona como objetivo la compatibilización del trabajo con su vida personal y familiar, especialmente en el caso de quienes buscan un empleo más cerca de su domicilio familiar. En este contexto sus trayectorias laborales se asocian tanto a trabajos formales como informales.

> *"cuando llega una persona que está efectivamente ocupada, por lo general nos indica eso, nos indica que es un profesional probablemente o que es alguien que efectivamente busca estabilidad y busca mejoras dentro de lo que está haciendo" (Persona funcionaria, Región de Valparaíso).*

> *"también ven como una oportunidad de estar más cerca de su familia. Acá tenemos mucha gente trabajando en el norte que los viajes igual son hartos. Entonces ahí quieren ver la posibilidad de, obviamente, a veces con un menor sueldo, pero van a estar más cerca de sus familiares" (Personal OMIL, Región de Coquimbo)*

Por último, se enfatiza en que, en el canal virtual, suelen ser personas profesionales que requieren acceder un trabajo de mejor calidad, y acuden con el fin de obtener herramientas que les permitan realizar el proceso de búsqueda de empleo de manera autónoma, por lo mismo, acceden a los servicios de orientación laboral. Mientras que, en las OMIL, acuden principalmente para informarse acerca de ofertas de nuevos empleos.

> *"el público que me llega, sobre todo a la plataforma laboral en línea, que es harto público, que es preparado finalmente y que nos pide orientación y atenderse con los orientadores para prepararse para una entrevista, más que para buscar un empleo" (Persona funcionaria, Nivel central).*

> *"Mira, por lo general, este perfil yo solo al leerlo lo asimilo a las personas que tienen algún grado de educación superior, ya sea técnico, universitario" (Persona funcionaria, Región de Los Lagos).*

2.4.5. Perfil Nuevo: Personas nuevas en el mercado laboral

El último perfil fue propuesto por las personas funcionarias y se caracteriza por contener a personas nuevas en el mercado laboral, que no tienen o tienen poca experiencia laboral.

Lo asocian preferentemente a personas jóvenes, especialmente recién egresadas de educación media o superior que se encuentra en búsqueda de orientaciones para acceder su primer empleo. También, se asocia a personas que se integran al mercado laboral en su adultez, luego de haber realizado, por ejemplo, cuidado infantil.

Las dificultades que estas personas enfrentan tienen relación, tanto al desconocimiento sobre proceso de búsqueda de empleo en aspectos como la elaboración de currículum, enfrentar entrevistas y formalidades laborales; como a la falta de experiencia laboral, la cual es requisito en distintas vacantes laborales. En este contexto, requieren acceder a servicios de orientación laboral, incluyendo talleres de apresto laboral, como también a programas de capacitación laboral para mitigar aumentar sus competencias laborales.

"Sí. Igual hay muchas personas que de repente le ha tocado por situaciones de vida. Se han tenido que separar e igual a veces están de edad más avanzada, que están buscando su primer trabajo a veces en algunos casos. Hablando de personas con 40, 50 años que o buscan trabajo o la oportunidad de capacitarse porque dependían de la mano de obra de su marido y se separan. Entonces quedan ahí solas sin ninguna experiencia" (Persona funcionaria, Región de Coquimbo).

"Hay muchas personas incluso egresadas de cursos SENCE que quizás se quieren incorporar a la minería, haciendo cursos enfocados incluso a la minería, pero luego el curso no hay, las empresas no están dando oportunidades para personas sin nada de experiencia, sobre todo porque se entiende que es un rubro con altos índices de riesgo, no es menor. Entonces, se podría entender, pero ahí quizás faltaría ser como ese match entre esas personas que no tienen experiencia y las empresas" (Persona funcionaria, Región de Antofagasta).

El conocimiento que esta población tiene sobre el servicio es variable. En algunos casos, se menciona que existe una aproximación, por parte del sistema a través de talleres de apresto laboral desarrollados en establecimientos educacionales dirigidos a quienes están próximos a egresar, en otros casos se indica que recurren al servicio con el fin de obtener orientación y acceder a ofertas de empleo. Paralelamente, se reconocen como una población potencial que no tiene conocimiento acerca de la existencia y los servicios que brinda el sistema, por lo mismo, existe un desafío de convocatoria.

"Los jóvenes buscan empleo y recurren a nosotros porque nosotros, por ejemplo, generalmente hacemos aprestos laborales en los colegios" (Personal OMIL, Región de Coquimbo)
"Jóvenes que están en su búsqueda de primer empleo. O jóvenes que tienen un técnico medio, por ejemplo. Ellos no conocen tanto el programa, la OMIL" (Persona funcionaria, Región de Los Lagos).

3. Propuesta final de perfiles validados por los actores claves del sistema.

Finalmente, luego de las cuatro etapas previas de construcción de perfiles se presentan cinco perfiles definitivos que dan respuesta a las particularidades en materia de variables laborales y sociodemográficas que permiten delinear los principales perfiles de personas usuarias que presenta el Sistema de Intermediación Laboral de SENCE:

Tabla 10. Descripción de perfiles identificados mediante análisis de similitudes

Perfil	Descripción
Perfil 1: Personas con empleos estables en el tiempo recientemente desocupadas	• Hombres y mujeres mayores de 35 años, con una trayectoria laboral en empleos dependientes y estables, que se encuentran desocupados recientemente. No forman parte de empleos temporales. • Su principal característica es que, tras haber trabajado por un periodo prolongado, se encuentran desactualizadas respecto a los procesos actuales de búsqueda de empleo. • El conocimiento que tienen de SENCE se asocia principalmente a procesos de capacitación. • Presentan una baja incidencia de desempleo crónico y recurrente. • Principalmente el segmento de personas mayores de este grupo requiere atención presencial porque tienen un nivel bajo de conocimiento digital.
Perfil 2: Personas desocupadas con alta inestabilidad laboral	• Hombres y mujeres en edad de trabajar que presentan una alta rotación laboral por la tipología de empleos que desempeñan, caracterizados principalmente por contratos por obra o a plazo. • Esta rotación laboral se atribuye a empleos temporales asociados a rubros tales agricultura, acuicultura y minería. • Es reconocido como el perfil más frecuente a nivel general. • Este perfil se vincula con un bajo nivel de escolaridad y escasa certificación, en este contexto, requieren formalizar su formación y competencias. • Presentan una alta incidencia de desempleo recurrente.
Perfil 3: Personas cuidadoras con inestabilidad laboral	• Corresponde a personas en edad de trabajar, principalmente mujeres, que combinan labores de cuidado y trabajo doméstico no remunerado con empleo remunerado. • Se distinguen por requerir flexibilidad laboral, lo cual limita su participación en el mercado laboral. En este contexto, sus principales dificultades tienen relación tanto a la disponibilidad de empleos que cumplan con estos requisitos, como a su capacidad de permanencia en ellos. • Presentan una importante incidencia de desempleo crónico y recurrente. • Se caracterizan por acceder principalmente a trabajos informales.
Perfil 4: Personas ocupadas en búsqueda de un nuevo empleo con mejores condiciones	• Corresponde hombres y mujeres en edad de trabajar, que se encuentran ocupadas y acceden al sistema con el fin de encontrar un trabajo que ofrezca mejores condiciones laborales. • Se caracterizan por mantener empleos estables, y disponen de una mejor calificación que los otros perfiles. • Buscan mejores oportunidades laborales tales como, mayores ingresos, cercanía a sus domicilios y reconversión laboral asociada al esfuerzo físico. • Se asocia preferentemente a canales de atención virtuales, a través de los cuales buscan servicios de orientación, capacitación, y ofertas laborales.
Perfil 5: Personas nuevas en el mercado laboral	• Corresponde a personas que se están insertando en el mercado laboral y cuentan con escasa o no tienen experiencia laboral previa.

Perfil	Descripción
	• Se asocia principalmente a jóvenes que se acercan al sistema para recibir orientación y servicios de apresto laboral para conseguir sus primeros empleos. • Se asocia principalmente a personas jóvenes, especialmente recién egresadas de educación media o superior que se encuentra en búsqueda de orientaciones para acceder su primer empleo. También se asocia a personas que se integran al mercado laboral en su adultez, luego de haber realizado, actividades no remuneradas en el transcurso de su vida. • Se caracterizan por un desconocimiento generalizado de los mecanismos de búsqueda de empleo, como a su falta de experiencia laboral.

Fuente: Elaboración propia

A partir de las características de cada perfil, se propone una serie de focos de la oferta disponible para cada uno de estos. Lo anterior considerando el espíritu universal y sin discriminación que tienen los servicios de intermediación laboral, los qué si bien son abiertos a todas las personas, se pueden focalizar de acuerdo con las necesidades particulares de cada grupo.

Tabla 11. Focos de la oferta disponible de acuerdo con cada perfil propuesto

Perfil	Foco en la oferta disponible
Perfil 1: Personas con empleos estables en el tiempo recientemente desocupadas.	• Foco en la Orientación y Apresto Laboral. • Difusión de servicios de SENCE dado el desconocimiento que tienen de la oferta. • Información acerca de oferta de capacitación de SENCE • Especial atención en el segmento de personas mayores.
Perfil 2: Personas desocupadas con alta inestabilidad laboral.	• Foco en la oferta de empleos de carácter local. • Además de colocación requieren derivación hacia la oferta de capacitación. • Especial atención en el segmento de personas más vulnerables. • Información acerca de la oferta de subsidios al empleo.
Perfil 3: Personas cuidadoras con inestabilidad laboral.	• Foco en la oferta de empleos de carácter flexible. • Información acerca de oferta de capacitación de SENCE, con foco en cursos de larga duración conducentes a certificación. • Especial atención en el segmento de mujeres cuidadoras. • Difusión de oferta de servicios de orientación y apresto laboral.
Perfil 4: Personas ocupadas en búsqueda de un nuevo empleo con mejores condiciones.	• Foco en los servicios de derivación hacia capacitación y en la atención virtual. • Difusión de servicios de SENCE dado el desconocimiento que tienen de la oferta. • Especial atención en el segmento de personas con algún nivel de estudios superiores.
Perfil 5: Personas nuevas en el mercado laboral.	• Foco en la Orientación y Apresto Laboral, identificando ofertas de empleos que requieran menores requisitos de experiencia. • Información acerca de la oferta de subsidios al empleo. • Información acerca de oferta de capacitación de SENCE de formación en oficios. • Especial atención en el segmento de jóvenes y la atención virtual.

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO ESPECÍFICO N°5 "REVISIÓN COMPLETA DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL"

Este capítulo aborda las referencias normativas y de políticas públicas pertinentes para la descripción del Sistema de Intermediación Laboral, la descripción sobre sus aspectos característicos: problema, propósito, población, estrategia, componentes e indicadores; y finalmente, los elementos de rediseño del programa partir del perfilamiento de las personas usuarias presentados en el capítulo anterior.

1. Referencias normativas y de políticas públicas pertinentes para la descripción del Programa

El Sistema de Intermediación Laboral en Chile se fundamenta a través de un conjunto de normas legales, decretos y lineamientos de política pública que respaldan su implementación. A continuación, se destacan las principales referencias normativas y orientaciones vigentes:

Tabla 12. Principales referencias normativas y orientaciones vigentes del Sistema de Intermediación Laboral

Ley y decretos	Descripción de contenido
Ley N°19.518 (1997)	Establece el nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo, creando las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) y definiendo su función de orientación ocupacional. Esta ley otorga el marco legal para la existencia de la red territorial de OMIL bajo la supervisión del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), perteneciente al Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
Ley N°19.728 (2001)	Crea el Seguro de Desempleo en Chile. Si bien el Sistema no surge directamente de esta ley, en su articulado se introdujo el concepto de "Apresto Laboral" financiado con recursos del seguro de cesantía. Recientemente se ha propuesto ampliar dicho concepto para cubrir servicios de intermediación y habilitación laboral, permitiendo destinar hasta 2% del Fondo de Cesantía Solidario a estas acciones.
Decreto Supremo N°4 del Ministerio del Trabajo (2009)	Norma fundacional del Programa de Intermediación Laboral, establece sus objetivos, líneas de acción, procedimientos y mecanismos de control. Este decreto creó formalmente el programa en 2009, definiendo sus componentes y población objetivo. En él se consigna el *propósito* del programa: *"que personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo mejoren su proceso de vinculación laboral mediante el aumento del acceso a servicios de intermediación"*. Desde su inicio, cada Ley de Presupuestos ha asignado recursos a SENCE para la ejecución del programa con base en este decreto.
Decreto Supremo N°86 del Ministerio del Trabajo (2018)	Modifica el DS N°4/2009, actualizando el diseño del programa. Entre otros aspectos, incorporó lineamientos para una estrategia multicanal de implementación del programa, reflejando la necesidad de articular atenciones presenciales (OMIL) con plataformas digitales (Bolsa Nacional de Empleo).
Decreto Supremo N°26 del Ministerio del Trabajo (2019)	Aprueba la Política Nacional de Intermediación Laboral (PNIL) y crea el Comité de Coordinación de Intermediación Laboral (CCIL). La PNIL establece los pilares del sistema de intermediación laboral a nivel país, asentando principios como el acceso universal a estos servicios y una institucionalidad robusta público-privada. En virtud de este decreto, se

Ley y decretos	Descripción de contenido
	institucionaliza la coordinación entre SENCE, la Subsecretaría del Trabajo y otros actores (por ejemplo, la Superintendencia de Pensiones) mediante el CCIL. Asimismo, la PNIL reconoce a la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) como plataforma digital que interconecta las OMIL y las oficinas SENCE, integrando registros de atención en un sistema común.

Fuente. Elaboración propia

A partir del año 2019, mediante el Decreto 26 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, se establece que la visión del Sistema es siguiente: *"Un Sistema de intermediación laboral asequible para todos que, con la participación de actores públicos y privados, permita enfrentar con una mirada integral, eficaz, eficiente y oportuna los desafíos productivos y de empleabilidad del país, a través de una oferta coordinada de servicios de calidad para personas y empresas, y acorde a las demandas de un mercado laboral moderno, de las trayectorias laborales y de las necesidades de desarrollo de los territorios" (Decreto 26 de 2019).*

Esta visión se sustenta en cinco pilares, las que orientan las metas y planes de acción: "acceso universal a la intermediación laboral; institucionalidad robusta que articula actores públicos y privados para la intermediación laboral; intermediación laboral pertinente a las trayectorias laborales y necesidades productivas; calidad de la intermediación laboral y sus servicios, y un Sistema de Intermediación Laboral que se apoya decididamente en la herramienta digital, buscando rapidez, eficiencia y transparencia" (Decreto 26 de 2019).

La Política señala que la intermediación laboral constituye la puerta de entrada para las personas y empresas a las políticas de empleo, conectando las necesidades del sector productivo con las habilidades y competencias laborales de las personas, articulando la oferta de servicios de empleo, con el fin de mejorar las trayectorias laborales.

El mismo documento plantea que para lograr estos objetivos, los países han desarrollado diversos modos de gobernanza para proveer servicios de Intermediación Laboral. Esto incluye la participación y colaboración de distintos actores, entidades públicas (denominados Servicios Públicos de Empleo, SPE), plataformas digitales públicas de empleo, agencias privadas y públicas de colocación (bolsas de empleo, intermediarios), y también de la Sociedad Civil que realizan vinculación laboral. El análisis de los SPE en el mundo muestra que éstos proveen intermediación laboral, directamente o a través de otros, incluyendo: i) Intermediación Laboral para facilitar un rápido encuentro entre oferta y demanda de personas trabajadoras; ii) Información e investigación sobre el mercado laboral (vacantes laborales, potenciales personas postulantes, características de los empleos, tendencias productivas; etc.); iii) gestión de otras políticas activas para el mercado del trabajo; iv) administración de los seguros de desempleo y prestaciones asociadas; v) gestión de la migración laboral (Decreto 26).

El modelo de gobernanza colaborativa encuentra su expresión más concreta en las redes territoriales, las cuales se configuran como una estrategia de estructuración organizativa más que como instancias formales de coordinación. Su funcionamiento se articula a través de un plan de trabajo territorial anual y un plan de gastos operativo, que permiten orientar y dar coherencia a las acciones desplegadas en el territorio.

Ilustración 1. Niveles de gobernanza colaborativa Programa de Intermediación Laboral

Fuente. Guía Operativa Programa FOMIL 2024-2025

En el modelo causal explícito de la Política, la gobernanza aparece como un componente esencial del diseño institucional, pero no como mecanismo causal directo. La Política establece explícitamente que el Sistema de Intermediación Laboral debe articular actores públicos y privados a nivel nacional, regional y local. Esta articulación se describe como un principio organizador que permite la provisión eficiente de servicios, pero no se presenta como una causa autónoma de los resultados esperados. Es decir, la gobernanza colaborativa tiene una función habilitante o estructurante del sistema, más que causal directa en la inserción laboral o en la superación de brechas. Por tanto, el papel de la gobernanza en el modelo causal es intermedio: forma parte del arreglo institucional necesario para que los mecanismos (provisión de servicios pertinentes y de calidad) funcionen, pero no se define como variable independiente productora de efectos por sí sola.

La política se enmarca en políticas activas de empleo del Estado de Chile, combinando la normativa presupuestaria anual con una Política Nacional (PNIL 2019) y la regulación operativa vía SENCE. Este marco legal y programático sustenta la implementación del Programa, garantizando su continuidad y orientando su foco hacia la universalidad, la coordinación interinstitucional y la calidad del servicio de intermediación laboral.

En la Política de Intermediación Laboral (2019) es posible observar que la causa estructural de la intervención pública (problema identificado) es la existencia de “desajustes entre la oferta y demanda de trabajo”, los cuales afectan el funcionamiento eficiente del mercado laboral y obstaculizan la empleabilidad. Esta situación se caracteriza por una “asimetría de información” y por “desigualdades territoriales, de género, edad y otras condiciones personales o sociales” que dificultan el acceso a oportunidades laborales. Este diagnóstico constituye el fundamento causal inicial y explícito de la política: la existencia de barreras de acceso al empleo

producto de la fragmentación de información, condiciones estructurales y una intermediación insuficientemente desarrollada.

En términos de la condición necesaria se constata la existencia de un sistema institucional articulado que posibilita que la Política establezca que un Sistema de Intermediación Laboral (SIL) con cobertura nacional, articulación público-privada y calidad técnica es condición fundamental para enfrentar los desajustes detectados. La Política define la necesidad de contar con una institucionalidad coordinada entre SENCE, OMIL y otros actores, en todos los niveles territoriales. Lo anterior, sugiere que, desde el modelo causal explícito, sin un sistema institucional articulado, no se producirán los efectos deseados sobre la empleabilidad ni se superarán las brechas identificadas.

El mecanismo causal central está referido a la provisión de servicios de calidad en intermediación laboral. El documento de la Política identifica como mecanismo operativo directo la "provisión de servicios de orientación laboral, intermediación y apresto", ejecutados por los actores del sistema. Estos servicios deben adaptarse a trayectorias laborales, contextos territoriales y requerimientos de empleadores. Se explicita que la calidad de estos servicios incide en la eficiencia del mercado laboral y en el acceso a empleos pertinentes por parte de las personas. Por tanto, el modelo causal propone que la intervención del Estado a través de un sistema de intermediación laboral, con servicios de calidad y adaptados al contexto, incidirá positivamente en la inserción laboral. En términos de la condición habilitante instrumental se encuentra el uso de herramientas tecnológicas El texto explicita que el uso de herramientas tecnológicas y plataformas digitales es una condición habilitante para que los servicios de intermediación sean pertinentes, oportunos y accesibles. Aunque no se identifica como causa directa, sí se establece como medio necesario para alcanzar eficiencia y transparencia.

En definitiva, la relación esperada es la articulación → servicios pertinentes → inserción laboral. La Política describe una relación explícita entre la articulación de los actores del sistema, la calidad y pertinencia de los servicios, y la mejora en las trayectorias laborales. En este marco, la causalidad asumida es lineal y secuencial: sin articulación, no hay servicios pertinentes; sin servicios pertinentes, no hay inserción laboral efectiva. El problema identificado es el desajuste estructural entre oferta y demanda laboral, con barreras de acceso y desigualdades; la solución institucional: creación y fortalecimiento del Sistema como marco articulado; mecanismo operativo: provisión de servicios públicos de intermediación laboral de calidad; condición habilitante: integración de herramientas digitales para asegurar oportunidad y cobertura; resultado esperado: mayor acceso al empleo y adecuación entre perfiles y oportunidades laborales. Este modelo causal se construye exclusivamente con base en las proposiciones expresadas en el texto normativo. No se han realizado atribuciones interpretativas no indicadas ni se han incorporado elementos de documentos complementarios.

Este marco normativo es operacionalizado en los instrumentos administrativos y de gestión SENCE vigentes:

- ✓ Convenio de Acreditación OMIL e Incorporación al Sistema BNE (2020).
- ✓ Convenios de transferencia.
- ✓ Manual del Sistema de Gestión para la Intermediación Laboral- BNE (marzo 2024).
- ✓ Guía Operativa Programa Fortalecimiento OMIL 2024 y 2025. Resolución exenta N° 39 (3 enero 2024).

- ✓ Manual de Orientación Laboral. Guía y sugerencias para el Profesional de Orientación Laboral (mayo 2024).
- ✓ Manual de Inclusión Laboral. Guía y sugerencias para Programas de Intermediación Laboral (2023).

2. Descripción sobre los aspectos característicos del Programa de Intermediación Laboral

A continuación, se presenta una caracterización del Programa de Intermediación Laboral, abarcando el problema, propósito, población objetivo, estrategia de implementación, componentes y sistema de indicadores.

2.1. Problema que aborda

El programa surge como respuesta a las dificultades de acceso de personas buscadoras de empleo a la información y apoyos para insertarse en el mercado laboral. En el diseño del Programa se declara que el problema central es el *"bajo acceso a servicios e instrumentos de intermediación laboral de las personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo"* (SENCE, 2025). Es decir, existe una brecha en la disponibilidad de orientación, información sobre ofertas de trabajo y vinculaciones efectivas para quienes buscan empleo, especialmente en grupos con mayores barreras de entrada al mercado laboral. Al interior del grupo de personas que experimentan el problema, objeto de la acción pública, se mencionan en la Política Nacional como grupos vulnerables a los jóvenes, mujeres, migrantes, personas en situación de discapacidad, adultos mayores u otros usuarios que posean mayores dificultades para acceder de forma oportuna al mercado del trabajo (Decreto 26 de 2019). Estas asimetrías de información y de capacidades de búsqueda contribuyen al desempleo y al desajuste entre oferta y demanda de trabajo.

2.2. Propósito del Programa

El propósito del Programa según lo declara en su ficha de diseño es: "Personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo mejoran su proceso de vinculación laboral mediante el aumento del acceso a servicios de intermediación" (SENCE, 2025)[2]. En esta formulación del propósito del Programa se espera alcanzar a mejorar el proceso de inserción laboral de las personas mediante un mayor acceso a los servicios de intermediación. En términos concretos, se espera que las personas usuarias del programa, personas cesantes o que buscan trabajo por primera vez, así como personas trabajadoras activos en busca de mejor empleo, al recibir orientación y apoyo, estén en mejores condiciones de encontrar un empleo acorde a sus habilidades, competencias y aspiraciones.

De esta forma, el programa contribuye a atenuar factores que perpetúan el desempleo, diferenciando los componentes de información laboral, desarrollo de habilidades de empleabilidad y facilitación del encuentro entre oferta y demanda. Cabe señalar que el Programa no financia directamente capacitación laboral (habilitación), sino que se concentra en proveer información y orientación, derivando a otros programas de

[2] Ministerio del Trabajo y Previsión Social, SENCE (2025). Ficha de diseño. Programa Intermediación Laboral, febrero 2025. Subunidad de Estudios.

formación de ser necesario. Esta focalización en información/orientación, complementaria a programas de capacitación en capital humano, refleja una decisión de diseño: abordar principalmente las brechas de información y de intermediación, más que las brechas de competencias laborales.

2.3. Población objetivo y segmentación

La población potencial y objetivo del programa abarca a *todas las personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo de 18 y más años* (SENCE, 2025). En la práctica, esto incluye una amplia gama de personas: desde cesantes con desempleo crónico, jóvenes buscando su primer trabajo, mujeres reingresando al mundo laboral tras un período fuera o debido a la realización de labores de cuidado, personas en situación de discapacidad o migrantes que enfrentan barreras adicionales, hasta personas trabajadoras actualmente ocupados pero que desean cambiar de empleo o mejorar sus condiciones. No se establecen exclusiones por nivel educativo, sexo u otros criterios socioeconómicos o demográficos. El principio o pilares de la Política es el acceso universal a los servicios para todas las personas residentes en el país que los requieran.

Si bien el diseño original define la población objetivo de manera amplia (coincidente con la población potencial), el Programa identifica ciertos grupos prioritarios por su vulnerabilidad en el mercado laboral. En la Política en particular se señalan a los jóvenes, mujeres, migrantes, personas en situación de discapacidad, adultos mayores u otros usuarios que posean mayores dificultades para acceder de forma oportuna al mercado del trabajo (Decreto 26 de 2019).

En la actualidad no existe una prestación de servicios diferenciados para estos grupos. Todas las personas reciben esencialmente la misma oferta básica (información, orientación, bolsa de empleo), aunque algunos instrumentos especiales, como los incentivos a la colocación, se enfocan en empleadores que contraten personas de grupos vulnerables. En la operación actual, la diferenciación en la atención depende en gran medida de las capacidades de cada OMIL. En este sentido, solo las OMIL con categorías de gestión avanzada, es decir, que proveen información, orientación y vinculación, cuentan con profesionales especializados en inclusión de personas con discapacidad, lo que genera heterogeneidad en la oferta según la comuna. Este diagnóstico ha llevado a proponer un perfilamiento más fino de personas usuarias y la adecuación de los servicios a necesidades específicas en el proceso de rediseño.

2.4. Estrategia de implementación: territorialidad y multicanalidad

El Programa se implementa mediante una estrategia multicanal con cobertura territorial nacional, articulando instancias presenciales y plataformas digitales para la entrega de sus servicios. Los principales canales y actores para su ejecución son:

Tabla 13. Plataformas del programa

Plataforma	Descripción
Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL)	Constituyen la red territorial base del programa. Están presentes en 321 municipios del país, de las cuales actualmente aproximadamente 294 reciben financiamiento de SENCE a través del Programa de Fortalecimiento OMIL para asegurar la entrega de servicios. Las OMIL fueron establecidas por la Ley 19.518 y operan en cada comuna como ventanilla local de atención a personas que buscan empleo. Sus funciones incluyen la orientación ocupacional personalizada, registro de cesantes, vinculación con empleadores locales y derivación a capacitación. Cada OMIL cuenta con personal dedicado, típicamente un encargado (jefe de oficina) y equipos que pueden incluir ejecutivos de atención al público, orientadores laborales, gestores de empresas y profesionales de inclusión laboral para apoyar a personas con discapacidad (en OMIL de mayor tamaño). Esta red permite presencia a nivel territorial, promoviendo una intermediación laboral situada a nivel local.
Plataformas Laborales SENCE	Son oficinas de intermediación administradas directamente por SENCE a nivel regional, concebidas para reforzar la oferta en territorios donde la OMIL local es insuficiente o inexistente. A 2024 existen tres plataformas laborales presenciales (Arica-Parinacota, Antofagasta y Región Metropolitana) y una Plataforma de Orientación Laboral en Línea (100% virtual) operada por SENCE. Estas plataformas brindan los mismos servicios que una OMIL (información, orientación, vinculación) y se instalan estratégicamente en zonas donde por distintos motivos las OMIL municipales tienen dificultades para cubrir la demanda. Además, en 2025 se planificó ampliar la cobertura con nuevas plataformas presenciales en regiones como Tarapacá, Biobío, Araucanía, Los Ríos y Los Lagos. Esto refleja una política de reforzamiento territorial para asegurar que en todas las regiones existan puntos de atención directos del programa.
Bolsa Nacional de Empleo (BNE)	Es el canal web principal del sistema de intermediación laboral. Se trata de un portal único de empleos administrado por la Subsecretaría del Trabajo, que integra ofertas de trabajo de todo el país y permite a la ciudadanía registrarse, buscar empleos y postular en línea. La BNE actúa como columna vertebral digital interconectando a las OMIL y plataformas. Todos los registros de atención de personas usuarias y ofertas de empleo gestionadas pasan por este sistema común. A través de la BNE, el PIL ofrece un canal virtual y de autoservicio para quienes tienen acceso a internet. Las personas s usuarias pueden ingresar sus datos, currículum, consultar ofertas e incluso acceder a orientación básica virtual. El BNE también cuenta con un call-center de soporte, constituyendo un canal telefónico para quienes requieren asistencia en el uso de la plataforma. La estrategia multicanal garantiza así que las prestaciones estén disponibles tanto presencialmente como a distancia (vía web o teléfono), aumentando el acceso incluso en zonas apartadas o para personas con restricciones de movilidad.

Fuente. Elaboración propia.

La articulación multicanal implica que los mismos servicios del programa se replican en los distintos medios de atención. Sin embargo, por medio de las evaluaciones realizadas se han identificado desafíos para mantener la homogeneidad de la intervención multicanal, dado que las OMIL son administradas por municipios con distintos niveles de recursos y capacidades. Para abordar esto, SENCE y la Subsecretaría han implementado medidas como redes territoriales entre OMIL (coordinación intercomunal).

De este modo, la estrategia de implementación combina territorialidad (presencia en prácticamente todas las comunas a través de OMIL, complementada por plataformas SENCE en ciertas regiones) con multicanalidad (atención presencial, en línea y telefónica). Este diseño flexible permite acercar la intermediación laboral a la ciudadanía en diversos contextos, a la vez que explota las ventajas de la digitalización para ampliar cobertura. Un punto a destacar es que, aunque la BNE provee un entorno digital, el programa toma en cuenta la

alfabetización digital de las personas usuarias, procurando que quienes no manejan internet o no tienen herramientas para su uso igualmente accedan a la atención (SENCE, 2024).

2.5. Componentes y servicios del Programa

El programa ofrece una serie de servicios o componentes operativos que conforman su modelo de intervención. Estos componentes, establecidos en la normativa y guías del programa, son los siguientes:

Tabla 14. Descripción de componentes

Componentes	Descripción
Información laboral	Corresponde al "primer piso" del sistema de intermediación. Su objetivo es entregar a la persona usuaria información organizada sobre el mercado laboral, combinando datos de la realidad del empleo (oferta y demanda por sector, perfiles requeridos, salarios referenciales) con un análisis de sus competencias personales y experiencia. Este servicio se concreta típicamente en la *orientación inicial* que brinda un ejecutivo de OMIL al inscribir a una persona que busca empleo, proporcionándole información sobre opciones de trabajo disponibles, ferias laborales próximas, programas de capacitación a los que puede postular, entre otros. La información entregada debe ser personalizada, simple y de fácil comprensión, adaptada al contexto territorial y sociocultural de la persona. Un componente importante es la derivación a programas públicos de empleabilidad, es decir, si durante la atención se detecta que la persona usuaria requiere capacitación, certificación de estudios, apoyo para emprender u otro servicio distinto a la intermediación, la OMIL lo deriva y conecta con la oferta programática pertinente, ya sean cursos que realiza SENCE, programas de FOSIS, entre otros.
Orientación laboral	Es un servicio más profundo de acompañamiento en la búsqueda de empleo. Consiste en la atención personalizada por un orientador laboral profesional, quien asesora a la persona para mejorar sus estrategias de búsqueda de trabajo. Lo anterior incluye el diagnóstico de las habilidades del postulante, ayudarle en la elaboración de su currículum vitae, preparación para entrevistas, desarrollo de habilidades de empleabilidad y definición de un plan de acción para su inserción laboral. La orientación puede brindarse en sesiones individuales o talleres grupales, según sea la disponibilidad de la OMIL y las plataformas laborales. Este componente busca empoderar a la persona que busca empleo para que transite por un camino laboral más efectivo y eficiente, dotándolo de las herramientas necesarias para lograr una colocación acorde a su perfil. En algunas OMIL se ofrecen módulos específicos, como orientación especializada para jóvenes, mujeres o personas con discapacidad, y en las plataformas SENCE existe incluso orientación en línea mediante videoconferencia.
Vinculación laboral	Este servicio, realizado por las OMIL y las plataformas laborales, se orienta a lograr el encuentro entre oferta y demanda de trabajo, es decir, facilitar las colocaciones laborales. Incluye todas las acciones de *intermediación directa con empleadores*. Se contactan empresas locales y recopilan vacantes de empleo disponibles, las registran en la BNE, hacen pre-selección de candidatos adecuados y los derivan a entrevistas con la empresa. También implica asesorar a las empresas en la descripción de perfiles de cargo, difusión de sus ofertas y el uso de incentivos, vale decir, subsidios a la contratación de SENCE. El personal encargado de esta función, generalmente el gestor de ofertas laborales o ejecutivo de empresas mantiene un vínculo permanente con el sector productivo de la comuna, promoviendo la oferta de candidatos del PIL a los puestos de trabajo disponibles. El resultado esperado es la colocación, lo que implica que la persona quede empleada. El seguimiento posterior de la colocación también forma parte del componente. Las OMIL y las plataformas suelen hacer un seguimiento a empleador y trabajador durante los primeros meses para velar por la adaptación, aunque este seguimiento no siempre es sistemático en todas partes. En resumen, la vinculación laboral constituye el núcleo "transaccional" del programa, buscando

Componentes	Descripción
	cerrar brechas entre las habilidades de los postulantes y los requerimientos de las empresas a través de un *matching* adecuado.
Ferias laborales	Son eventos masivos de intermediación que el Programa organiza en conjunto con municipalidades u otros actores. En una feria de empleo, diversas empresas ofrecen directamente sus vacantes en stands a los postulantes, facilitando una interacción cara a cara. Las personas que buscan empleo pueden postular a múltiples ofertas en un mismo lugar y día, e incluso tener entrevistas breves en el mismo sitio. Este componente expande la cobertura del PIL al convocar un número importante de participantes, incluidas personas que no están inscritas formalmente en la OMIL. Además, las ferias suelen complementarse con servicios asociados, como orientación, charlas de empleabilidad o módulos de inscripción a la BNE. Si bien las ferias son un mecanismo valioso de difusión y colocación, de acuerdo a la DIPRES (2023) se ha detectado que su registro de resultados es débil, producto que muchas veces el seguimiento de cuántos asistentes fue contratados es incompleto debido a que las inscripciones tienden a hacerse papel. No obstante el sistema está diseñado para su registro en la BNE. Desde 2020, SENCE también ha implementado ferias laborales virtuales, aprovechando la plataforma BNE, que han permitido capturar en tiempo real la participación de las personas usuarias en línea.

Fuente. Elaboración propia.

En conjunto, estos cuatro componentes proveen un itinerario integral de intermediación laboral. Una persona puede ingresar al programa recibiendo información y orientación inicial en la OMIL, luego ser derivada a entrevistas mediante el componente de vinculación, y eventualmente acceder a una feria laboral para ampliar sus oportunidades de contacto con empleadores. Adicionalmente, el Programa contempla sub-componentes o productos específicos, como: gestión de perfiles laborales (análisis y descripción de puestos de trabajo para mejorar el *matching*), gestión de postulaciones (a través de la BNE), derivación a capacitación (en coordinación con otros programas) y asesorías sobre beneficios (informar a la persona sobre subsidios al empleo u otros apoyos disponibles). Varias de estas acciones forman parte de la modernización del programa que busca alinear los servicios con los pilares de la Política Nacional de Intermediación Laboral.

2.6. La complementariedad del Programa[3]

El Banco Integrado de Programas Sociales y No Sociales (BIPS) reconoce que el Programa de Intermediación Laboral se complementa con otras instancias de SENCE, tales como:

- ✓ Becas del Fondo de Cesantía Solidario (BFCS).
- ✓ Becas Laborales.
- ✓ Certificación de Competencias Laborales.
- ✓ Despega Mipe.
- ✓ Formación en el Puesto de Trabajo.
- ✓ Fórmate Para el Trabajo (Ex Capacitación en Oficios).
- ✓ Reinvéntate (Ex Reconversión Laboral).

[3] Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Subsecretaría de Evaluación Social, Banco Integrado de Programas Sociales y No Sociales (BIPS). (2025) *Programa de Intermediación Laboral Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.* ID BIPS: 1649 [Manuscrito inédito en Portable Document Format]. https://bips.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/programa/142668

Al tener presente los propósitos de los programas, existen complementariedades sustantivas. En este sentido, el programa se articula de forma estratégica con diversos programas de SENCE. Esta complementariedad permite abordar las brechas de empleabilidad, combinando formación, certificación, inserción y acompañamiento.

En el caso del programa de Becas del Fondo de Cesantía Solidario (BFCS) éste se complementa en tanto ofrece un puente entre la capacitación y la reinserción laboral. Mientras el BFCS entrega formación a personas cesantes con seguro de cesantía, el Programa de Intermediación Laboral aporta orientación, acompañamiento y vinculación directa con empleadores, facilitando la transición desde la capacitación hacia un empleo formal. Por su parte con el programa Becas Laborales, comparte un enfoque hacia poblaciones vulnerables. El Programa de Intermediación Laboral puede identificar brechas de empleabilidad y derivar a personas hacia las Becas Laborales, y luego acompañarlas en su inserción laboral posterior.

En la Certificación de Competencias Laborales, el Programa de Intermediación Laboral puede canalizar a personas con experiencia laboral no formal hacia procesos de certificación, fortaleciendo su perfil de empleabilidad. A su vez, la certificación entrega valor a los procesos de intermediación, al contar con personas con competencias reconocidas oficialmente. En cuanto al Despega Mipe su complementariedad permite identificar empresas participantes como potenciales espacios de colocación laboral para personas usuarias. También puede facilitar el cruce entre personas trabajadoras formadas o certificadas y empresas en proceso de fortalecimiento, generando redes locales de inserción.

Respecto al programa Formación en el Puesto de Trabajo, este presenta una alta sinergia con el Programa de Intermediación Laboral, producto que en ambos casos se pueden identificar personas postulantes, apoyar el proceso de emparejamiento empresa-persona y realizar seguimiento posterior. Esta articulación se espera que optimice la utilización de incentivos a la contratación y aumenta la sostenibilidad de la inserción laboral. En el programa Fórmate para el Trabajo, el Programa de Intermediación Laboral actúa antes y después del proceso formativo, puede orientar sobre trayectorias pertinentes y derivar personas interesadas en desarrollar emprendimientos o capacitarse en oficios; además, puede apoyar su inserción laboral o articulación con redes de fomento económico. Finalmente, el programa Reinvéntate se complementa a partir del proceso de reconversión entregando apoyo previo (orientación y perfilamiento) y posterior (búsqueda de empleo, contactos con empresas).

2.7. Sistema de indicadores: seguimiento de resultados actuales y propuestos

El diseño metodológico de los indicadores empleados en el seguimiento del Programa de Intermediación Laboral del SENCE combina herramientas cuantitativas provenientes de fuentes administrativas y encuestas de percepción, lo que permite una aproximación integral a la evaluación de la calidad del servicio y los resultados laborales de las personas usuarias. En términos generales, se despliega un sistema de indicadores que recoge tanto la dimensión subjetiva de la satisfacción usuaria como la dimensión objetiva del comportamiento en el mercado laboral formal, incluyendo participación, cotización y renta. La construcción de los indicadores de

satisfacción se basa en encuestas estructuradas aplicadas telefónicamente a una muestra representativa de personas atendidas y de empresas que participaron del proceso de colocación. Estas encuestas utilizan escalas ordinales de evaluación, posteriormente transformadas en un Índice de Satisfacción Neta (ISN), que permite categorizar la calidad percibida en distintas dimensiones del programa (atención, orientación, colocación y seguimiento).

Este enfoque ofrece una medición estandarizada y comparativa, facilitando la priorización de áreas de mejora desde la perspectiva del usuario. En paralelo, los indicadores de resultados laborales se derivan del cruce entre las bases de datos administrativas del programa y los registros del seguro de cesantía, permitiendo observar trayectorias laborales formales antes y después de la atención, así como calcular tasas de inserción, densidad de cotizaciones y evolución de rentas reales.

Esta estrategia metodológica presenta fortalezas importantes. En primer lugar, la articulación entre percepción subjetiva y trazabilidad objetiva brinda una visión más completa de la efectividad del programa. En segundo lugar, la utilización de datos longitudinales permite analizar cambios en el tiempo, lo que fortalece el monitoreo de impacto a nivel descriptivo. En tercer lugar, el uso de indicadores diferenciados por sexo, tipo de plataforma y vinculación facilita un análisis interseccional y territorial de los resultados, favoreciendo una gestión más focalizada.

Sin embargo, el diseño también presenta limitaciones relevantes. Una de las principales es que los indicadores de resultado no permiten establecer causalidad directa entre la intervención del programa y los cambios observados, ya que no se trata de una evaluación de impacto con grupo de control o contrafactual. Además, las encuestas de satisfacción muestran tasas de respuesta relativamente bajas, especialmente en el caso de las empresas, lo que podría introducir sesgos de representatividad en la percepción reportada. Asimismo, la medición de satisfacción a través de una escala única puede simplificar la complejidad de las experiencias de los usuarios, y no necesariamente captura aspectos más cualitativos como la pertinencia cultural o la adecuación del servicio a necesidades diversas. Por último, la concentración de la medición en variables asociadas a la formalidad laboral excluye otras formas de inserción que pueden ser relevantes para poblaciones específicas, como el autoempleo informal o el trabajo temporal no registrado. A pesar de estas limitaciones, el diseño actual representa una base sólida para monitorear la operación del programa, siempre que se complemente con enfoques cualitativos y análisis evaluativos más complejos.

Las evaluaciones recientes han revelado limitaciones en el sistema actual de indicadores (Didier, Azócar y Leiva, 2023). Por un lado, faltan indicadores de resultado o propósito más allá de la mera colocación. El programa no ha incorporado métricas sobre la calidad de la inserción laboral, por ejemplo, si el empleo conseguido mejora los ingresos o la estabilidad del beneficiario. De hecho, el informe de evaluación realizado por la DIPRES el 2023, señala que en la implementación no se consideran elementos como las expectativas de renta o desarrollo de carrera de la población atendida. Tampoco se mide de forma sistemática la satisfacción de las personas usuarias o de las personas que ofrecen empleos, lo que sería relevante para evaluar la calidad de la intermediación (Didier, Azócar y Leiva, 2023).

Por otro lado, el mismo informe del 2023, detectó problemas de registro de datos. Se observa que en algunas OMIL no queda registrada la *fecha exacta* en que la persona recibió cada servicio, dificultando evaluar indicadores de propósito que requieren seguimiento. Igualmente, la fragmentación de plataformas (registros en sistemas distintos para OMIL, ferias y plataforma en línea) genera vacíos de información que impiden una visión completa del desempeño del programa (Didier, Azócar y Leiva, 2023).

A partir del perfilamiento y evaluación del programa se han realizado mejoras al sistema que están actualmente en operación. Entre los indicadores para robustecer el seguimiento del Programa en 2024 destacan: indicadores de resultado en empleo de mediano plazo (porcentaje de personas usuarias que mantienen un empleo formal a los 6 meses de su colocación, variación en sus cotizaciones previsionales o salario después de participar), indicadores de calidad de servicio (satisfacción usuaria medida mediante encuestas, retroalimentación de empleadores sobre los candidatos presentados), e indicadores de eficiencia y gestión (costo por colocado, tasa de atención de población vulnerable, etc.).

Asimismo, la evaluación de la DIPRES recomendó desarrollar un modelo lógico explícito que conecte el problema, los componentes y los resultados esperados, clarificando cómo cada indicador refleja el aporte del programa (Didier, Azócar y Leiva, 2023). En la actualidad se está trabajando en la definición de una nueva matriz de indicadores consensuada que incluya tanto los indicadores actuales de gestión (atenciones, orientaciones, colocaciones), como nuevos indicadores de propósito y de impacto que den cuenta de la efectividad del Programa en la inserción laboral de calidad.

3. Elementos de rediseño del Programa partir del perfilamiento de las personas usuarias y caracterización año 2025

Con base al dossier del estudio, en la actualidad se está impulsando un rediseño del Programa de Intermediación Laboral. Se busca adecuar la intervención a las características de las personas usuarias y a los desafíos actuales del mercado de trabajo, fortaleciendo la pertinencia y calidad del servicio.

3.1. Diferenciación de la atención y segmentación de las personas usuarias

Un hallazgo clave del perfilamiento es la heterogeneidad de necesidades entre los distintos tipos de personas usuarias del programa. Por ello, se propone introducir una atención diferenciada y una segmentación más explícita dentro del programa. En la práctica, esto implicará:

- ✓ **Definir perfiles de personas usuarias y rutas de atención específicas**: desarrollar categorías de personas usuarias con características comunes y diseñar *itinerarios de servicios* adaptados a cada perfil. Esta especialización asegurará que cada persona reciba el tipo y la intensidad de apoyo acorde a sus necesidades.
- ✓ **Servicios y contenidos diferenciados por segmento**: Actualmente el programa ofrece un menú estándar de prestaciones iguales para todas las personas. Por ello se han añadido componentes especiales para ciertos grupos vulnerables. Se busca que el objetivo del programa, información, orientación, colocación, se enriquezca con componentes adicionales según el segmento objetivo.

- ✓ **Caracterización proactiva**: Aunque el programa no niega atención a nadie (principio de no discriminación), el rediseño sugiere caracterizar con mayor detalle a quienes más lo requieren por medio de la información que proporciona la misma persona que consulta. En este sentido, siguiendo la Política Nacional de Intermediación laboral, se identifican como grupo vulnerables los jóvenes, mujeres, migrantes, personas en situación de discapacidad, adultos mayores u otros usuarios que posean mayores dificultades para acceder de forma oportuna al mercado del trabajo (Decreto 26 de 2019). Se sostiene que, si bien *no habrá exclusión*, sí se pretende dar prioridad operativa a posteriori a los grupos con mayores brechas, asignando recursos hacia ellos, tales como los especialistas de inclusión.

En síntesis, la diferenciación de la atención supone pasar de un enfoque uniforme a uno más *personalizado y equitativo*. Esto responde a la crítica de que el programa declaraba grupos prioritarios, pero no adecuaba su servicio para ellos. Por medio del rediseño cada persona será *perfilado* al ingresar (mediante el diagnóstico inicial en OMIL) y encauzado por un circuito de atención óptimo, elevando la eficacia del programa para distintos perfiles.

3.2. Articulación multicanal y fortalecimiento territorial

Otra área de mejora identificada es la necesidad de perfeccionar la estrategia multicanal del programa, asegurando una articulación fluida entre los diferentes medios de atención (OMIL, plataformas SENCE, BNE) y entre los distintos territorios. Los lineamientos de rediseño en este ámbito incluyen:

- ✓ **Homogeneidad en la oferta de servicios a través de canales**: Todas las personas usuarias del programa, sin importar el canal de ingreso, deben tener la posibilidad de acceder al mismo conjunto básico de prestaciones. El informe de evaluación de DIPRES subrayó que la intervención provista por los canales debe ser la misma y responder a las necesidades de las personas usuarias, garantizando el principio de no discriminación. En consecuencia, es importante estandarizar procedimientos y contenidos entre OMIL y plataformas, tales como el protocolo unificado de orientación laboral. De este modo, se busca *nivelar los estándares* para que la calidad del servicio no dependa de dónde o cómo accede la persona. A modo de sugerencia, los equipos de las OMIL básicas podrían hacer pasantías en las OMIL más avanzadas, de tal manera de aprender de las buenas prácticas y conocer procesos exitosos de colocación.
- ✓ **Integración de registros e información**: Un paso crítico es unificar o interconectar los sistemas de registro de datos de todos los canales. Actualmente, la Bolsa Nacional de Empleo actúa como repositorio central, pero existen módulos externos (registros internos de OMIL o planillas para seguimiento de ferias) que no alimentan automáticamente la base nacional. El rediseño busca que toda atención quede registrada en línea en la BNE en tiempo real, sea que ocurrió en una OMIL, en una feria o en la web. Esto permitirá no solo una experiencia continua para las personas, sino también un control de gestión más sólido por parte de SENCE sobre lo que sucede en cada comuna. La integración también contempla mejorar la interoperabilidad con otros sistemas relevantes, por

ejemplo, con las plataformas de SENCE de capacitación, de modo que una persona egresada de un curso pueda ser contactada por la OMIL automáticamente para apoyo en inserción laboral.

- ✓ **Profundización de la red territorial colaborativa**: Como se mencionó, ya existen redes territoriales entre OMIL para compartir ofertas de empleo y ampliar la cobertura de la vinculación. El rediseño propone institucionalizar y extender estas redes, avanzando hacia un modelo en que las OMIL funcionen más en colaboración regional que de forma aislada. Esto implica, por ejemplo, crear *bolsas de empleo regionales* (sobre la base de la BNE pero administradas en coordinación entre grupos de OMIL), realizar ferias laborales conjuntas por provincia, e incluso permitir que una persona usuaria sea atendido en una OMIL distinta a su comuna si ahí hay una mejor oferta (el principio de "ventanilla abierta" sin importar residencia, que ya fue reconocido como necesario para universalidad). Al fortalecer la articulación territorial, se espera optimizar recursos (compartiendo especialistas entre municipios) y asegurar que ninguna zona quede rezagada en la prestación de servicios.
- ✓ **Supervisión y apoyo técnico centralizado**: Dado que las OMIL dependen de municipios, existe variabilidad en la gestión. SENCE, a través de sus Direcciones Regionales, busca reforzar su rol de supervigilancia y asistencia técnica del programa. En el rediseño se consideran mayores capacitaciones a los equipos OMIL, evaluaciones periódicas de desempeño por medio de indicadores unificados y acompañamiento en terreno para estandarizar prácticas. Todo esto complementa la articulación multicanal al asegurar que el "brazo ejecutor" principal (las OMIL) opere bajo las directrices técnicas comunes del programa.

En resumen, la articulación multicanal y territorial busca que el programa funcione verdaderamente como un sistema integrado de intermediación laboral, y no como esfuerzos desconectados. La meta es ofrecer una experiencia coherente a la persona usuaria, independiente del canal utilizado, y ampliar la disponibilidad de servicios a todo el país mediante la colaboración entre unidades locales y herramientas tecnológicas compartidas.

3.3. Enfoque inclusivo y atención a grupos prioritarios

Un componente central del rediseño es fortalecer el enfoque inclusivo, de manera que el programa responda efectivamente a la diversidad de la población y contribuya a reducir brechas de inequidad en el acceso al empleo. En este ámbito se proponen las siguientes acciones:

- ✓ Implementar servicios especializados para grupos vulnerables: Como se indicó, hasta ahora el programa no ofrece *servicios diferenciados* para poblaciones prioritarias (migrantes, mujeres, personas mayores, entre otros) a excepción de las personas con discapacidad, a quienes por medio de terapeutas ocupacionales reciben orientación tanto para ellas, como para las empresas (Ley de Inclusión Laboral (Ley N°21.015)). En este sentido, se sugiere la contratación de personas especialistas en dichos grupos para que brinden una atención focalizada y experta, acorde a las necesidades específicas. También generar material y talleres específicos para mujeres (como apoyo en técnicas de búsqueda tras lagunas laborales, conciliación trabajo-familia) y para migrantes (orientación en validación de títulos, idioma, documentación laboral). Estas intervenciones

especializadas tienen por objetivo derribar barreras particulares que enfrentan estos grupos en el proceso de intermediación. Se puede sumar a lo anterior, la coordinación al interior de las unidades municipales, es decir, con el programa de personas mayores, de discapacidad, indígenas, generando un círculo virtuoso en la gestión pública.

- ✓ Criterios de prioridad en la derivación a incentivos y programas: Se sugiere que el programa trabaje más estrechamente con otros programas de empleabilidad sensible a la inclusión. Por ejemplo, al detectar una mujer víctima de violencia de género buscando trabajo, la OMIL podrá derivarla prioritariamente al programa Mujer Trabaja Protección del SERNAMEG, o a un subsidio al empleo femenino si califica. Esto se relaciona con articular al sistema con subsidios de contratación, de forma tal que la intermediación y el incentivo económico operen de manera conjunta para lograr la colocación.
- ✓ Accesibilidad y adecuación cultural en la prestación del servicio: Un enfoque inclusivo implica adaptar la forma en que se entrega el servicio para los distintos colectivos. Esto implica asegurar accesos universales (rampas, lenguaje de señas) en oficinas OMIL para quienes lo requieran, uso de un lenguaje sencillo en las comunicaciones para personas usuarias con baja alfabetización, traducción de material clave para población migrante. La BNE también podría mejorar aspectos de accesibilidad web para personas usuarias con discapacidad sensorial o intelectual. Adicionalmente, se puede reforzar la capacitación que recibe el personal del programa en torno al enfoque de derechos, no discriminación y sesgos inconscientes, fortaleciendo la *sensibilización* frente a las distintas realidades de las personas usuarias.

El énfasis inclusivo responde directamente a las brechas detectadas: por ejemplo, la tasa de colocación de personas con discapacidad atendidas es menor que la de la población general, lo que evidencia la necesidad de apoyos adicionales. Con estas medidas, el programa puede aspirar a garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, haciendo efectivo su principio de universalidad y no discriminación. Lo anterior significaría que los grupos tradicionalmente relegados en el mercado laboral encontrarán en la intermediación pública un espacio con ajustes a sus necesidades y una puerta de entrada real a empleos dignos.

3.4. Incorporación de herramientas digitales e innovación tecnológica

La transformación digital es un eje transversal del rediseño del programa. Si bien ya cuenta con la Bolsa Nacional de Empleo como plataforma, existen oportunidades para aprovechar mejor la tecnología en beneficio de la intermediación laboral. Las propuestas en este sentido abarcan:

- ✓ Modernización de la Bolsa Nacional de Empleo (BNE): Se podrían introducir mejoras funcionales a la BNE para hacerla más amigable y eficaz. Entre ellas, un sistema de perfilamiento automático de candidatos y vacantes usando algoritmos de matching, de modo que el portal sugiera a cada persona usuaria ofertas acordes a su perfil (basado en su experiencia, ubicación, preferencias). También habilitar notificaciones personalizadas (vía email o mensajería móvil) para alertar sobre nuevas vacantes o actividades del SENCE (como ferias locales). Asimismo, continuar fortaleciendo la

seguridad y usabilidad del sitio, dado que es crítico mantener la confianza de personas usuarias y empresas en esta herramienta.

- ✓ Uso de inteligencia artificial (IA) y análisis de datos: En línea con tendencias globales de los servicios públicos de empleo, SENCE podría explorar la incorporación de IA para optimizar la gestión. Por ejemplo, algoritmos de IA podrían ayudar a identificar patrones de colocación efectivos, prediciendo qué tipo de orientación funciona mejor según el perfil de la persona usuaria, o detectando qué ofertas de empleo podrían ser fraudulentas o de baja calidad antes de publicarlas. Un caso concreto en análisis es un asistente virtual o *chatbot* inteligente integrado en la plataforma en línea, que brinde información y responda consultas frecuentes de los usuarios 24/7, aligerando la carga de las OMIL en consultas básicas. También se podría utilizar *big data* labora que permitan cruzar datos de la BNE con datos administrativos, referidos a la información contenida en el registro social de hogares, tales como ingreso, nivel educacional, condiciones de vivienda, entre otros. Esto permitiría seguir las trayectorias laborales de quienes pasaron por el programa y ajustar la estrategia en consecuencia.
- ✓ Digitalización de procesos internos: Más allá de la atención a las personas usuarias, es importante digitalizar la gestión interna del programa. Esto, en la actualidad se está haciendo por medio de la BNE, sin embargo, es importante sostener que esté actualizada y en línea, para que cada OMIL y cada dirección regional pueda monitorear sus indicadores en tiempo real, y establecer sistemas de reporte automatizados hacia el nivel central. La meta es tener un sistema de información gerencial integrado que facilite la toma de decisiones oportunas. Por ejemplo, si en cierta comuna baja la cantidad de colocaciones, el sistema lo alertará para que SENCE intervenga con apoyo. La digitalización también permitirá monitoreo remoto y auditoría más eficiente, reduciendo la necesidad de procesos manuales de consolidación de datos.

En definitiva, la incorporación de herramientas digitales pretende aumentar la eficiencia, alcance y transparencia del programa. La tecnología se convierte en un aliado para manejar un alto volumen de personas usuarias con rapidez y para personalizar la atención a gran escala. No obstante, todas estas innovaciones se implementarán cuidando de no agravar la brecha digital, coexistiendo siempre con la opción presencial. El equilibrio entre modernización e inclusión digital es clave para un rediseño exitoso.

OBJETIVO ESPECÍFICO N°6 "ANALIZAR LA ESTRUCTURA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS ACTUAL Y GENERAR UNA PROPUESTA DE REDISEÑO"

En este capítulo se aborda el análisis de la estructura de prestación de servicios actual y generación de una propuesta de rediseño en función de los perfiles de personas usuarias identificadas. Este examen, que es parte de los objetivos específicos del estudio conceptualizados por SENCE, se basó en las referencias normativas y de políticas públicas pertinentes para la descripción del programa, y además, se integran los resultados del análisis de las entrevistas realizadas en el marco del estudio.

1. Análisis documental

Según el desarrollo histórico de la política de intermediación laboral y, especialmente, a partir de los dos decretos del Ministerio del Trabajo que sustentan el Programa (2019 y 2009), los servicios que se proveen requieren de una estructura de servicios de atención. Esta estructura se entiende como un conjunto relacionado de recursos de diferente naturaleza, que permite poner los servicios a disposición de las personas usuarias. Lo anterior, supone la concurrencia de varios factores, tal como se consigna en los antecedentes de la Política que facilitan su adecuado funcionamiento como son contar con una institucionalidad clara que articule a los distintos actores que participan de la intermediación laboral, en especial, articulación entre el sector público y privado; un esquema de servicios que se ofrece, así como una adecuada implementación y su gestión; contar con un sistema de información sobre el mercado laboral, que provea datos sobre la oferta y demanda de trabajo, así como la identificación de brechas y anticipación de nuevas demandas" (Decreto 26).

Por ello, para efectos de este capítulo, la estructura de prestación de servicio de atención se conceptualiza como el conjunto articulado de recursos humanos, tecnológicos, físicos, normativos y procedimentales que, organizados en un marco institucional local, permiten la provisión estandarizada, continua y pertinente de servicios de información, derivación, capacitación, orientación y vinculación laboral, a personas usuarias en situación de búsqueda activa o potencial de empleo, de acuerdo con estándares definidos por la autoridad central.

El tipo de servicios se encuentra organizado y dispuesto en una estrategia multicanal, con una gobernanza colaborativa, según los cuatro componentes del Programa - información de servicios, trámites y derivación a programas públicos de empleabilidad; orientación laboral; vinculación laboral; ferias laborales - tal como ya se reseña en su ficha de diseño del año 2025 y en Matriz de Marco Lógico (MML) reconstruida en el marco de la evaluación de la DIPRES del Ministerio de Hacienda el año 2023 (Didier, Azócar y Leiva, 2023). La estrategia multicanal es establecida en concordancia con la Política y que incluye la articulación de organismos públicos y privados, como el desarrollo de esquemas de atención para los grupos vulnerables.

Actualmente, la estrategia de intervención del Programa como ya se indicó, la participación y articulación de dos actores claves, SENCE y las OMIL. En el caso de SENCE mediante sus direcciones regionales, las plataformas laborales y las OMIL. Los dos canales son de tipo presencial que pueden ser estáticos y móviles y el canal web. Las condiciones-marco para las interacciones entre los actores del Programa se encuentran contenidas en los manuales y guías ya identificadas en el capítulo sobre su marco normativo.

Tabla 15. Actores según tipo de canal en el 2025 en la estrategia de intervención del Programa

Actores	Tipo de canal	Función	Año 2025
OMIL – Oficina Municipal de Información Laboral	Presencial	Cumplir con actividades de orientación ocupacional (la entrega de información, aplicación de instrumentos técnicos y asesorías que faciliten la elección de una profesión, actividad u oficio) y la entrega de los antecedentes que permitan lograr una adecuada capacitación en las entidades encargadas de proporcionarla.	A nivel nacional con 316 Oficinas Municipales de Información Laboral, de ellas, 294 reciben recursos financieros de SENCE para asegurar la entrega de Servicios de Intermediación Laboral.
Plataforma laboral	Presencial o web	Aumentar las colocaciones del sistema de intermediación laboral, mediante la entrega de servicios de información, orientación y vinculación laboral a buscadores de empleo y empleabilidad.	A nivel nacional con tres Plataformas Laborales presenciales – región de Arica y Parinacota, región de Antofagasta y región Metropolitana, a lo que se suma la plataforma de Orientación Laboral en Línea, que es 100% virtual. Se espera para el año 2025 implementar 5 nuevas plataformas presenciales, en el primer semestre se incorporarán 4, en las regiones de Tarapacá, Biobío, Araucanía y Los Ríos y en el segundo semestre en la región de Los Lagos.

Fuente. Elaboración propia basado en Ministerio del Trabajo y Previsión Social, SENCE (2025). Ficha de diseño. Programa Intermediación Laboral, febrero 2025. Subunidad de Estudios.

En el diseño del Programa se constata la persistencia de asimetrías de información y desajuste de habilidades en el mercado laboral, con el efecto de dificultades para un calce entre la fuerza de trabajo disponible y la demanda real por trabajadores y el acceso al empleo. Igualmente, se plantea que las asimetrías y brechas pueden ser resueltas facilitando el acceso a la información y los servicios asociados a los procesos de emparejamiento de la oferta y la demanda en el mercado del trabajo (Didier, Azócar y Leiva, 2023). Estas hipótesis del diseño general del Programa, reconstruidas por el panel de expertos y expertas de la DIPRES (2023), darían cuenta de la necesidad de generar una estructura de prestación de servicios para "la entrega información de servicios, trámites y derivación a programas públicos de empleabilidad, brinda orientación laboral y apoya al proceso de vinculación laboral de las personas en búsqueda de empleo, a través de la realización de ferias laborales, servicios que entregan directamente las OMIL y los servicios provistos por las plataformas laborales de SENCE".

En los cinco principios de la Política se establece el acceso universal a toda la población y la incorporación de los grupos vulnerables. En estos principios se busca expresamente “asegurar la provisión y acceso a toda la población de los servicios de intermediación laboral, la política establece un nuevo modelo de implementación basado en la articulación de organismos públicos y privados, y una estrategia multicanal de provisión de servicios que incluye también esquemas de atención para grupos vulnerables” (Decreto 26). La inclusión de los grupos vulnerables entre las personas usuarias ha sido reiterada en los Decreto 4 y 26 del Ministerio del Trabajo. En el Decreto 26 del año 2019 se mencionan a las mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, migrantes y personas mayores. En el Decreto 4, igualmente, señala a las mujeres jefas de hogar y sectores de la población que clasificados por edad, sexo, educación, discapacidad o ingreso o habitantes de zonas cuyo desempleo se mantenga constante o aumento respecto a la escala nacional. Se agregan incentivos a la colocación a través de las OMIL para la población objetivo, quienes son los siguientes: personas en situación de discapacidad; personas mayores de 55 años hasta edad de jubilación; personas migrantes; mujeres que no cuenten con cotizaciones en los últimos 12 meses anteriores al mes de atención, técnicos y profesionales; personas egresadas de cursos de capacitación SENCE (todas sus líneas).

El acceso universal y la consideración de grupos vulnerables en el Programa introducen una tensión en la coherencia entre la conceptualización y la implementación según constata la evaluación del año 2023 de la DIPRES (Didier, Azócar y Leiva, 2023).

En los principios del Programa se promueve la equidad de la prestación de servicios, favoreciendo el acceso de las personas usuarias , tanto personal como empresas, sin ningún tipo de distinción inicial. En el año 2023 se constató que, si bien en el Programa se recopila información de las personas beneficiarias desagregada por sexo, no ha sido gestionada para atender las necesidades específicas de cada grupo ni utilizada para una especialización de los servicios y que complemente la estructura de servicios de las OMIL de gestión avanzada y el tratamiento de la población en situación de discapacidad. Se mantiene una disparidad entre la declaración de la Política y el Programa respecto de los grupos vulnerables y la disponibilidad de bienes y servicios diferenciados según sus necesidades (Didier, Azócar y Leiva, 2023). Esta no acción, desde el punto de vista analítico, se relaciona con un mecanismo de filtro en el quehacer del Programa en el período 2020 a 2025. Se considera una inacción del Programa, pues va acompañada de decisiones formales paralelas, como es el hecho de enfatizar el acceso universal en lugar de la focalización en grupos vulnerables, ambas consignadas en la Política .

En la ficha de diseño del programa entre los años 2021 a 2025 no se incluyen, en la población potencial y objetivo, distinciones de sexo, género, edad y situación de discapacidad. Tampoco se registran datos de los grupos vulnerables o indicadores de medición para el Programa. No obstante, en la documentación técnica y actual del SENCE se emplean un conjunto de denominaciones donde se abordan distinciones de grupos que se espera sean priorizados o se les preste atención. En la Guía Operativa del Programa FOMIL 2024 (SENCE, 2024) se emplea “público objetivo”; en el Manual del Sistema de Gestión para IL-BNE (2024) “grupos de empleo”; en el Manual de Orientación Laboral año 2024 y en Manual de Inclusión Laboral de abril de 2023 “grupo objetivo”.

Tabla 16. Público objetivo del programa en documentos técnicos SENCE

Guía operativa FOMIL 2024 y 2025	Manual del Sistema de Gestión para IL-BNE 2024	Manual de Orientación Laboral 2024	Manual de Inclusión Laboral 2023
• Personas con discapacidad. • Personas mayores 55 años hasta edad de jubilación. • Migrantes. • Mujeres que no cuenten con cotizaciones en los últimos 12 meses anteriores al mes de atención. • Técnicos y profesionales. • Participantes cursos de capacitación SENCE (en todas sus líneas).	• Personas con pensión de invalidez, aplicable en el contexto de la ley 21.015 • Indígenas. • Adultos mayores. • Jóvenes. • Migrantes. • Personas infractoras de ley.	• En Taller de Apresto Laboral. Identificación del grupo objetivo: ○ Nivel de escolaridad ○ Contexto social ○ Expectativas laborales ○ Alfabetización digital ○ Rango etario • En Taller de Apresto Laboral educacional grupo objetivo: ○ Estudiantes de enseñanza media. ○ Estudiantes de educación superior.	• Personas con discapacidad. • Migrantes.

Fuente. Elaboración propia basada en Guía operativa FOMIL 2024 y 2025; Manual del Sistema de Gestión para IL-BNE 2024; Manual de Orientación Laboral 2024; Manual de Inclusión Laboral 2023.

En términos de cobertura y convergencia de categorías existen cuatro categorías de grupos que aparecen de manera recurrente en al menos tres de los cuatro manuales: personas con discapacidad, migrantes, personas mayores/adultos mayores y personas en proceso educativo (estudiantes o jóvenes). La categoría “personas con discapacidad” se menciona expresamente en tres documentos: Guía operativa FOMIL, Manual de Sistema de Gestión IL-BNE y Manual de Inclusión Laboral; los “migrantes” es también una categoría presente en tres de los documentos y es común tanto en las políticas generales como en talleres específicos (por ejemplo, Apresto Laboral Educacional); la mención a personas mayores o adultos mayores está formulada con distintas etiquetas en dos documentos (Guía FOMIL y Manual IL-BNE), lo que sugiere una continuidad de criterio, aunque no necesariamente una definición uniforme de rango etario. En el caso de jóvenes o estudiantes, la categoría aparece en dos manuales: Manual IL-BNE (como “jóvenes”) y Manual de Orientación Laboral (como “estudiantes de enseñanza media y superior”).

En términos de dispersión en la definición de categorías y criterios de vulnerabilidad, existen diferencias notables en el modo en que los documentos abordan y etiquetan a los grupos vulnerables. Por ejemplo, en el Manual de Orientación Laboral no nombra categorías poblacionales de forma directa, sino que utiliza dimensiones como nivel de escolaridad, contexto social, alfabetización digital, expectativas laborales y rango etario. Esto refleja un enfoque más contextual que categórico. La Guía Operativa FOMIL incluye categorías funcionales y normativas (como “personas con pensión de invalidez en el contexto de la ley 21.015”), además de categorías más amplias como “técnicos y profesionales” o “participantes de cursos de capacitación SENCE”, lo que sugiere una extensión

del concepto de vulnerabilidad o inclusión más allá de condiciones estructurales clásicas; el Manual de Inclusión Laboral es el único que contempla explícitamente el grupo “personas infractoras de ley”, lo que lo distingue por la incorporación de una dimensión judicial o penal.

En cuanto a los criterios técnicos y operativos en la identificación de públicos. El Manual de Orientación Laboral y el Manual de Inclusión Laboral introducen enfoques basados en caracterización diagnóstica más que en categorías demográficas predefinidas. Esto se expresa en el uso de variables tales como nivel de escolaridad, contexto social o alfabetización digital. En contraste, la Guía Operativa FOMIL se orienta más a la operacionalización programática de categorías determinadas por criterios legales, administrativos o de elegibilidad formal. El Manual IL-BNE integra una gama amplia de categorías clásicamente consideradas vulnerables (personas mayores, indígenas, jóvenes, migrantes), lo que sugiere una alineación directa con el discurso inclusivo de la Política.

En relación con las particularidades de segmentación y especificidad, el Manual de Inclusión Laboral (2023) se centra en un taller específico —el Taller de Apresto Laboral Educacional— y delimita el público objetivo exclusivamente a estudiantes de enseñanza media, superior, migrantes y personas con discapacidad, sugiriendo una aplicación focalizada más que generalista del enfoque de inclusión; la segmentación por edad y nivel educacional en los distintos documentos presenta una lógica diferenciada de segmentación, no siempre coincidente en términos operativos. Por ejemplo, los “jóvenes” en el Manual IL-BNE no necesariamente coinciden con los “estudiantes” del Manual de Orientación Laboral, lo que puede dar lugar a solapamientos o vacíos según la interpretación en terreno.

Entre las ausencias relevantes se constata que en ningún documento menciona expresamente categorías como personas en situación de calle o personas cuidadoras, a pesar de que estos grupos suelen formar parte de definiciones ampliadas de vulnerabilidad en políticas públicas contemporáneas; la dimensión territorial (habitantes de zonas rurales o rezagadas) no aparece como criterio en la tabla, aunque puede estar presente en otros tramos de los documentos. En definitiva, a partir de la comparación se observa una heterogeneidad en la conceptualización y operacionalización de los grupos vulnerables dentro del ecosistema programático de la Política de Intermediación Laboral en Chile. Mientras algunos manuales priorizan una lógica categorial normativa (como la Guía Operativa FOMIL), otros optan por una caracterización contextual o diagnóstica (como el Manual de Orientación Laboral). Esta diversidad indica una coexistencia de enfoques que van desde el enfoque clásico de focalización poblacional hacia una aproximación más situada como es interseccionalidad, aunque con grados variables de desarrollo y sin convergencia completa en la definición de los públicos objetivo.

En el diseño del Programa, las OMIL se constituyen en el principal actor asociado a la intermediación laboral a partir del tipo de gobernanza colaborativa. Las OMIL dependen administrativamente de cada Municipalidad, que proveen los recursos de personal, infraestructura e instalaciones para su funcionamiento, y que cuentan con la supervisión y directrices técnicas de SENCE y del cumplimiento de los servicios. Una condición necesaria que debe ser contemplada en la estructura de prestación de servicio actual es la autonomía político-administrativa de los municipios en Chile. Las administraciones locales pueden aceptar o rechazar los convenios con SENCE, no

obstante, el Programa cuenta en su implementación con otros actores e instancias como son las plataformas laboral SENCE (Arica, Antofagasta, Región Metropolitana), plataforma digital de empleo, BNE, y otros canales. Las personas usuarias de las OMIL pueden acceder a los siguientes servicios: ofertas laborales disponibles en tu comuna a través de la Bolsa Nacional de Empleo; gestión de colocación laboral en puestos de trabajo; orientación laboral; asesoría en la búsqueda de trabajo: talleres grupales e individuales para que aprendas a hacer un currículum vitae y preparar entrevistas de trabajo, y conozcas técnicas eficaces de búsqueda de empleo; oferta programática de SENCE (capacitación sin costo). En el caso de las empresas en las OMIL pueden acceder a las personas usuarias que buscan trabajos que han contado con una guía para postular y la asesoría en la oferta programática de SENCE. En las OMIL de tipo avanzada se cuenta con un profesional de inclusión para apoyar los procesos de inclusión laboral.

En el año 2024 en la Guía operativa programa fortalecimiento OMIL 2024 y 2025 (Resolución exenta N° 39) se describen un repertorio de procesos primarios y de soporte de intermediación laboral del Programa de Fortalecimiento de las OMIL. En el caso de las personas los procesos primarios se disponen en secuencia lógica y predeterminada, vinculados entre sí para transformar insumos en bienes o servicios. Cada proceso está integrado por un conjunto de acciones que se interrelacionan en forma lógica y que son necesarias para producir resultados. En las empresas la conexión, análisis, encuentros, atención de SENCE, el apoyo al levantamiento de demanda laboral y seguimiento de la colocación. Se adicionan los procesos exclusivos de plataformas: el diagnóstico (2025-2026), habilitación laboral, seguimiento de colocación (2025) y los públicos de atención preferencial: participantes de cursos SENCE, beneficiarios Fondo Cesantía Solidario e infractores de ley. Los procesos de soporte, por su parte, son las actividades de difusión (medios de comunicaciones locales, medios de comunicación municipales y sus redes sociales) y articulación territorial (actividades de trabajo conjunto, coordinado y eficiente).

Tabla 17. Procesos de intermediación laboral del Programa Fortalecimiento OMIL

Personas	Empresas
Procesos primarios	
• Registro o actualización BNE • Orientación laboral básica • Orientación laboral avanzada • Taller de apresto laboral • Taller de apresto laboral educacional • Evaluación funcional • Postulación a ofertas de empleo • Colocación	• Contacto con empresas • Análisis de puesto de trabajo • Ofertas laborales • Encuentros con empresas • Derivación a ejecutivo empresa de SENCE • Seguimiento (colocación)
Procesos de soporte	
• Actividades de difusión • Articulación territorial	

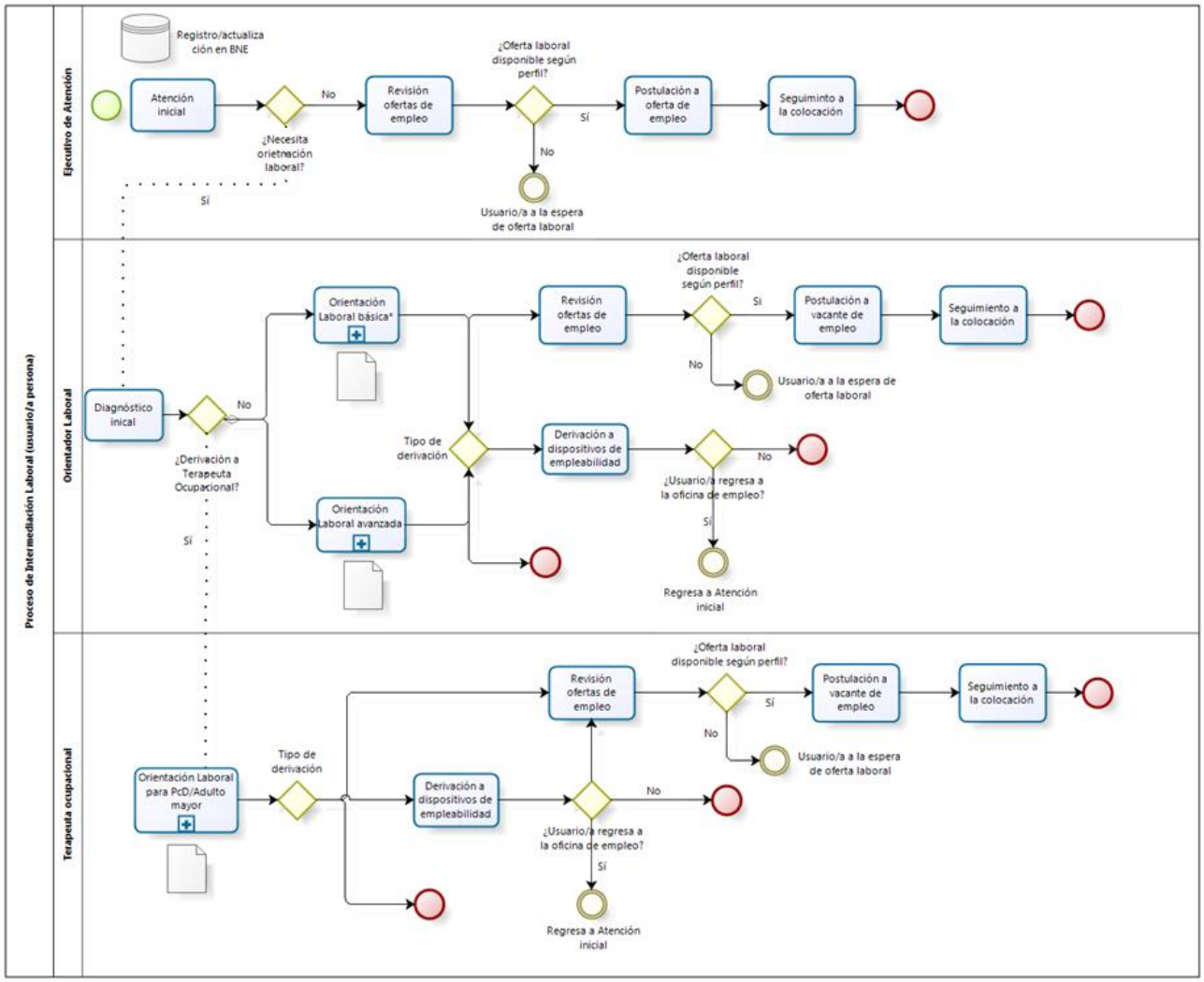
Fuente. Ministerio del Trabajo y Previsión Social-SENCE (2024).

Los procesos primarios de la intermediación laboral tienen por propósito brindar un servicio integral a las personas buscadoras de empleo – según la Guía operativa Programa FOMIL 2024-, en función de sus requerimientos y necesidades específicas. Estos procesos se encuentran estandarizados cómo es posible constatar con el flujograma de los procesos de intermediación completo.

Las personas se refieren a la población económicamente activa (PEA) conformada por hombres y mujeres que buscan empleo o personas trabajadoras que quieren mejorar sus trayectorias laborales, sin distinción de género, edad, condición económica, nivel educacional, calificación laboral, lugar de residencia, nacionalidad, entre otros.

En relación con los procesos primarios para empresas comprenden los procesos estandarizados de la intermediación laboral en la dimensión de empresas, cuyo propósito es brindar un servicio integral a éstas en relación con sus requerimientos. Por empresas se considera a grandes, medianas, pequeñas y microempresas, personas naturales con iniciación de actividad, que necesitan contratar trabajadores o mejorar las habilidades del capital humano al interior de la misma.

Ilustración 2. Flujograma de procesos completo de intermediación laboral del Programa[4]



Fuente. Elaboración propia de SENCE (2025).

El flujograma del proceso completo de intermediación laboral en términos de la secuencialidad operativa es claro y presenta una estructura lineal y secuencial que evidencia una lógica de encadenamiento funcional, desde el ingreso de la persona usuaria hasta su egreso o reingreso. Esto permite inferir una orientación a la eficiencia procedimental. El proceso está subdividido en etapas: registro y caracterización de la persona usuaria; asignación de actividades (talleres, orientación, derivación a servicios); ejecución de acciones y seguimiento y egreso. Esto sugiere un modelo de atención basado en ciclos de intervención modular, coherente con prácticas contemporáneas de gestión por resultados. El uso de rombos como nodos de decisión indica la incorporación de criterios explícitos de clasificación que permiten adaptabilidad del proceso a perfiles de personas usuarias diversas. El reingreso de la persona usuaria en caso de no logro de colocación o necesidad de continuidad sugiere

[4] SENCE (2025). Flujograma de procesos de intermediación laboral de PIL. Unidad Central de Intermediación Laboral SENCE.

un sistema no lineal, con trazos de iteratividad. Esto se alinea con principios de mejora continua en procesos públicos. Si bien el flujograma no detalla actores, se infiere la articulación de distintas unidades o servicios, por ejemplo, oficinas OMIL, programas sectoriales, empresas, lo que permite identificar una red interinstitucional operativa.

En el año 2023 se elaboró una categorización de las OMIL – básica, intermedia y avanzada - con cuatro dimensiones (población, demanda laboral, oferta laboral y gestión OMIL) y siete ítems fundamentados técnicamente y de un modo actualizado referido al análisis de variables sociolaborales y de gestión. Además, de los criterios técnicos objetivos y el uso de instrumentos oficiales validados, se planteó el crecimiento escalonado para las comunas, donde las nuevas incorporaciones al convenio FOMIL parten desde la categoría básica, dependiendo de la disponibilidad presupuestaria y siempre que el puntaje obtenido esté sobre la línea base. En la Guía operativa programa fortalecimiento OMIL 2024 y 2025 (Resolución exenta No. 39) se expone el siguiente esquema de síntesis de cada categorización de las OMIL:

Tabla 18. Esquema de procesos primarios y de soporte y sus respectivas acciones según categoría OMIL

OMIL Gestión Básica	OMIL Gestión Intermedia	OMIL Gestión Avanzada
Registro o actualización BNE	Registro o actualización BNE	Registro o actualización BNE
Orientación Laboral Básica	Orientación Laboral Básica	Orientación Laboral Básica
	Orientación Laboral Avanzada	Orientación Laboral Avanzada
Taller de Apresto Laboral	Taller de Apresto Laboral	Taller de Apresto Laboral
Taller de Apresto Laboral Educacional	Taller de Apresto Laboral Educacional	Taller de Apresto Laboral Educacional
		Evaluación funcional
Postulación a Ofertas de Empleo	Postulación a Ofertas de Empleo	Postulación a Ofertas de Empleo
Colocación	Colocación	Colocación
	Contacto con empresas	Contacto con empresas
		Análisis de puesto de trabajo
	Ofertas laborales	Ofertas laborales
	Encuentros con empresas	Encuentros con empresas
	Derivación a ejecutivo empresa de SENCE	Derivación a ejecutivo empresa de SENCE
	Seguimiento (colocación)	Seguimiento (colocación)
Actividades de difusión	Actividades de difusión	Actividades de difusión
Articulación territorial	Articulación territorial	Articulación territorial

Fuente. Guía Operativa Programa FOMIL 2024 y 2025 - SENCE (2024)

El esquema de procesos primarios y de soporte con sus respectivas acciones según la categoría de OMIL en términos de niveles de gestión. Lo anterior, implica diferenciación en capacidades institucionales, operativas y técnicas. Este enfoque reconoce desigualdades territoriales, y busca adecuar el nivel de complejidad de los procesos y servicios ofrecidos. El modelo está diseñado con base en capacidades diferenciales por municipio, evitando exigir a comunas con menor dotación institucional servicios que no podrían garantizar. La categoría avanzada incorpora procesos más cercanos a un sistema de empleabilidad integral, incluyendo evaluación funcional y análisis de puestos.

El modelo reconoce que el proceso de intermediación no se agota en la postulación: introduce etapas de apresto, orientación y seguimiento. La colocación se convierte en un proceso observable, y no sólo un resultado agregado. En niveles intermedio y avanzado, se incorporan acciones de intermediación directa con empresas: contacto, derivación, análisis de puestos, generación de oferta, lo cual transita desde una lógica pasiva que espera que la empresa empleadora publique la oferta hacia una lógica proactiva de gestión de empleo. Todas las categorías contemplan actividades de articulación territorial, lo cual refuerza el principio de gobernanza colaborativa.

Se constatan algunas limitaciones del esquema como es una brecha estructural entre categorías. El modelo reproduce desigualdades preexistentes entre comunas. Las OMIL clasificadas de nivel básico carecen de procesos fundamentales, tales como son el seguimiento, relación con empresas empleadoras, orientación avanzada. Por ello, se podría traducir en una calidad desigual del servicio público según lugar de residencia, lo que afecta la equidad territorial. El análisis del puesto de trabajo y la evaluación funcional no detallan metodologías, dificultando su estandarización. Existe un riesgo de sobrecarga en OMIL avanzadas, las cuales asumen tareas complejas sin claridad sobre los requerimientos adicionales en dotación, formación y tecnología. Finalmente, el esquema no explicita qué procesos son condiciones críticas de calidad, ni cómo se relacionan con los resultados esperados (colocación, satisfacción, permanencia en el empleo).

Las características de la dotación del personal, su perfil profesional y número de personal asignado, como asimismo su capacitación técnica y conocimientos en normativa laboral, intermediación, enfoque de derechos y atención centrada en la persona usuaria según se encuentra regulado por la Guía operativa programa fortalecimiento OMIL 2024 y 2025. En el caso de la categoría OMIL de gestión básica, se consideran 2 personas ejecutivas de atención de público; en la gestión intermedia son 3 las personas requeridas con los cargos ejecutivo/a de atención de público; orientador laboral y ejecutivo/a de atención de empresa; gestión de avanzada se contemplan 4 personas requeridas, donde los cargos son ejecutivo/a de atención de público; orientador laboral; ejecutivo/a de atención empresa; y profesional de inclusión laboral.

Para la estructura de prestación de servicio, en la ficha del Programa se afirma que dentro del proyecto de Ley de Presupuestos año 2025, para el Ministerio del Trabajo y en particular para el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, bajo el subtítulo 24, ítem 01, número de asignación 266 se contempla un presupuesto de $ 13.948.545.000 (millones de pesos) para el Programa de Intermediación Laboral. La siguiente tabla da cuenta del comportamiento presupuestario del Programa entre los años 2022 y 2025. Se observa un aumento para prácticamente todos los años. A su vez, el presupuesto ejecutado, siempre, para estos, es más alto que el planificado.

Tabla 19. Presupuesto ejecutado y asignado por año calendario (miles de $) en valores nominales

Presupuesto en miles de pesos	2022	2023	2024	2025
Presupuesto de ley inicial	10.893.969	11.580.289	11.386.320	13.948.545
Ejecutado al 31 de diciembre	11.725.143	13.709.864	14.185.271	En ejecución.

Fuente. Ficha de diseño PIL 2025

Entre los años 2022 y 2025, el presupuesto de ley inicial del Programa presenta una tendencia general al alza, con una excepción en 2024. En efecto, entre 2022 y 2023 el presupuesto creció un 6,3%, mientras que en 2024 experimentó una leve disminución del 1,7%. Sin embargo, en 2025 se observa un incremento significativo del 22,5% respecto al año anterior, lo que podría interpretarse como una señal de fortalecimiento institucional del Programa. Por su parte, el presupuesto ejecutado ha mostrado un comportamiento más sostenido, con un aumento del 16,9% entre 2022 y 2023 y un crecimiento más moderado del 3,5% entre 2023 y 2024. Estos datos reflejan no solo un esfuerzo creciente en la ejecución presupuestaria, sino también una brecha entre lo planificado y lo finalmente ejecutado, que tiende a resolverse a favor de un mayor gasto efectivo. Lo que sugiere un uso intensivo de los recursos disponibles en función de la demanda por servicios de intermediación laboral.

En síntesis, los aspectos claves de la estructura de servicios son los siguientes:

a) La población objetivo y potencial. El Programa se encuentra destinado a las personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo, mayores de 18 años de edad. Por ello, es de acceso universal bajo esas condiciones, y a la vez, en el mismo Programa se señala que debe atender a los grupos vulnerables según sus especificidades. Estas características plantean disparidades y que ameritan un esfuerzo de armonización. Adicionalmente, el Estado chileno respecto de cada uno de los grupos vulnerables que se mencionan tiene un desarrollo en las políticas públicas vigentes y que son concordantes con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Por ejemplo, se requiere una mayor explicitación e incorporación de los enfoques destinados a las personas mayores según la legislación nacional e internacional ratificada por Chile; similar situación se encuentran los 11 pueblos indígenas reconocidos en Chile y que no se puede resolver a un nivel individual[5]; al trabajo adolescente protegido[6] o la población LGBTIQ+, todo ello, en convergencia con la transversalización del enfoque de género y de derechos humanos. Igualmente, las variables contextuales derivadas de los contextos urbanos y rurales.

b) Infraestructura institucional local. En la infraestructura institucional local se refiere a los espacios físicos disponibles en los municipios a cargo de las OMIL y su accesibilidad física para el canal presencial. Este aspecto no cuenta con un desarrollo en la documentación técnica de SENCE, excepto en referencia al cumplimiento de la normativa de personas con discapacidad y migrantes en términos de accesibilidad

[5] En Chile según la ley 19.253 se reconocen oficialmente 11 pueblos originarios (Mapuche, Aymara, Rapa Nui (o Pascuense), Atacameño (o Lickan Antai), Quechua, Colla, Diaguita, Chango, Selk'nam, Kawésqar (o Alacalufe) y Yámana (o Yagán). Además, el pueblo Afrodescendiente Chileno también cuenta con reconocimiento legal desde 2019, según la ley N° 21.151.

[6] Ministerio de Desarrollo Social y Familias (2020) Ley 21. 271 adecua el Código del Trabajo en materia de Protección de los Niños, Niñas y Adolescentes en el Mundo del Trabajo. https://bcn.cl/2lgxc

universal, según se expone en el Manual de Inclusión Laboral de abril 2023. Respecto de otros grupos vulnerables, además de las personas con discapacidad y migrantes, según la Política Nacional de la Intermediación Laboral no se cuenta con una información diagnóstica hacia el uso de la infraestructura institucional local por los grupos vulnerables del servicio de OMIL en los municipios.

c) Sistemas de información y gestión tecnológica. Esta dimensión de la estructura de servicios de atención se detalla en el Manual del Sistema de Gestión para la Intermediación Laboral – BNE (2024). Este Manual entrega un soporte a la labor de personas funcionarias institucionales SENCE y OMIL y que detalla las funcionalidades que entrega la plataforma a la persona usuaria institucional de la Bolsa Nacional de Empleo está compuesto por una serie de página de diferentes características y funcionalidades.

d) Protocolos y estándares de atención. Existe una serie de manuales operativos establecidos por el SENCE en su calidad de organismo rector del Programa en un conjunto de materias como son la inclusión laboral; la orientación laboral y, en particular, destinado para el profesional de orientación laboral; la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) y el fortalecimiento de OMIL:

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (Mayo 2024). Manual de Orientación Laboral. Guía y sugerencias para el profesional de Orientación Laboral. Unidad de Intermediación Labora. Departamento de Empleo y Capacitación de Empresas.

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). Bolsa Nacional de Empleo (BNE) (marzo 2024). Manual del Sistema de Gestión para la Intermediación Laboral- BNE. Unidad de Intermediación Labora. Departamento de Empleo y Capacitación de Empresas – SENCE 04032024.

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (2024) Guía Operativa Programa Fortalecimiento OMIL 2024 y 2025. Resolución exenta No. 39 (3 enero 2024). Oficina Municipal SENCE. Unidad de Intermediación Laboral. Departamento de Empleo y Capacitación en Empresas.

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (Abril 2023). Manual de Inclusión Laboral. Guía y sugerencias para Programas de Intermediación Laboral. Unidad de Intermediación Labora. Departamento de Empleo y Capacitación de Empresas.

e) Articulación institucional y redes territoriales de intermediación laboral. El enfoque actual de las redes, en el marco del Programa, se conceptualiza como una estructura organizativa y no una instancia de coordinación. Las estructuras organizativas coordinan y articular la lógica territorial con alcance regional más allá de la unidad político administrativo de la comuna. En cada red territorial es encabezada por Dirección Regional de SENCE confirmación deben considerar las plataformas propias de SENCE, oficina municipal OMIL, plataformas digitales de orientación línea. La red busca la entrega pertinente y fluida de servicios de empleo y empleabilidad hacia personas y empresas con énfasis en información, orientación laboral y colocación. Esta estructura de servicio de atención en redes territoriales es posible mediante la gobernanza colaborativa entre el nivel central de SENCE, las Direcciones Regionales de

SENCE y el nivel local con la administración municipal. Esta estrategia colaborativa se documenta en planes de trabajo y un plan de gastos. Además, esta prestación de servicios se vincula con actores no estatales, como son las empresas y la sociedad civil, y que comparten de manera explícita responsabilidades, capacidades decisionales, recursos y mecanismos de rendición de cuentas en torno a un objetivo común de la política pública.

f) Modalidades de atención. Las modalidades del lugar de atención se contemplan la plataforma SENCE de las regiones Metropolitana, Arica y de Antofagasta. La plataforma on line y las oficinas presenciales OMIL. La calidad de la atención es observada mediante de dos indicadores que se constatan en la ficha de diseño del Programa, referidos a las personas usuarias del sistema, donde las calificaciones presentan porcentajes sobre el 70% entre los años 2022 y 2024. Cabe agregar que esta medición se hace con aquellas personas que han sido colocadas en el mercado laboral y no con todas las personas que utilizan el sistema de intermediación en sus distintos componentes.

2. Análisis de la opinión y evaluación del personal vinculado al Sistema de Intermediación Laboral

A continuación, se presenta el análisis de la opinión y evaluación que el personal hace respecto al Programa de Intermediación Laboral. A partir de las entrevistas realizadas a equipos del nivel central, direcciones regionales y OMIL, se reconstruye el funcionamiento operativo del programa en la práctica; posteriormente, se identifican las principales brechas señaladas por los distintos actores en su implementación; y finalmente, se recogen las propuestas de mejora que estos actores hacen para fortalecer el Sistema de Intermediación Laboral.

2.1. Reconstruir el diseño en la práctica del sistema de Intermediación Laboral

Con el objetivo de reconstruir el diseño del Sistema de Intermediación Laboral (SIL) desde la perspectiva de las personas funcionarias del nivel central, direcciones regionales y OMIL, así como de identificar brechas entre el diseño y la implementación del programa, se presentan a continuación sus opiniones y evaluaciones que hacen en torno a los cinco aspectos considerado en los principios de la política: acceso universal, institucionalidad, pertinencia, calidad y digitalización.

2.1.1. Acceso universal

Entre todos los actores del Sistema (Nivel Central, Direcciones Regionales y OMIL), existe un consenso respecto a que en la atención se aplica un criterio de accesibilidad universal, que se refleja en que todas las personas pueden acceder al Sistema, independiente de sus características individuales, sin restricciones por razones etarias, educaciones, socioeconómicas, ocupacional, etc., dado que el programa no está focalizado en ninguna población en particular.

> *"Yo creo que el sentido de universalidad está dado (…) quien llegue a requerir nuestros servicios, independiente de su rango etario, condición, lo que sea, tiene que ser atendido" (Personas funcionaria, Nivel central)*

"A todos se atiende por igual. Sí, a todos se atiende por igual. Si uno cuando hace la diferencia, sea la oferta a la que postulan o la cual del perfil de las personas. Pero se atiende a todos por igual" (Personal OMIL, Región de Coquimbo)

Con el fin de asegurar una atención acorde a las necesidades específicas a grupos vulnerables, quienes enfrentan mayores dificultades para participar en el mercado laboral, desde el Nivel Central, en concordancia con el diseño del programa, se señala que este trabajo se debe dar en la articulación con otros programas y servicios del Estado. Sin embargo, identifican debilidades en la forma en que dicha articulación se implementa actualmente.

Si bien desde el Nivel Central, se han elaborado manuales que brindan lineamientos generales para la atención de algunos grupos (migrantes, personas mayores, mujeres), lo que les permite generar instrumentos como instructivos por medio de la articulación con otras instituciones, dicha articulación no está formalizada, sino que se realizar principalmente a través de redes informales, por lo que las acciones quedan supeditadas a la voluntad de cada participante. Además, existen instituciones claves (como SENAME y SENADIS) con las que no existe vinculación formal, limitando la capacidad de actuar de manera coordinada en el trabajo con estos grupos.

" Yo podría decir que a nivel muy general damos lineamientos de cómo abordar estos públicos y también de manera muy aislada, que quizás no es parte de un diseño (…) no es parte de acciones coordinadas que estén programadas de antemano, sino que la encargada de empleo o uno de los chicos del equipo conoce a alguien en esa institución, se comunican y bueno, nace el interés de ambos y se concreta en esta acción. (Persona funcionaria, Nivel central)

"Desde FOSIS, Sercotec, el mismo SENAMA, el SENADIS. Son instituciones con las que actualmente no tenemos ningún tipo de comunicación formal. Y que, si queremos apuntar a intervenir públicos objetivos, como son las personas con discapacidad, adultos mayores, migrantes" (Persona funcionaria, Nivel central)

A nivel regional y comunal, las OMIL y las Direcciones Regionales indican que existe atención diferenciada, que toma en cuentas las necesidades específicas de las personas con discapacidad, quienes tienen la posibilidad de atenderse con un profesional de inclusión (terapeuta ocupacional) para realizar una evaluación funcional y de puesto de trabajo. Asimismo, las direcciones regionales y OMIL indican que, para algunos servicios, en especial, talleres de apresto laboral, los contenidos se orientan a las características particulares de cada grupo.

Cabe destacar que la presencia de profesionales de inclusión en los territorios se da a nivel de red territorial debido a que solamente las OMIL avanzadas (o una OMIL intermedia cuando no existe OMIL avanzadas en la red territorial) cuentan con este servicio. Y en algunas ocasiones se han reportado dificultades para el trabajo rotativo, ya sea por sobrecarga de tareas en algunas OMIL que no se alcanzan a realizar en una jornada, resistencia por parte de la administración municipal a su rotación, o dificultades en su movilización entre distintos territorios de la red.

"los profesionales de inclusión nos dicen que tienen dificultades para poder salir y moverse a las otras comunas y ahí hay que estar mediando entre la dirección regional y los respectivos alcaldes" (Persona funcionaria, Nivel Central)

Paralelamente se destaca la colaboración con programas municipales por parte de algunas OMIL, que permite coordinar la atención de personas derivadas desde programas municipales, en especial del Mujeres Jefas de Hogar, o incluso, colaboraciones con instituciones como gendarmería. Sin embargo, al igual que las articulaciones con el intersector a nivel central, se deben a coordinaciones informales.

> *"si las personas acuden a la OMIL, tú les vas a dar de alguna manera los mismos servicios, le vas a dar claro, no hay como… Solamente para las personas con discapacidad, no cierto, obviamente ahí tú les ofreces la evaluación funcional, o le ofreces, para la empresa, un análisis de puestos de trabajo" (Persona funcional, Región de Coquimbo)*

> *"Viene mucha gente también infractora de ley. De hecho, con ellos tenemos un convenio informal en que ellos nos derivan, nos van a empezar a derivar personas que van a venir derivadas con una ficha." (Persona funcionaria, Región de Antofagasta.*

2.1.2. Institucionalidad para la intermediación laboral

El segundo pilar, institucionalidad para la Intermediación Laboral, se enfoca en los mecanismos de gobernanza que permiten la articulación entre actores públicos y privados a nivel nacional, regional y comunal. En el caso del Sistema de Intermediación Laboral se da a través de la colaboración con instituciones públicas exclusivamente, a través de las OMIL, las cuales, en conjunto SENCE a nivel regional y central constituyen sus principales actores.

La relación entre SENCE y las OMIL está mediada por el convenio FOMIL, el cual es el principal instrumento que define lineamientos, transferencia de recursos y metas de gestión. Asimismo, la articulación de estos actores sigue una estructura vertical, es decir, el Nivel Central se relaciona con las direcciones regionales, y estas con las OMIL.

Las OMIL, a su vez, son organizadas a través de redes territoriales, las cuales se conforman según criterios territoriales y funcionales, como la proximidad geográfica o sectores productivos comunes, por lo que existen varias redes territoriales a nivel regional. Estas redes tienen una función operativa, como instancias para el monitoreo y cumplimiento de indicadores compartidos, y también de colaboración en, por ejemplo, la difusión de ofertas de trabajo por todas las OMIL que conforman la red, la estandarización de procesos por medio de la entrega de lineamientos comunes entre la red y el intercambio de buenas prácticas. En algunos casos, se indica que a pesar de que las redes impliquen trabajo conjunto, algunas de ellas aún presentan ciertas dificultades en la comunicación de ofertas laborales disponibles entre distintas OMIL lo que dificulta que exista un flujo de personas usuarias a nivel de red.

> *"se ha dado una suerte también de buenas prácticas al interior de la red para ir conociendo lo que hace el otro, cómo mejorarlo, qué es lo que hace el otro y que yo podría incorporar como práctica en mi en mi OMIL (Persona funcionaria, Región de Coquimbo)*

"muchos de los indicadores que nosotros promovemos en el cumplimiento de los programas son en red. Entonces, por ejemplo, las colocaciones entre tales municipios y OMIL deben cumplir cierto número porque la red en total tiene esta" (Persona funcionaria, Nivel Central)

En cuanto, a las funciones que cumple cada actor en el Sistema, el Nivel Central es el encargado de establecer los lineamientos generales de trabajo a nivel nacional y comunicarlos a las Direcciones Regionales anualmente, como también entregar reportes de monitoreo para el cumplimiento de metas y levantar alertas. Para esto, las regiones reportan que se realizan reuniones de manera telemática, en las cuales se realiza el seguimiento y levantan dichos casos.

Paralelamente, se realizan capacitaciones y asistencia técnica dirigida a las OMIL, relacionados a temas como información de programas, lineamientos técnicos, capacitaciones sobre buenas prácticas, etc. Para esto se utiliza el canal de YouTube institucional donde transmiten en vivo para las personas funcionarias. En este sentido, tanto estas capacitaciones, como la entrega de lineamientos técnicos son valorados positivamente por las OMIL.

"Generamos distintas instancias de formación, de asistencia técnica, coordinadas previamente con las direcciones regionales, pero cuyos interlocutores finales son los profesionales de la OMIL" (Persona funcionaria, Nivel central).

"esos lineamientos técnicos que son como estandarizado y son como base también es importante tenerlo porque te va marcando la hoja de ruta. Sabes con cuáles son los procesos que tienes que realizar, que es lo que se espera y también es súper importante que desde SENCE también y los aportes es que se esté preocupando también de capacitar a los equipos." (Personal OMIL, Región Metropolitana)

El segundo nivel corresponde a las Direcciones Regionales, que funcionan como el vínculo entre el nivel central y las OMIL. Su principal tarea, mencionado tanto por el Nivel Central como por las Direcciones Regionales, es la coordinación de las redes territoriales y el monitoreo del cumplimiento de metas, establecida en el convenio, para lo cual se realizan reuniones de forma telemática y a veces presencial de manera periódica.

"Bajamos todos los lineamientos. Cada dirección regional tiene que hacer lo mismo con sus dependencias OMIL. Finalmente tiene las OMIL a su cargo. Y el equipo regional deberá primero hacer que se cumplan los convenios que se firman con las comunas." (Persona funcionaria, Nivel Central)

Las OMIL, por su parte, cumplen la función de brindar cobertura territorial al programa, siendo el principal canal de acceso por parte de las personas usuarias. Es importante destacar que el personal de la OMIL depende administrativamente de las municipalidades, sin embargo, el convenio establece tanto la contratación de personas con un perfil profesional definido por SENCE como la disposición de condiciones en la infraestructura del espacio de atención.

Por último, actualmente se cuenta con Plataformas Laborales en modalidad multicanal, tanto virtual como presencial. Estas cumplen funciones similares a las de una OMIL avanzada, es decir, ambas cuentan con terapeutas ocupacionales que atienen a personas con discapacidad y con personas encargadas de la atención a empresas. No obstante, a diferencia de las OMIL, no tienen una dependencia municipal, siendo administradas directamente por SENCE, por lo que desde el nivel central se menciona que existe mayor control respecto a su funcionamiento. Por otro lado, se percibe que una ventaja de las OMIL en comparación con las Plataformas Laborales, es que tienen la posibilidad de derivar a otras oficinas o programas municipales, según las de necesidades que detectan en las personas usuarias que acuden al sistema.

De acuerdo con las personas que se desempeñan en estas plataformas, estas funcionan a través de un tercero (proveedor contratado para tal efecto), por eso, el contacto directo con el nivel central se establece a través de la encargada del proyecto. En este contexto, mencionan que reciben directrices desde distintas fuentes, así por un lado desde la persona encargada del proyecto, y por otro desde las direcciones regionales de SENCE, lo que ocasiona una duplicación de mandos.

> *"le doy más fichas a las plataformas que estamos abriendo nosotros. Porque tengo el control. Tengo el control de que el profesional es el adecuado (…) Puedo saber el discurso que entregan a las personas y puedo modelar todo" (Persona funcionaria, Nivel Central)*

> *" los trabajadores de plataforma, claro, también tenemos por un lado lo que nos pide la jefa de proyecto de la consultora y los que nos pide la encargada regional de la oficina de intermedios laborales. Y por otro lado está la parte interna de SENCE" (Personal Plataformas Laborales, Región de Antofagasta).*

2.1.3. Pertinencia

La pertinencia busca que la oferta de intermediación laboral sea adecuada y oportuna para las personas usuarias y empresas que recurren al servicio.

Un aspecto mencionado por todas las personas entrevistadas, aunque con distinto enfoque, es la falta de un trabajo cercano a la realidad de los territorios, lo cual tiene relación con la manera en que se articulan los distintos actores, donde el nivel central quienes entregan los lineamientos que rigen el trabajo a nivel regional y comunal, mientras que las Direcciones Regionales asumen principalmente un rol monitor y las OMIL de ejecución.

> *"el modelo se tiene que replicar de Arica a Punta Arenas con la misma lógica. Tal vez, porque finalmente está dado así, pudiera de alguna manera recoger ciertas particularidades que pueda tener, a lo mejor, ciertas regiones, a lo mejor, acá, en el caso nuestro, con un enfoque más territorial, que tenga una pertinencia, a lo mejor, más étnica, para algunos casos" (Persona funcionaria, Región de la Araucanía)*

> *"te podría decir que parte de la falencia es que aún SENCE, a nivel regional, tiene una supervisión y gestión muy administrativa de los programas. ¿Está cumpliendo o no con el convenio? ¿Está*

cumpliendo o no con los indicadores? ¿Los profesionales cumplen o no con el perfil? Ese tipo de cuestiones" (Persona funcionaria, Nivel Central)

Si bien desde el Nivel Central esto se le atribuye principalmente a que las Direcciones Regionales asumen este rol de monitoreo por sobre la elaboración de estrategias adecuadas al territorio, desde las Direcciones Regionales, se indica que el programa está elaborado desde un punto de vista centralizado y estándar, con poca flexibilidad para realizar modificaciones. Cabe destacar que gran parte de las Direcciones Regionales, al igual que las OMIL, perciben que esto se manifiesta en la manera en que se plantean las metas asociadas al convenio, las que, si bien son proporcionales a la población comunal, no lo son a sus características étnicas, productivas, socioeconómicas, etc.

Excepcionalmente, algunas OMIL generan acciones de acuerdo las necesidades que identifican en sus comunas, las cuales requieren autorizaciones por parte de SENCE. Por ejemplo, algunas generan instancias de difusión y convocatoria masiva que no se replican en otras oficinas, convenios con instituciones como gendarmería, o uso de otras plataformas como LinkedIn a nivel regional.

"por ejemplo, tiene que ver con particularidades propias que tenga cada región, porque, obviamente, esto no pasa igual frente a otra. Pero tenemos un programa que se mide en los mismos periódicos como de Arica a Punta Arenas (Persona funcionaria, Región de Antofagasta)

"yo siempre he dicho, yo necesito que se aterrice a la realidad por comuna, no por no por región, (…) ¿cómo voy a comparar yo Collipulli con la comuna de Pucón? (…) allá ya te estamos hablando de un nivel de escolaridad alto, (…) El tema de ingresos es distinto, la empresa es distinto, es un rubro turístico, es todo distinto" (Personal OMIL, Región de La Araucanía)

Por otra parte, de aquellas OMIL que indican realizar derivaciones a la oferta de capacitaciones de SENCE, se plantea que dicha oferta no siempre está bien alineada con las necesidades de los sectores productivos de la región, es decir, hay poca retroalimentación y levantamiento de información con las empresas locales con el objetivo de articular las capacitaciones con sus necesidades. Esto se complementa con lo indicado por el nivel central respecto a que falta un trabajo territorial que permita adelantarse a las necesidades productivas locales, y generar una oferta que ajuste los servicios con base en ella.

"tener un buen sistema de alerta de mercado laboral, de estos mercados que están cerrando, de los que siguen "aperturando" y de la oferta de capacitación para poder hacer buenos match, finalmente. Con las brechas que tiene la gente, lo que está pasando en el mercado y poder mandar a mejores formaciones o atingentes" (Persona funcionaria, Nivel Central)

"la brecha que más grande y siempre la hemos levantado es que no están otorgando o poniendo a disposición cursos pertinentes a la demanda de las empresas que hay en la región" (Persona funcionaria Región de Antofagasta)

2.1.4. Calidad

El funcionamiento de las OMIL está delimitado mediante lineamientos técnicos y guías operativas, sin embargo, se percibe que no se traduce necesariamente en una estandarización de la calidad de la atención. Por esto, un primer punto levantado desde las Direcciones Regionales y el Nivel Central es la dificultad de establecer un estándar de calidad debido a la variabilidad que las OMIL tienen en torno a la gestión y el desempeño de su personal.

Un aspecto que influye en lo anterior es la doble dependencia del personal de las OMIL (administrativa municipal y técnica de SENCE). Esto implica que las contrataciones queden exclusivamente a cargo de la municipalidad, lo que se asocia a una alta rotación ligada a cambios de administración municipal, sin que SENCE participe en dichos procesos.

Parlamente desde SENCE nivel central y regional, se percibe que esta doble dependencia también afecta la capacidad de las Direcciones Regionales para monitorear el trabajo de las OMIL debido a que se requiere mantener un equilibrio entre los mandos y directrices que se les entregan a los equipos a nivel municipal y desde SENCE. Esto se suma a otras diferencias locales como infraestructura y recursos entre OMIL de distintas comunas, y distintos énfasis que la administración municipal le da a cada oficina.

> *"Con la OMIL lo que sucede es que son, por lo menos aquí en mi región, tengo 24 convenios, tengo 24 administraciones distintas y 24 del abanico de colores distintos del ámbito político también." (Persona funcionaria, Región de Los Lagos)*
>
> *"en los municipios donde tienes una autoridad comunal, tienes otra figura y otras jefaturas intermedias en las cuales de repente nosotros tenemos que ir ahí poniéndonos de acuerdo, recordando que es un convenio de colaboración, pero que también nosotros transferimos recurso" (Persona funcionaria, Región de Valparaíso).*
>
> *"Existe una alta rotación de profesionales dentro de las OMIL. Por lo tanto, nosotros si bien podemos en un año calendario capacitar en una temática, por ejemplo, inclusión, los capacitamos fuertemente. Y una vez capacitados, puede que el próximo año, ya sea porque hay cambio de alcalde, porque les cambiamos la categoría a la OMIL o porque al alcalde o porque a la DIDECO se le ocurrió cambiar el equipo (…) nos tenemos cómo detener la rotación (Persona funcionaria, Nivel central).*

Desde SENCE se realizan capacitaciones en modalidad de videoconferencia que entregan pautas sobre aspectos asociados a la atención del público, sin embargo, se percibe que hay aspectos en los que hace falta capacitación, especialmente en la oferta de cursos y herramientas de perfilamiento de la población usuaria, las que requieren una modificación del Decreto 4 de 2009 para ser ejecutados. Asimismo, desde las Direcciones Regionales, también se indica que la modalidad de atención virtual puede afectar negativamente la efectividad de las capacitaciones y la asistencia efectiva de los equipos a estas instancias.

"estamos trabajando también y viendo temas de restricciones normativas, tiene que ver con dotar de instrumentos a los profesionales orientadores laborales, por ejemplo, de instrumentos para perfilar efectivamente a los usuarios con algún test o algo que te permita contestar y tener informes de resultados que sean mucho más rápidos. Es igual, es un insumo súper importante para los profesionales para poder hacer una derivación más pertinente, una orientación laboral más pertinente" (Persona funcionaria, Nivel Central)

Cabe destacar que la calidad del servicio también depende en gran medida de la dotación profesional con la que cuentan los distintos niveles del sistema. En este contexto, desde las Direcciones Regionales se señala que toda iniciativa orientada a mejorar el servicio debe estar acompañada de los recursos necesarios, particularmente recursos humanos, que permitan su implementación sin afectar negativamente la calidad de los demás servicios ofrecidos por las oficinas, ni generar una sobrecarga laboral para los equipos existentes. Mientras que, desde el Nivel Central, se observa que existe una dotación de personal insuficiente en algunas Direcciones Regionales, la cual no es acorde a la cantidad de redes territoriales a coordinar.

"Pero finalmente igual pasa con un tema de recursos humanos, (…) de todo lo que podemos proponer, nada está asociado a que la dotación de recursos humanos va a crecer, entonces al final es como que al final nos ponemos la trampa entre nosotros mismos (…) mientras más creativos nos ponemos, claro, pero finalmente todo es como para más pegas " (Persona funcionaria, Región de La Araucanía)

De acuerdo con los relatos de las personas relacionadas a las OMIL, luego de registrar la atención en la plataforma las personas reciben una encuesta de satisfacción, y esta información es incluida entre los reportes de reciben desde el nivel central para el monitoreo. A pesar de lo anterior, las OMIL indican que no cuentan con suficientes datos respecto a los servicios que no están necesariamente asociados a la colocación laboral, relacionados por ejemplo con las derivaciones. Asimismo, se indica que tampoco se recibe suficiente retroalimentación por parte de las empresas para evaluar el servicio, de manera que permita hacer ajustes a su funcionamiento para cumplir con sus expectativas.

Cabe destacar que desde el nivel central se informa que se hacen evaluaciones con una periodicidad aproximada de dos años, para determinar cómo se ejecuta el servicio con el fin de identificar brechas entre el diseño y la práctica, incluyendo entrevistas, cliente incognito entre otros.

"están los datos, se cumplen las metas, pero digamos cualitativamente no sabemos si es pertinente o se requiere algo más para ver si efectivamente el programa está teniendo un resultado" (Persona funcionaria, Región de Coquimbo*)*

2.1.5. Digitalización

En relación con la incorporación de herramientas digitales, todos los espacios de atención, OMIL y plataformas laborales, hacen uso de la BNE en su gestión diaria. Por lo mismo, identifican algunos aspectos que facilitan el trabajo, como el actual formato de currículum con el que la plataforma cuenta, y también vislumbran algunas limitaciones como las interrupciones frecuentes en el servidor, la imposibilidad de filtrar perfiles o realizar test en línea a diferencia de otras plataformas privadas.

Lo anterior se suma a que desde las OMIL consideran que la plataforma no es amigable para personas usuarias, y en especial para empresas, donde la imposibilidad de filtrar a personas candidatas puede ocasionar que recurran a otras plataformas.

Mientras que, desde las Direcciones regionales, se menciona de forma reiterada que la imposibilidad de generar reportes desde la BNE, afecta la posibilidad de monitorear de forma autónoma. Esto debido a que el flujo actual del proceso de monitoreo recae en el Nivel Central, quien envía reportes a las Direcciones Regiones y estos los derivan a las OMIL. Asimismo, se señala que en ocasiones estos reportes no coinciden con los registros internos de las oficinas. Discrepancia que atribuyen a problemas en el funcionamiento de la plataforma del BNE, o a problemas en el proceso de registro desde las OMIL.

> *"[Las empresas] inicialmente han trabajado autónomamente con la BNE y al final han dejado de trabajar porque no les permite hacer filtros de comunas, de ningún tipo de filtro. Entonces no les ha parecido muy cómodo para ellos" (Persona funcionaria, Región de Antofagasta)*
>
> *"he notado que pasa mucho en las reuniones de red que no concuerda la información que tiene la OMIL con la que entrega SENCE a nivel central" (Persona funcionaria, Región de Valparaíso)*
>
> *"tiene brechas en el sentido de sacar reportes, de sacar información, de no poder tener reportes al día, porque tengo que esperar a que el nivel central me lo envíe (…) ellos lo obtienen (…) lo filtran, lo ordenan y nos lo envían, que también es una ayuda importante. No está en cuestionamiento, el hecho es que también eso deberíamos tenerlo nosotros de forma rápida" (Persona funcionaria, Región de Los Lagos).*

En cuanto al uso de plataformas privadas, desde el nivel central se informa que actualmente el programa no ha establecido un vínculo para colaborar con ellas. Sin embargo, aunque no es una práctica generalizada, algunas regiones señalan trabajar simultáneamente con otras plataformas, con la autorización de SENCE como parte de sus estrategias locales. Estas plataformas les ofrecen ventajas para acceder a públicos menos frecuentes entre el público de las OMIL, por ejemplo, al usar un perfil de LinkedIn les permite acceder a una oferta mayormente orientada a un público profesional poco frecuente.

> *"internamente, el que tengamos que estar como mandatados y obligados a utilizar la Bolsa Nacional de Empleo, yo sé que hay varias OMIL que les facilita mucho el trabajo. A nosotros, no tanto, ¿por qué? Porque nosotros ya tenemos una plataforma que la utilizamos para esto.*

Entonces, de repente, no es tan amigable y interrumpe un poco el desarrollo del programa porque o se cae o se queda cargando" (Personal OMIL, Región Metropolitana)

"hasta hace poquito nos autorizaron a hacer un LinkedIn regional, porque no estaba autorizado, porque tenemos necesidad de encontrar a técnicos y profesionales y creemos que esa es una vía óptima." (Persona funcionaria, Región de Antofagasta)

Por otra parte, el uso de redes sociales es señalado por todos los niveles como una herramienta clave, especialmente como principal vía de difusión, indicando que estas permiten tener cierto alcance principalmente con un segmento joven. Adicionalmente, en otros casos se utiliza como vía de comunicación entre las personas usuarias y el servicio.

"Tenemos un Facebook y un Instagram, y aparte, ahí tenemos el número de teléfono. Entonces, las personas que ya vienen, por ejemplo, presencial, nosotros les damos el teléfono del celular institucional. Ya. Por WhatsApp igual. Nos preguntan, nos preguntan harto, y ya como en general el público, algunos otros por el tema de redes sociales. Tenemos una persona que nos está apoyando en redes sociales" (Personal OMIL, Región de Coquimbo)

"las redes sociales, donde nosotros difundimos nuestros servicios, los talleres, los encuentros, los seminarios, todas las actividades que se hacen para difundir el servicio que entrega la OMIL a la comunidad." (Personal OMIL, Región de La Araucanía)

Por último, como parte de la estrategia multicanal, en la actualidad el sistema cuenta con la plataforma laboral virtual, la que ofrece servicios de orientación laboral de forma remota. Desde el punto de vista de las personas funcionarias del nivel central, estos servicios han sido un punto de acceso para personas usuarias que no son frecuentes en las OMIL y que requieren herramientas tener autonomía en la búsqueda de empleo.

"este canal web se nos diversifica un poco el tipo de prestación e incluso eso se desemboca en que incluso tengamos otros tipos de públicos que atender" (Persona funcionaria, Nivel Central)

2.2. Sugerencias entregadas por el personal de SENCE y OMIL

A continuación, se recogen las recomendaciones y sugerencias que los equipos de SENCE a nivel central y regional, así como por el personal de las OMIL, formuladas con el objetivo de fortalecer el funcionamiento del Sistema de Intermediación Laboral.

2.2.1. Participación en la contratación de profesionales de las OMIL

Desde las Direcciones Regionales se plantea la necesidad de incluir participación en el proceso de contratación del personal que se desempeña en las OMIL en los convenios de colaboración formados con los Municipios. Se plantea que esto sería un avance para mejorar la calidad de los equipos que se desempeñan en estas oficinas, los cuales no alcanzan un nivel óptimo de calidad en todas las OMIL. En este contexto, su participación sería de

utilidad para que los equipos de las OMIL cumplan con los perfiles requeridos por SENCE más allá del perfil profesional que se solicita actualmente en el convenio de colaboración.

> *" yo creo que es fundamental que nosotros volvamos a poder participar de los concursos de los profesionales que trabajan en la OMIL, creo que era una buena práctica y que se perdió, (Persona funcionaria, Región de Coquimbo)*

2.2.2. Aumentar dotación de profesionales

Desde las Direcciones Regionales, sugieren incrementar la dotación de personal, especialmente en los perfiles de personas orientadoras laborales y terapeutas ocupacionales, con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo realizado por las OMIL y fortalecer el trabajo de inclusión de personas con discapacidad, lo que además permitiría aliviar la sobrecarga de funciones que actualmente enfrentan las personas terapeutas ocupacionales que operan de forma itinerante dentro de las redes territoriales.

Adicionalmente, desde el Nivel Central se plantea la posibilidad de aumentar la dotación de profesionales de algunas Direcciones Regionales que lo requieran.

> *"lo que yo mejoraría es poder tener más profesionales de inclusión. Que no solamente las OMIL avanzadas, las OMIL intermedias y avanzadas, intermedias con inclusión y avanzadas, pudieran tener al profesional de inclusión, sino que también le pudieran dar a las otras OMIL" (Persona funcionaria, Región de Valparaíso)*

2.2.3. Generar capacitaciones y herramientas para perfilar a las personas usuaria

Desde todos los niveles se sugiere fortalecer las instancias de capacitación dirigidas a los equipos de atención a personas usuarias, especialmente en lo relativo a la atención de grupos prioritarios y uso de herramientas para el perfilamiento de personas usuarias. El objetivo es contar con equipos mejor preparados para mejorar la calidad de la atención y los procesos de intermediación laboral, sin embargo, se indica, que para esto se requiere modificar el decreto N°4 de 2009 que establece los ítems a los que se pueden destinar los recursos del programa.

> *"para los profesionales que trabajan con el público. Entonces, atenciones con mayor perspectiva de género, actualización mucha más recurrente en temas de migrantes, cosas que no necesariamente nosotros somos los expertos, pero sí ver alguna instancia como de poder formar de mayor medida a los equipos" (Persona funcionaria, Nivel central)*

2.2.4. Fortalecer difusión y reclutamiento de personas usuarias y empresas

Con el fin de contar con mayor cobertura tanto en la población como en el sector empresarial, las personas funcionarias de todos los niveles destacan la importancia de fortalecer el trabajo de difusión y captación de vacantes laborales, con el propósito que el programa se vuelva una opción optima en el reclutamiento de las empresas y en la búsqueda de empleo de diferentes perfiles.

Una propuesta relacionada a lo anterior es colaborar con otras bolsas de empleo virtuales y redes sociales profesionales para ampliar el alcance del Sistema.

> *"Por ejemplo, no utilizamos LinkedIn. Si queremos llegar a un público profesional, la verdad es que eso es clave. Tampoco colaboramos quizás con otras fuerzas de empleo para que difundan, al menos las plataformas presenciales. Y también no llegamos mucho a las universidades" (Persona funcionaria, Nivel central)*

> *"hay todo un trabajo que hay que hacer también con las empresas, porque va de la mano, si no tenemos más ofertas laborales, si no tenemos más empresas que efectivamente consideren que las OMIL les entrega un servicio adecuado, no nos sirve (…)requerimos hacer una campaña de difusión, pero es súper importante también dar a conocer efectivamente cuál es el servicio que nosotros le podemos entregar a las empresas. (Persona funcionaria, Region de Coquimbo)*

2.2.5. Generar un diferenciador para las empresas que trabajan con SENCE

Con el fin de fortalecer el trabajo de captación de empresas colaboradoras y otorgar valor a la colaboración con SENCE, desde las Direcciones Regionales se sugiere la creación de un distintivo o sello de reconocimiento institucional, que permita identificar a las empresas que se vinculan activamente con el programa.

> *"algo que a las empresas los diferencie el trabajar con SENCE que aquellos que no lo hacen. Que regionalmente se está tratando de hacer (…) porque una misma empresa hace muchos años atrás me dijo, el problema es que SENCE no tenga ningún sello, ni nada que lo diferencie del resto" (Persona funcionaria, Región de Antofagasta)*

2.2.6. Fortalecer el trabajo territorial

Desde todos los niveles se menciona la necesidad de fortalecer el trabajo desde una perspectiva territorial, que permita adaptar el sistema a las dinámicas laborales locales. Para esto, en primer lugar, sugieren las creación y disposición de un fondo flexible destinado a la gestión directa de redes territoriales y la generación de convenios por parte de las Direcciones Regionales. En segundo lugar, se recomienda adaptar las metas de desempeño a las características laborales de cada comuna. Y, por último, se sugiere realizar un levantamiento sobre mercado laboral local con el fin de contar con oferta de capacitaciones acordes a las vacantes laborales existentes y emergentes en el territorio.

> *" yo creo que sí, debiese haber una diferenciación en cuanto a cómo se mide a una zona urbana, a cómo se mide una zona rural" (Persona funcionaria, Región de Coquimbo)*

> *" tener un buen sistema de alerta de mercado laboral, de estos mercados que están cerrando, de los que siguen "apresurando" y de la oferta de capacitación para poder hacer buenos match" (Persona funcionaria, Nivel central)*

2.2.7. Fortalecer y formalizar vinculación con otros servicios y programas

Las personas funcionarias del nivel central también sugieren fortalecer la vinculación con otros programas e instituciones, especialmente aquellas asociadas al trabajo con grupos vulnerables como SENAMA, SENADIS, entre otras., con el objetivo de brindar una oferta integrada, teniendo la posibilidad de derivar a las personas que lo requieran a otros programas según sus necesidades.

También señalan la vinculación con instituciones públicas y privadas que provean instrumentos de intermediación laboral con las cuales el servicio no cuenta en la actualidad. En este contexto se mencionan, por ejemplo, bolsas de trabajo privadas que cuentan con herramientas digitales no contenidas en el BNE.

> *"yo creo que es la colaboración con las instituciones públicas, sí o sí. Y con otras instituciones privadas. Que nos apoyen, quizás, Entregando los instrumentos de intermediación que sean novedosos, y que tengan una experiencia internacional en su aplicación. Muchas veces los privados poseen esos instrumentos" (Persona funcionaria, Nivel Central)*

> *"si queremos apuntar a intervenir públicos objetivos, como son las personas con discapacidad, adultos mayores, migrantes, ¿cómo no nos vamos a comunicar con ellos y tener colaboraciones formales, si no sabemos cuál es su flujo de atención dentro de esos mismos servicios?" (Persona funcionaria, Nivel Central)*

3. Análisis de la opinión y evaluación de las personas usuarias y empresarios sobre el Programa.

A continuación, se presenta un análisis de la opinión y evaluación que tanto personas usuarias como empresas participes del Sistema de Intermediación Laboral, acerca de su experiencia. El análisis se basa en entrevistas realizadas a ambos grupos, donde se aborda su experiencia, satisfacción y sugerencias para fortalecer el programa.

3.1. Análisis de la experiencia personas usuarias

3.1.1. Atención personalizada

Uno de los aspectos que de forma transversal marca una buena atención para las personas usuarias es la capacidad del sistema de brindar una atención personalizada, la cual se refleja en el ajuste de la oferta de servicio con su situación laboral, necesidades y expectativas.

Se indica que para ello se requiere de una interacción entre el personal de la OMIL y la persona usuaria que sirva como un diagnóstico de la situación laboral, que permita identificar de forma pertinente el servicio que más se ajusta a los requerimientos.

Cabe destacar, que si bien se puede acceder a servicios de orientación laboral brindada por profesionales de área psicosocial a través de la plataforma laboral virtual, las personas que hacen referencia a la atención personalizada

refieren principalmente a atenciones en los espacios presenciales, debido a que valoran la personalización de la atención. En este contexto, se vuelve clave el rol de las personas ejecutivas de atención, las herramientas con que cuentan, y sus competencias para ejecutar esta atención.

Por lo anterior, el foco se coloca en la interacción con la persona funcionaria de las OMIL, más que en la calidad del servicio al que la persona es derivada. Así, se destaca la importancia de las habilidades de comunicación de la persona funcionaria, la amabilidad y su preocupación, valorándose cuando existe una indagación respecto de los servicios que se requieren y la entrega de información pertinente y detallada. Por el contrario, cuando ocurren interacciones en que solo se reciben los antecedentes (como cúrriculum), o solo se les deriva a la pizarra de ofertas laborales publicadas en la oficina, impacta de forma importante la experiencia y las expectativas sobre los resultados esperados del sistema.

> *"Una atención especializada, personalizada, enfocada en la necesidad, también una preocupación de querer hacer algo más" (Persona Usuaria Hombre, 38 años)*

> *"la persona que me atendió, nada que decir, me explicó súper bien, muy amable, me dijo los pros y los contras que tenía, entonces, no, quedé bien contento con la información que me dio el hombre de ahí de la OMIL" (Persona Usuaria Hombre, 28 años).*

3.1.2. Oferta de servicios dirigida a distintos grupos

Las personas usuarias destacan que la oferta de servicios debe ajustarse a sus características y trayectorias laborales. Esto es especialmente relevante para quienes pertenecen a grupos que enfrentan barreras para participar en el mercado laboral, entre ellas, personas sin experiencia laboral y personas mayores. En este contexto, la mayoría de quienes acuden al sistema no distingue la existencia de servicios dirigidos a personas que cuenten con estas características.

Respecto a barreras específicas que manifiesta cada grupo para participar en el mercado laboral, se distingue que, en el caso de quienes no cuentan con experiencia laboral (principalmente jóvenes y personas que buscan cambiar de rubro a un área nueva en su trayectoria laboral) requieren servicios que les permitan compensar la brecha entre su trayectoria laboral y los requisitos del mercado laboral, mientras que las personas mayores enfrentan barreras asociadas a la discriminación etaria, destacando la importancia de que existan oportunidades de formación para su perfil, así como incentivar a SENCE para que realice un trabajo para incentivar su contratación en empresas.

> *"Sí, fue buena porque hay mucha información, sobre todo con el tema de los contratos. Bueno, en esa vez estaba la abogada de aquí, de inmigración, de la OMIL. Y, bueno, le da la información necesaria para uno saber con el tema de los contratos, qué debe y qué no debe tener un contrato de trabajo. Entonces, me parece importante" (Persona Usuaria Mujer, 40 años).*

"Dando más oportunidad a la gente sin experiencia (…) gente sale de la universidad sin experiencia. Y lo que más cuesta obviamente es eso, conseguir la experiencia" (Persona usuaria Hombre, 32 años)

"a los 50 no hay nadie que lo contrate, menos a los 65, 70 años. Entonces realmente eso tiene que ser esto escuchado por la empresa (…) tanto la OMIL como otros medios que puedan tener, para que las personas den un acceso para trabajar" (Persona usuaria Hombre, 62 años)

Adicionalmente, personas profesionales que se han acercado al las OMIL, indican que estas no cuentan con oferta laboral acorde a sus expectativas y formación. Incluso señalan que desde las OMIL se les ha informado que existen requisitos que condicionan su acceso al Sistema de Intermediación Laboral, lo que contrasta con el principio de universalidad que rige el sistema, indicándose principalmente criterios relacionados a su calificación socioeconómica y nivel educacional.

"la única vez que intenté acceder a empleo a través de una OMIL, me miraron muy raro. Precisamente por mi condición de profesional. No que aquí le damos trabajo, le buscamos trabajo a la gente que no tiene profesión" (Persona Usuaria Hombre, 58 años).

3.1.3. Vinculación con capacitaciones

Por otra parte, si bien las personas se acercan al sistema con el fin de encontrar empleo rápidamente, valoran de forma positiva las derivaciones a cursos de capacitación ofrecidos por SENCE, incluso cuando estos no se traducen en una inserción laboral de forma inmediata.

Esto se debe a que, desde su percepción, la participación en estos cursos amplía sus oportunidades laborales futuras. Esta percepción incluso se mantiene en personas que se han capacitado en más de una oportunidad en SENCE sin haber encontrado un empleo como resultado de dicha capacitación, quienes, a pesar de esto, esperan que estas certificaciones, y la acumulación de experiencias de formación les den un valor agregado frente a otras personas postulantes en un futuro. A su vez, otras personas usuarias consideran que les permite actualizar sus conocimientos en las áreas en las que se desempeñan y mantenerse vigentes en el mercado laboral.

Además de los aspectos asociados a la empleabilidad, estos cursos también son valorados como oportunidades de crecimiento y validación personal producto de la adquisición de nuevos conocimientos y acceso a oportunidades de formación nuevas, formales y gratuitas, especialmente en personas que cuentan con un acceso limitado a otras instancias formativas.

"igual esos cursos, por ejemplo, de primer auxilio, por ejemplo, del tema de incendio, por ejemplo, el uso de extintor y ese tipo de cosas, donde te entregan una certificación en papel, te sirve para tu currículum, y de hecho igual en algunas empresas te consideran por tener algo así" (Persona Usuaria Hombre, 31 años).

"si me encontraban trabajo, perfecto, súper. Pero si no me encontraban trabajo, quedé con la experiencia de que aprendí algo nuevo". (Persona Usuaria Mujer, 48 años).

"Entonces dentro de lo que uno puede, los tiempos que uno le queda, si te ofrecen algunos cursos, capacitación, uno trata de tomarlo. Todo es enseñanza, son cosas nuevas" (Persona Usuaria Hombre, 53 años).

3.1.4. Valoración de los servicios orientación laboral

Las personas usuarias del programa valoran de forma positiva acceder a los servicios de orientación y talleres de apresto laboral ofrecidos por las OMIL y las Plataformas Laborales, especialmente porque constituye un valor agregado a lo que buscaban al momento de acercarse a las oficinas, principalmente porque desconocen de su existencia.

Entre los servicios más destacados, se encuentra la asesoría para realizar los cúrriculum vitae y la preparación de entrevistas laborales. El conocimiento adquirido en ambas instancias, se señalan como útiles en procesos de postulación a través de otras plataformas laborales. En este contexto, ambos servicios entregan herramientas en pos de la autonomía en la búsqueda de empleo, en línea con lo que el servicio de orientación se propone.

Cabe señalar que estos servicios se ofrecen en los distintos canales de atención, incluyendo la plataforma digital y las oficinas presenciales.

"sí me dio una nueva forma de cómo podría considerarlo en búsqueda de empleo. Ya que para ese momento que fui, aún no tenía muy clara cómo sería de buscar o qué cosas considerar. Y me dio una nueva forma de cómo tenía, que cosas tenía que ver al momento de buscar un tipo de empleo" (Persona Usuaria Mujer, 20 años).

"Ayudan harto. Aparte que uno, cuando después tiene como un currículum, tiene como la orientación de una entrevista (…) sobre todo con el tema de los currículums, lo ayuda a potenciar un poco más" (Persona Usuaria Mujer, 34 años).

"Te salía cómo hacer un currículum, cómo prepararte para una entrevista psico laboral. Y elegí esa. Y tú elegías la fecha y el horario que estaban disponibles. (…) me ayudó caleta, como, mira, estas preguntas se enfocan en esto. Estas preguntas son capciosas y quieren que tú te confundas con esta y ves como algo erróneo. Pero puedes hacer esto. Y así como... Daba los tips (…) era por reunión por Meets" (Persona Usuaria Mujer, 27 años).

3.1.5. Seguimiento

Otro elemento señalado por las personas usuarias corresponde a la falta de seguimiento del proceso por parte del Sistema una vez que las personas beneficiarias son derivadas a ofertas laborales y cursos de capacitación. En este contexto, se percibe que el modelo de atención no considera un acompañamiento ni un monitoreo en el proceso de búsqueda de empleo.

En el caso de derivaciones a ofertas laborales, indican que no existe un monitoreo para conocer si efectivamente existió una contratación y en qué condiciones esta se generó. Se menciona también que, la falta de seguimiento afecta la capacidad del sistema de obtener retroalimentación acerca de la calidad de vacantes laborales disponibles, lo que limita la posibilidad de detectar ofertas de empleos precarios, los que generan una importante insatisfacción con el servicio, afectando su confianza en el sistema y su disposición de volver.

Mientras que las personas que fueron derivadas a cursos de capacitación perciben una falta de continuidad y acompañamiento una vez finalizado el proceso de capacitación. En sus relatos, se enfatiza en que no se cuenta con apoyo institucional que vincule la capacitación con ofertas laborales afines a los cursos.

> *"seguimiento. Porque si yo tengo un grupo de personas y les estoy recomendando esto, quiero saber qué pasó, ¿cierto? Cómo fue la experiencia con el empleador, con el empleado, si funcionó o no. O a lo mejor el empleador era un poco abusivo y no es recomendable para los que vienen, ¿me entiende" Mujer 67 años)*

> *"Cuando hice el primer curso de administrativo, de asistente administrativo, exactamente lo mismo. Y es una la que se tiene que buscar todo en la práctica, y después de ahí ya, no sé cómo, oye no sé qué el curso, no hay como un seguimiento después." (Mujer, 52 años)*

3.1.6. Sugerencias realizadas por personas usuarias

A continuación, se presentan las propuestas que las personas usuarias hacen para fortalecer el Sistema de Intermediación laboral a partir de sus experiencias.

3.1.6.1. Fortalecer la captación de ofertas laborales y generar una bolsa de trabajo que unifique la oferta de distintos portales

El aspecto más relevante para las personas usuarias corresponde a aumentar la cantidad y variedad de ofertas laborales con las que cuenta el Servicio, por lo mismo, consideran muy importante generar estrategias para vincularse con empresas, principalmente empresas locales a través de la ejecución de convenios de colaboración.

Adicionalmente, para facilitar la búsqueda de empleo de manera autónoma, sugieren crear un portal que agrupe la oferta de distintas bolsas de trabajo privadas y de las OMIL de distintas comunas cercanas.

> *"Quizás tener más bolsas, o que se anexe con otras bolsas de trabajo, o que tenga como más centralizado los trabajos de diferentes plataformas, para no estar buscando página por página… Me parece que SENCE podría unir todos" (Persona Usuaria Mujer, 47 años)*

> *"Que se moviera un poquitito más en buscar trabajo (…) Para mí sería bueno que la OMIL fuera a cada empresa a ver qué trabajo hay" (Persona Usuaria Mujer, 26 años)*

3.1.6.2. Fortalecer el trabajo con grupos vulnerables y profesionales

Sugieren fortalecer la captación de ofertas laborales y los servicios ofrecidos tanto a personas con dificultades para insertarse en el mercado laboral, tales como personas jóvenes, sin experiencia y personas mayores, como a personas profesionales.

> *"Sí. Es que, en realidad, siempre como que la OMIL y el SENCE, como que trabajan en base a oficios. Siento que eso es lo que deberían mejorar (…) ofrecer puestos de trabajo para profesionales" (Persona Usuaria Hombre, 31 años)*

> *"Dando más oportunidad a la gente sin experiencia"(Persona Usuaria Hombre, 32 años)*

3.1.6.3. Mejorar difusión de servicios que ofrece el Sistema de Intermediación Laboral y ofertas laborales

Se indica que la información respecto a la existencia y ubicación de las OMIL, no es difundida de manera generalizada, así como tampoco los servicios y canales de atención con los que el sistema de intermediación laboral cuenta, lo que influye en el número de personas que se beneficia de estos servicios.

> *"así que, si no me dicen que estaba ahí, yo no habría tenido idea de que existía eso acá. Quizá generar como mayor difusión de que existe esto…que esté como más presente en la comunidad, que todo el mundo sepa de qué se trata la OMIL" (Persona Usuaria Hombre, 22 años)*

> *"La verdad es que creo que no he recurrido a ninguno porque no tenía mucha información sobre este tipo de servicios" (Persona Usuaria Mujer, 30 años)*

También se propone mejorar la difusión de ofertas laborales disponibles a nivel local en las OMIL, para ello, se plantea el uso de medios digitales de difusión y redes sociales que tengan alcance con la población regional para la publicación de ofertas laborales.

> *"Por ejemplo, aquí llegó esto Soprole, que hace poquito, y está Iansa, o sea, está Nestlé. Hay harta empresa agrícola. Entonces, no hay ninguna plaza que diga que en tal parte están inscribiendo para ir a trabajar, una plaza laboral. No lo hacen para acá, no se ve. Solamente acercarse a la OMIL, nada más (Persona Usuaria Hombre, 62 años)*

> *"Mire, si la OMIL. se actualiza y empieza a ocupar las redes sociales y a publicar más avisos que sean verídicos" (Persona Usuaria Hombre, 25 años)*

3.1.6.4. Vinculación con capacitaciones

Las personas usuarias, en especial aquellas que enfrentan dificultades para insertarse en el mundo laboral, manifiestan que las capacitaciones y certificaciones son una vía para mejorar su empleabilidad, por lo mismo, sugieren generar más derivaciones a estos procesos.

Asimismo, se menciona que se requiere ampliar los cupos y criterios de selección (como aspectos socioeconómicos o etarios) para acceder a estas capacitaciones, y que estas deben estar orientadas a oportunidades laborales efectivas, que sean pertinentes a las necesidades de contratación local y a las características de la población usuaria.

> *"hubieran cursos para que la gente pueda aprender un poco más. No solamente de operador de grúa, por ejemplo, como carpintero, como ejemplo, ayudante ... No hay curso, no hay nada de eso. Yo nunca he escuchado eso acá. Nunca, ni por intermedio de la municipalidad, ni por lo mismo" (Persona Usuaria Hombre, 62 años)*

> *", que haya como más opciones en la ciudad, porque cuando yo estaba en Villarrica, el curso que me quedaba más cerca creo que había en Temuco que había una. O ya no había (cupo) para entrar"" (Persona Usuaria Mujer, 28 años)*

3.1.6.5. Reforzar seguimiento

También sugieren que el servicio considere un seguimiento del proceso las personas usuarias, lo cual permitiría tanto generar una retroalimentación con base en su experiencia en el sistema y la efectividad de los servicios prestados.

> *Que haya un seguimiento… no basta con que un servicio de esta naturaleza publica un listado de trabajos disponibles y usted postule y nos olvidamos y renovamos el listado. No, no, no, no, no. ¿Quién hace un seguimiento de esta cuestión para ver de 100 cristianos que postularon cuántos quedaron? (Persona Usuaria Hombre, 58 años)*

> *"haría un seguimiento.(…) , por ejemplo, hice un curso de maquinaria pesada, en el cual hice todo, tengo la licencia, pero nunca pude conseguir trabajo" (Persona Usuaria Mujer, 72 años)*

3.2. Análisis de la experiencia de las empresas que forman parte del programa

A continuación, se presentan elementos claves recogidos de la experiencia de las empresas que han participado del programa de Intermediación Laboral.

3.2.1. Alcance del reclutamiento

Un aspecto central que motiva a algunas empresas a colaborar con las OMIL es que estas cuentan con una base amplia de personas en búsqueda de empleos y una alta capacidad de convocatoria, lo que aumenta la posibilidad para reclutar a personas que cumplan con los requisitos de sus vacantes, en comparación con los procesos realizados de forma autónoma en otros portales.

Las OMIL tienen la capacidad de generar un vínculo efectivo entre las empresas y las personas usuarias principalmente cuando existe un componte territorial en el proceso de selección. Esto ocurre en contextos locales en los que las empresas cuentan con limitaciones para llegar a la comunidad, por ejemplo, en comunas

rurales y localidades pequeñas, donde existe baja capacidad de convocatoria y se requiere contratar a personas sean residentes de la localidad donde se desarrollará empleo.

Las OMIL también se posicionan como un agente clave para empresas que requieren reclutamientos masivos, lo cual ocurre en el contexto de empleos estacionales en los que se requiere acceder a una amplia base de datos de personas en búsqueda de empleo de manera simultánea.

> *"A nosotros se nos da la situación acá en la región de Los Ríos, que específicamente en la comuna de Mariquina, es súper difícil encontrar gente. Muy difícil. Entonces ahí finalmente las chicas de la OMIL como que generan como una red" (Empresa, Región de Los Ríos)*

> *"Pues, es que la empresa de nosotros tiene dos áreas de fuertes de trabajo que parten desde septiembre hasta febrero, que son cosecha de frutales y operarios de parking (…) son todo gente que está prácticamente máximo 5 meses con nosotros." (Empresa Región de Biobío)*

3.2.2. Vinculación grupos vulnerables

Por otra parte, una de las dificultades que enfrentan algunas empresas es la vinculación con personas pertenecientes a grupos vulnerables por sus dificultades para participar en el mercado laboral formal, (casos de mujeres, y en especial, personas con discapacidad). En este contexto, declaran que las OMIL y la BNE aparecen como un actor clave para su vinculación con estas personas, ya que cuentan con una base más amplia de personas en búsqueda de empleo que cuenta con estas características y, en el caso de las OMIL, cuentan con trabajo especializado con ellas a través de profesionales de inclusión que facilitan su proceso de postulación a empleos.

Un factor que fortalece las posibilidades de las OMIL para vincularse con estos grupos vulnerables es su capacidad de generar redes de colaboración con otras instituciones tales como agrupaciones y fundaciones relacionadas a la inclusión. Si bien no todas las oficinas tienen el mismo nivel de vinculación con este tipo de instituciones, esta estrategia puede ser replicada a otras OMIL para fortalecer su rol de intermediación laboral con grupos vulnerables, y a otras instituciones como fundaciones o establecimientos de educaciones técnicos y profesionales para facilitar su vínculo con empresas que acuden a estas instituciones de manera autónoma para realizar convocatorias laborales.

> *"en la parte de inclusión laboral nos costaba llegar a perfiles de personas con discapacidad o también por ejemplo perfiles de mujeres que también es uno de nuestro grupo foco de inclusión. Entonces como nos costaba llegar sentíamos que las OMIL eran quienes más cercanos estaban a los usuarios, también plataformas como por ejemplo la Bolsa Nacional de Empleo era donde también hay muchas personas que tienen discapacidad que están registradas, entonces empezamos a utilizar ese medio para poder llegar a más personas." (Empresa, Región Metropolitana)*

"muchas veces, por ejemplo en el caso de inclusión, no postulan a través de portales convencionales, que no saben muchas veces cómo hacerlo, que no tienen la confianza para hacerlo porque creen que no van a quedar, entonces creo que la OMIL les da esa confianza a las personas para apoyarlo" (Empresa, Región Metropolitana)

3.2.3. Calificación perfiles solicitados

Las empresas indican que, en la mayoría de los casos, los puestos de trabajo que difunden a través del sistema, especialmente mediante las OMIL, son cargos de baja calificación. En cambio, para la contratación de cargos profesionales o con conocimiento técnico especializado utilizan otras plataformas que ofrecen confidencialidad y mayor facilidad para el filtro de los perfiles que cumplen con los requisitos solicitados.

Esto se debe principalmente a que existe la percepción generalizada de que las OMIL están focalizadas a la atención de personas con niveles de calificación bajos, lo que hace que la búsqueda a través de este medio poco efectiva dado que las personas postulantes suelen no contar con los perfiles requeridos. En este contexto, la manera en que el programa se presenta ante las empresas limita las vacantes laborales informadas y la oportunidad de fortalecer el trabajo con personas usuarias con diferente nivel de calificación.

"la OMIL no trabaja con muchos profesionales. Yo no sé si es porque los profesionales no llegan hacia la OMIL o ellos no reclutan tanto profesional "(Empresa, Región Metropolitana).

"Es que sí lo hacemos, sí lo hacemos, pero ahí como que el perfil que ellos nos envían como que nos apuntan tan directo a lo que nosotros necesitamos. Como les digo, en este caso, nos ha funcionado mucho mejor la Bolsa Nacional de Empleo. Ahí nos llega más información y de acuerdo a lo que nosotros hemos solicitado, a veces nos ha sido más efectivo eso que el SENCE, o sea, que la OMIL" Empresa, (Región Metropolitana).

3.2.4. Filtro de postulantes

Un factor que influye en la decisión de las empresas de vincularse con el Programa de Intermediación es su capacidad para facilitar el trabajo de reclutamiento, estableciendo un vínculo con las personas postulantes de manera rápida que ya han transitado a través de un primer filtro de acuerdo al perfil requerido.

Este filtro, es una de las principales expectativas que tienen las empresas al trabajar con el sistema, en especial empresas pequeñas sin un área específica de reclutamiento y empresas que trabajan por temporadas con un gran volumen de personas trabajadoras. Sin embargo, esto no siempre ocurre, dado que se menciona que algunas empresas indican que han recibido datos de personas postulantes que no cumplen con los perfiles, no son residentes de la región, o bien que sus datos se encuentran desactualizados.

Entre los criterios que las empresas esperan que se consideren en este filtro previo se encuentra la localidad en que residen las personas, sus niveles de escolaridad y certificación de competencias, experiencia laboral, la verificación de que los datos incluidos en el CV sean verdaderos y que los datos de contacto se encuentren actualizados.

"Creo que depende mucho del OMIL, tenemos OMIL que nos llegan perfiles muy ad hoc a lo que nosotros solicitamos, (…) pero también tenemos otros OMIL que a veces nos mandan solamente personas y que no se dan el tiempo de ver esa especificación que nosotros ponemos, que pueda trabajar en turno rotativo, que tenga experiencia, por ejemplo, en producción o en plantas manufactureras similares a su problema (Empresa Región Metropolitana).

"me ha pasado que me llega igual todo tipo de currículum sin un filtro. Entonces a lo mejor desconozco yo internamente si hay alguna persona, un psicólogo o alguna persona especialista en selección que pueda hacer el filtro antes de enviar a la empresa" (Empresa, Región de Coquimbo).

Adicionalmente, también manifiestan que la BNE no es amigable en el proceso de selección justamente por la capacidad que tiene de filtrar las postulaciones en comparación a otros portales laborales, lo cual es una razón por la que desisten en su uso y las ofertas laborales no ingresan al sistema.

"siento que no es un portal que sea tan amigable como otros portales para hacer filtros de candidatos, creo que la información se entrega de manera media desordenada, que no se entiende mucho, entonces me pasa que me llegan muchas personas que a veces, no sé, tenemos 50 currículos y de los 50 no hay ninguno que aplique, que son cosas que no me pasan en otras plataformas en donde hacer ese filtro es un poco más fácil" (Empresa, Región Metropolitana)

3.2.5. Rapidez del proceso

La rapidez en el proceso de reclutamiento es un aspecto clave que influye en la decisión de las empresas por participar en el sistema. Los tiempos de respuesta que consideran óptimos suelen ser de 1 o 2 días, lo que se cumple en algunas OMIL, sin embargo, en otras esto puede tomar hasta 15 días, periodo en el que las vacantes son ocupadas por personas que postulan a través de otros canales. En este sentido, el nivel de comunicación y coordinación varía según OMIL, así en algunas existe una comunicación frecuente y directa, incluyendo visitas a terreno por parte de las personas encargadas de la vinculación con empresas, mientras que en otras es mucho menos flexible y lenta, lo que retrasa el proceso y no permite generar una vinculación laboral exitosa.

"Ponte tú, si público el aviso hoy día, ya mañana, me están llamando" (Empresa, Región Metropolitana).

-¿Y cuánto es realmente lo que se demora la OMIL en contactarse con ustedes?
-Uff, 15 días… aproximadamente.
-Claro, quizás a esa altura ustedes ya tienen a las personas por otros medios reclutadas.
-Por otros medios, así es. (Empresa, Región Metropolitana)

"A ver, estos últimos años no hemos participado mucho por el hecho de que son muy burocráticos el sistema. Tienen muchas trabas, muchos requerimientos, formularios, tienen hartas acciones y eso a la empresa, a los jefes les molesta. Ellos son más ejecutivos, más rápidos, vienen a supervisar. (Empresa, Región de La Araucanía)

3.2.6. Sugerencias propuestas por las empresas que forman parte del sistema

3.2.6.1. Aplicar filtros de preselección

Un aspecto crucial entre los servicios que esperan recibir las empresas es la derivación de personas postulantes que ya han pasado un filtro que garantice que cumplen con aspectos básicos del perfil solicitado al sistema. Desde su punto de vista, se debe asegurar que las personas derivadas cuenten con la experiencia solicitada, pertenezcan a comunas cercanas al espacio de trabajo, y que sus datos se encuentren actualizados para ser contactadas.

> *"Sí, de parte de ellos. Una entrevista o mandarme las personas como… Claro, o sea, ellos me <mandan los perfiles que yo busco, con las características que yo busco. Pero no hay un filtro. Ponte tú, no sé. La otra vez llamé a una persona y me dice, no, yo vivo en Antofagasta. Y yo le… Pero sí, esta es la OMIL de Puente Alto. Porque una persona de Antofagasta está en la OMIL de Puente Alto" (Empresa, Región Metropolitana)*

3.2.6.2. Fortalecer el trabajo con empresas locales

Con el objetivo de mejorar la empleabilidad de las personas usuarias y satisfacer sus necesidades de contratación, las empresas sugieren generar estrategias de trabajo para la prospección del mercado laboral y las necesidades de contratación de las empresas locales, lo cual se puede traducir en levantar las necesidades de las empresas y gremios, captar posibles vacantes laborales, y generar capacitaciones que se ajustan a ellas.

> *"A lo mejor más visitas. En el sentido de que se les facilitara conocer más el trabajo de cada empresa. Para así ellos también poder captar, o sea, no captar, sino que definir más a qué personas derivar a distintas empresas Y en qué periodos (Empresa, Región del Biobío)*

> *"yo pertenezco a la Cámara de Comercio de Combarbalá, Cámara de Comercio y Turismo, y no sé, ellos podrían en algún momento decir, "¿saben qué? ¿Cuándo ustedes van a tener reunión? Podríamos nosotros ir a informarles en lo que estamos, porque a lo mejor ustedes podrían requerir de algún, requerirían contratar a alguna persona, tenemos currículum de los, no sé, de diversos profesionales, y a lo mejor a ustedes les podría ser de utilidad. Yo creo que eso podría darse, pero acá no se da" (Empresa, Región de Coquimbo)*

3.2.6.3. Generar estrategias para la finalización de educación formal obligatoria y la certificación

Paralelamente, sugieren fortalecer el trabajo para la finalización de la educación formal de las personas usuarias, específicamente enseñanza básica y media, a través de derivación a los servicios de SENCE o de otras instituciones que se ocupan de esta labor. También se menciona en este contexto, la importancia de la derivación a capacitaciones y certificaciones pertinentes a las necesidades de contratación locales.

> *"Yo creo que eso ayudaría harto y probablemente deben haber más cosas, como más capacitaciones, la posibilidad, a lo mejor, que las OMIL pudieran articular con algunas organizaciones la regularización, o el que las personas pudieran regularizar su enseñanza media, su enseñanza básica, que también es un obstáculo, en el 90% de las empresas piden cuarto medio,*

y hay mucha gente que busca trabajo que no lo tiene. Entonces, otra herramienta podría ser que las OMIL fueran un articulador con algunas instituciones que estén autorizadas para hacer las regulaciones, las nivelaciones de estudios. Ahí tienen otra alternativa de mejora" (Fundación, Región Metropolitana)

3.2.6.4. Captación y registro de personas en búsqueda de empleo

Por otra parte, sugieren fortalecer la difusión del sistema con el fin de captar más personas en búsqueda de empleo y contar con una base de personas postulantes más amplia. Al mismo tiempo, se espera que se generen estrategias para que estas bases estén disponibles de forma más expedita a las empresas.

"Creo que la base de datos que pueden cargar de profesionales o captar la atención de más trabajadores que busquen trabajo o que estén desempleados y necesiten optar un trabajo, creo que debería ser más amplio. Tener más difusión de los postulantes más que de las empresas" (Empresa, Región de Valparaíso)

"sería bastante atractivo, por lo menos dentro del ámbito de la seguridad, que hubiese alguna información dentro de la OMIL, que uno pudiera, no sé, ingresar a OMIL y dijera, oye, necesito guardia de seguridad con tal perfil y se lo propusiera" (Empresa, Región de Valparaíso).

3.2.6.5. Incorporación de profesionales de inclusión en más OMIL

Desde el punto de vista de las empresas que buscan reclutar personas con discapacidad, existen notables diferencias entre las oficinas que cuentan con profesionales de inclusión y las que no. Por esto y con el fin de mejorar la empleabilidad de personas con discapacidad, plantean que la presencia de este cargo debe ser transversal a todas las oficinas de atención.

"El perfil del personal de la OMIL, yo creo que la parte de intermediación laboral de personas con discapacidad, sirve mucho y suma mucho cuando son personas que trabajan en inclusión, que saben de inclusión, que tienen, por ejemplo, la certificación de inclusión de ChileValora, y terapeutas ocupacionales. Cuando se nota mucho la diferencia cuando hay OMIL que tienen terapeutas ocupacionales porque conocen mejor en los perfiles, y hacen mejor matching"(Empresa, Región Metropolitana)

3.2.6.6. Difusión del Sistema

Un aspecto por mejorar, desde su punto de vista, es la difusión del Sistema a las empresas, entregando información sobre los servicios que brindan y posibles beneficios entregados. Esto generaría que más empresas accedan al Sistema con expectativas ajustadas a los servicios que pueden obtener.

"publicitarla de alguna forma porque lo que sí no me acuerdo es que hasta que yo no tomé contacto con alguien de la OMIL, yo no sabía a lo que se venía. Entonces, de alguna forma, antes de lograr tomar contacto con ustedes, ya saber un poco cómo va a ser el ciclo de la solicitud, de la información que tengo que tener y todo eso, creo que sería bienvenido." (Empresa, Región Metropolitana)

OBJETIVO ESPECÍFICO N°7 "GENERAR UNA PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROGRAMA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL, QUE CONSIDERE ACCIONES A IMPLEMENTAR PARA LA ATENCIÓN DE LOS DISTINTOS PERFILES DE PERSONAS USUARIAS GENERADOS"

1. Introducción

En este capítulo se expone una propuesta de rediseño del Programa según los cinco perfiles de personas usuarias y que comprende acciones a implementar para la atención de esos perfiles. Los ámbitos del Programa que se han revisado a la luz de estos requerimientos son los siguientes: problema público; propósito; población objetivo y potencial; criterios de focalización operativa de base universal; perfiles de segmentación de personas usuarias; componentes del Programa; modalidades de atención (presencial, virtual, mixta); estructura organizacional; modelo de gobernanza y articulación interinstitucional; inclusión de enfoques transversales para los grupos vulnerables; sistema de monitoreo y evaluación[7].

En este informe se establece una diferencia entre propuestas de rediseño y las recomendaciones estratégicas. La propuesta corresponde a un rediseño con la finalidad de transformar el Programa a través de un modelo nuevo y aplicable. En cambio, las recomendaciones estratégicas buscan orientar al Programa con una guía de decisiones y que pueden adquirir la forma de sugerencias a partir del diseño existente sin ajustes o con ajustes. En algunos casos es posible que se no se planteen ajustes y se indiquen recomendaciones estratégicas.

Tabla 20. Ámbitos del Programa de Intermediación con y sin propuestas de ajustes de su diseño

Ámbito	Propuesta de ajustes
Problema público	Con ajustes
Propósito	Con ajustes
Población objetivo y potencial	Sin ajustes
Criterios de focalización	Con ajustes
Segmentación de personas usuarias	Con ajustes
Componentes (modelo operativo)	Con ajustes
Modalidades de atención	Sin ajustes
• Estructura organizacional	Sin ajustes
• Modelo de gobernanza y articulación interinstitucional	Sin ajustes
• Inclusión de enfoques transversales para los grupos vulnerables	Con ajustes
Sistema de monitoreo y evaluación	Con ajustes

Fuente. Elaboración propia

[7] Dirección de Presupuesto Ministerio de Hacienda (DIPRES) (2020). *Metodología para la elaboración de Matriz De Marco Lógico*. División de Control de Gestión Pública Ministerio de Hacienda de Chile.

2. Problema público del programa

El problema público del Programa se encuentra reconocido en la Política Nacional de Intermediación Laboral y se encuentra referido al hecho de que la información acerca del mercado laboral es costosa, asimétrica, con riesgo de selección adversa y con dificultades para la conexión entre la demanda y la oferta de empleos; en conjunto, con el desajuste de las habilidades que los empleadores necesitan y las que las personas trabajadoras poseen, que se incrementa en los grupos que experimentan vulnerabilidades adicionales: hombres y mujeres con personas con pensión de invalidez; indígenas; personas mayores; jóvenes; migrantes; personas infractoras de ley.

Tabla 21. Problema público del programa

Problema público al año 2025	Propuesta de ajuste a formulación al problema público
"Bajo acceso a servicios e instrumentos de intermediación laboral de las personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo".	Las personas experimentan asimetrías de información en el mercado laboral y desajuste de habilidades en el mercado laboral, que dificultan la conexión efectiva entre oferta y demanda de empleo, especialmente en situación de vulnerabilidad.

Fuente. Elaboración propia

El ajuste en la formulación del problema del Programa, en coherencia con la Política Nacional de Intermediación Laboral del año 2019, es el siguiente: "Las personas experimentan asimetrías de información en el mercado laboral y desajuste de habilidades en el mercado laboral, que dificultan la conexión efectiva entre oferta y demanda de empleo, especialmente en situación de vulnerabilidad.".

La propuesta de ajuste expresa un modelo causal que reconoce la existencia de fallas en el funcionamiento del mercado de trabajo, derivadas principalmente de dos factores interrelacionados: la desigual distribución y disponibilidad de información laboral pertinente, y la brecha entre las habilidades demandadas por los sectores productivos y las que poseen las personas trabajadoras. Estas condiciones generan una barrera sistémica para el emparejamiento eficiente entre oferentes y demandantes de empleo, dificultando los procesos de inserción laboral, especialmente para grupos en situación de vulnerabilidad.

El problema se sitúa, además, en una lógica multinivel, al reconocer que estas fallas no se expresan de manera homogénea, sino que se intensifican o configuran diferencialmente en función del territorio, lo que implica una segmentación del mercado laboral a escala local, regional y nacional. En consecuencia, el modelo causal alude a una problemática de origen estructural, de carácter persistente, que requiere intervenciones públicas orientadas a restablecer las condiciones mínimas de simetría informativa y adecuación formativa para facilitar una conexión más efectiva y equitativa entre oferta y demanda de trabajo en todo el país.

El personal del Programa, según expresan en las entrevistas realizadas, declara que persisten los dos factores señalados, como son la desigual distribución y disponibilidad de información laboral pertinente, y la brecha entre las habilidades demandadas por los sectores productivos y las que poseen las personas trabajadoras. El personal

del Programa indica que para una mejor adecuación al contexto es indispensable una diferenciación de niveles nacional, regional y local en la información sobre el mercado laboral. Incluso se afirma desde una de las OMIL entrevistadas que se requiere que el Programa transite desde un nivel supra local, donde se localizaría en el presente, a un plano comunal. Lo anterior, se verbaliza por una persona entrevistada de una OMIL con una exhortación que el Programa "aterrice a la realidad por comuna".

Si bien en la actualidad la Encuesta Nacional de Empleo entrega información nacional y regional, a escala local no permite una desagregación a escala local. Ante esta situación se propone que la información local sea extraída de los planes de desarrollo comunal (PLADECO), los datos propios que manejan los municipios. A nivel individual se recomienda contar con los datos administrativos del Registro Social de Hogares.

3. Propósito del programa

El propósito describe el efecto directo o resultado esperado del Programa sobre la población objetivo, la cual es definida por el Programa. Es la hipótesis sobre la cual se construye la intervención y a la cual la producción y el uso de los componentes se encuentran dirigida (DIPRES, 2020).

Tabla 22. Propósito del programa

Propósito vigente año 2025	Propuesta de ajuste a la formulación de propósito
"Personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo mejoran su proceso de vinculación laboral mediante el aumento del acceso a servicios de intermediación" (SENCE, ficha de diseño año 2025)	Personas usuarias del Programa reducen las asimetrías informativas y el desajuste de habilidades en el mercado de trabajo en el nivel local, regional y nacional.

Fuente. Elaboración propia

Ante el problema público propuesto se ajusta la formulación del propósito del Programa. En este ajuste se mantiene el foco en el acceso a servicios públicos como medio de intervención, enfatiza los procesos de información, orientación y vinculación. No la colocación como resultado.

Se agrega al diseño existente la distinción explícita entre los niveles local, regional y nacional en cuanto ajustar y desafiar las capacidades institucionales para interpretar y actuar sobre estas condiciones locales. En consecuencia, la reducción de asimetrías informativas y del desajuste de habilidades se entiende como una intervención situada, que requiere integrar sistemáticamente datos territoriales sobre oferta y demanda laboral, ciclos económicos locales y sectores con mayores requerimientos de fuerza de trabajo, a fin de asegurar que los servicios entregados respondan de forma eficaz a las realidades productivas y ocupacionales de cada región o comuna.

Adicionalmente, el ajuste busca poner de manifiesto la relación entre la Política Nacional de Intermediación Laboral del año 2019 con el Programa, es decir, entre el diseño normativo y el diseño programático-operativo. Esta relación responde a la necesidad de abordar las asimetrías informativas y el desajuste de habilidades en el mercado de trabajo con miras a su reducción a través de la intermediación laboral según cinco principios (acceso

universal, institucionalidad, digitalización, pertinencia y calidad) con un esquema de trabajo que incluye a los grupos vulnerables.

El modelo causal del ajuste al propósito plantea que el acceso efectivo de las personas a servicios públicos de intermediación laboral —particularmente aquellos orientados a la entrega de información, orientación y vinculación— permite fortalecer sus capacidades para comprender las dinámicas del mercado de trabajo, identificar las oportunidades pertinentes y tomar decisiones informadas según los niveles locales, regionales y nacional. Este proceso contribuye a disminuir las asimetrías de información entre oferentes y demandantes de empleo, así como a reducir el desajuste entre las habilidades disponibles en la fuerza laboral y aquellas requeridas por los empleadores. Este modelo causal mantiene una continuidad con la Política Nacional de Intermediación Laboral en términos de que incorpora fallas de mercado como asimetría de información y desajuste de habilidades, y valida la intervención del Estado para mejorar la eficiencia y equidad del mercado laboral. Por ello, el propósito favorece una vinculación más adecuada y eficiente con el mercado laboral, sin que ello implique necesariamente una colocación inmediata o en único evento, pero sí una mejora sustantiva en la trayectoria de empleabilidad de las personas. En otras palabras, el Programa no puede asegurar la colocación de las personas usuarias, sino que mejorar las condiciones para su vinculación con el mercado del trabajo.

Un antecedente para la propuesta de ajuste del propósito del Programa se encuentra la experiencia comparada entre países. En Francia encontramos un sistema de orientación y vinculación laboral como parte de sus propósitos del sistema de intermediación laboral, al igual que en México.

4. Población objetivo y potencial del programa

La población objetivo corresponde al segmento de la población potencial que cumple con los criterios de focalización definidos por el Programa y que, por tanto, se proyecta atender en el mediano y largo plazo. Esta se delimita especialmente cuando el problema o la solución abordada por el Programa se relaciona con un bien público de alcance nacional o superior. Por su parte, la población potencial comprende a todas aquellas personas que presentan el problema o la necesidad pública identificada en el diagnóstico del Programa (DIPRES, 2020).

Tabla 23. Población objetivo del programa

Población objetivo y potencial vigente año 2025	Propuesta de ajuste a población objetivo y potencial
"Personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo mayores de 18 años" (SENCE, ficha de diseño año 2025).	"La población objetivo incluye a personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo mayores de 18 años, integrantes de la fuerza de trabajo. Se incorpora además como población potencial a personas inactivas que manifiestan disposición a trabajar o que buscan empleo de manera ocasional."

Fuente. Elaboración propia

Se propone un ajuste en la formulación de la población objetivo y potencial del Programa, con el fin de establecer mecanismos de especialización y segmentación de los servicios, basados en las necesidades específicas de las personas requirentes. Tal como indica el informe de evaluación de la DIPRES (2023), este enfoque permitiría

mejorar la especialización de las intervenciones, priorizando la adecuación del servicio por sobre la mera focalización en el acceso. En el mismo informe, se señala que, respecto de la población inactiva que no ha buscado empleo en las cuatro semanas previas a la aplicación del instrumento de medición, entre un 1,6% y un 2,6% se encontraría en condiciones de ser atendida por el Programa, según datos de la Encuesta Nacional de Empleo para el periodo 2019-2022 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2023).

En la definición de la Política Nacional de Intermediación Laboral se plantea expresamente la universalidad con equidad de la prestación de servicio. En el diseño operativo programático del Programa se traduce este pilar en la definición de que todas las personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo, mayores de 18 años, pueden acceder a la atención, sin exclusión inicial según se declara en el primer pilar de la Política:

"El primer pilar de la política busca asegurar los servicios de intermediación laboral a todos los habitantes del país que lo requieran, sin importar características individuales, económicas o sociales. Esto promueve la equidad de la prestación de servicios, favoreciendo el acceso de usuarios, tanto personas como empresas, sin ningún tipo de distinción inicial" (Decreto No. 26/2019).

La ausencia de distinción inicial en la definición de la población potencial y objetivo del Programa es complementada con una focalización operativa sobre una base de acceso universal. La provisión de servicios de intermediación que se implementan en la estrategia multicanal con la articulación de organismos públicos y privados, incluyen también esquemas de atención para grupos vulnerables.

“Para asegurar la provisión y acceso a toda la población de los servicios de Intermediación Laboral, la política establece un nuevo modelo de implementación basado en la articulación de organismos públicos y privados, y una estrategia multicanal de provisión de servicios que incluye también esquemas de atención para grupos vulnerables. Los servicios de Intermediación Laboral serán provistos a través de las OMIL, los nuevos Centros de Orientación y Empleabilidad (plataformas laborales de Arica, de Chile Atiende y Oficina Móvil de Empleo), la plataforma digital de empleo, BNE, y otros canales, que, de manera articulada, garanticen el acceso a los servicios a todos quienes los requieran, y en especial a los grupos más desaventajados” (Decreto No. 26/2019).

Entonces, de un modo ex ante se define la población objetivo y potencial con los siguientes indicadores para una estrategia de la universalidad con equidad de la prestación de servicio.

Tabla 24. Indicadores vigentes

Población objetivo y potencial vigente año 2025	Operacionalización del ajuste propuesto a la población objetivo
“Personas desocupadas y ocupadas en búsqueda de empleo mayores de 18 años” (SENCE, ficha de diseño año 2025).	• Personas mayores de 18 años en situación de búsqueda activa de empleo (ocupadas o desocupadas) residentes en Chile. • Personas inactivas con interés y disposición a incorporarse al mercado laboral (población potencial) residentes en Chile. • Personas en situación de empleo informal que buscan mejorar sus condiciones laborales residentes en Chile.

Fuente. Elaboración propia

Al revisar las experiencias comparadas de sistemas de intermediación laboral sobre población objetivo y potencial se encuentran similitudes con los casos de México y Colombia, ambos casos se fija la edad de 18 años para recibir estos servicios.

5. Criterios de focalización

La focalización operativa consiste en ajustar los servicios o componentes del Programa según las características específicas de la persona usuaria en función de criterios definidos *ex post* al ingreso al Programa. Este tipo de caracterización *ex post* se diferencia de la focalización normativa *ex ante*, donde ciertos grupos son explícitamente excluidos o priorizados desde el diseño del Programa.

Los grupos que se consignan en la Política Nacional de Intermediación Laboral y en los grupos de empleo que se registran en la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) corresponden a seis variables: grupos de edad, sexo, pensión de invalidez, pertenencia a los pueblos originarios, estatus migratorio y la condición de personas infractoras de ley. Por ello, se propone una operacionalización de estas variables con sus indicadores: grupo etario: Jóvenes (18–29 años), adultos (30–59 años), personas mayores (60 años y más); sexo: hombre y mujer; condición de pensión por invalidez: personas con pensión / sin pensión; pertenencia a los pueblos originarios: personas indígenas / no indígenas; estatus migratorio: migrantes / no migrantes; condición jurídica: personas infractoras de ley / sin infracción de ley. Es importante agregar que esta operacionalización de los criterios de focalización es complementaria a los perfiles generados por esta consultoría, que se exponen en el siguiente apartado. No obstante, de igual manera se pueden agregar otros criterios como podrían ser las características socioeconómicas.

Tabla 25. Propuesta de criterios ex post al ingreso al Sistema de Intermediación Laboral basada en la Política Nacional de Intermediación Laboral y Bolsa Nacional de Empleo

Criterios ex post al ingreso	Indicadores
Grupos de edad	• Jóvenes (18 a 29 años) • Adultos jóvenes (30 a 59 años) • Personas mayores (60 y más años)
Sexo	• Hombre • Mujer
Pensión de invalidez	• Pensión • No pensión
Pueblo originario	• Indígena • No indígena
Estatus migratorio	• Migrante • No migrante
Persona infractoras ley	• Si • No

Fuente. Elaboración propia

La incorporación explícita de grupos vulnerables o criterios de focalización se encuentran en México (grupos prioritarios, trabajadores agrícolas), Colombia (grupos con barreras para la inserción laboral), Francia (personas

con discapacidad, jóvenes), España (personas con discapacidad, jóvenes) Alemania (personas con discapacidad, migrantes) y Suecia (migrantes, personas con discapacidad, mala salud).

6. Propuesta de segmentación de personas usuarias

En este mismo informe se presenta la segmentación de personas usuarias y su fundamento. Se determinaron cinco perfiles que son complementarios con la estrategia de la focalización operativa de base universal. El perfilamiento de personas usuarias permite clasificar según niveles de empleabilidad, asimetrías de información y competencias laborales. El momento de aplicación del perfilamiento es al inicio del proceso de atención y permite determinar el tipo y nivel de apoyo necesario.

Tabla 26. Propuesta de perfiles de personas usuarias de los servicios de intermediación laboral

Perfiles	Perfil 1:	Perfil 2:	Perfil 3:	Perfil 4:	Perfil 5:
Descripción	Personas con empleos estables en el tiempo recientemente desocupadas.	Personas desocupadas con alta inestabilidad laboral.	Personas cuidadoras con inestabilidad laboral.	Personas ocupadas en búsqueda de un nuevo empleo con mejores condiciones.	Personas nuevas en el mercado laboral.

Fuente. Elaboración propia

Los perfiles se utilizarían en el caso del Programa para definir: tipo de servicios de intermediación ajustados al perfil: información laboral; orientación ocupacional y laboral; vinculación laboral; intensidad de la atención de servicio de intermediación laboral; necesidad de derivación a programas complementarios de la oferta pública en salud, transferencias monetarias, justicia, migración, entre otros.

7. Componentes del programa según perfiles de personas usuarias (modelo operativo propuesto)

El modelo operativo del Programa vigente al año 2025 se encuentra organizado en cuatro componentes. Se propone ajustar el modelo de cuatro a tres. El ajuste consiste en mantener los componentes de información laboral; orientación y vinculación laboral. Las ferias laborales se integran al componente de información laboral con el estatus de actividad de difusión. Esta sugerencia se encuentra refrendada por el informe de evaluación de la DIPRES del año 2023, que justamente plantea el cambio de estatus de las ferias laborales a una actividad.

Tabla 27. Componentes del Programa

Componentes vigentes al año 2025	Propuesta de ajuste a componentes del Programa
1. Información laboral 2. Orientación laboral 3. Vinculación laboral 4. Ferias laborales	1. Información laboral 2. Orientación ocupacional y laboral 3. Vinculación laboral

Fuente. Elaboración propia

En las experiencias comparadas la orientación y vinculación laboral con empresas se encuentra registrado en los casos de México, Colombia, Francia, España, Alemania y Suecia. Solamente en el caso de México se detectó el uso de las ferias laborales.

Los perfiles de personas usuarias—aplicado al momento de ingreso— permite establecer rutas diferenciadas según niveles de empleabilidad, competencias y asimetrías de información, operativizando así la focalización ex post de base universal. Esta segmentación no excluye a ningún grupo, sino que permite gestionar con mayor eficiencia los componentes del programa (información, orientación, vinculación), asignando niveles de intensidad, canales de atención y servicios complementarios de acuerdo con cada perfil. Tal como plantea DIPRES, esta estrategia mejora la pertinencia de la intervención, favorece la permanencia en el empleo y permite avanzar hacia un modelo de atención integral, escalonada y adaptativa, orientado tanto a la equidad como a la efectividad.

El rediseño del programa, orientado a la diferenciación de servicios según perfiles de usuarios, se sustenta en una hipótesis de cambio que busca aumentar la efectividad, pertinencia y sostenibilidad de las inserciones laborales mediante una estrategia de atención segmentada post ingreso, dado que el Programa tiene un carácter universal. Esta estrategia propone una lógica centrada en las trayectorias individuales de empleabilidad, que reconoce la diversidad de condiciones, experiencias previas, barreras estructurales y capacidades de las personas usuarias.

Esta propuesta implementa ajustes coordinados en sus tres componentes—información laboral, orientación ocupacional y vinculación laboral—adaptados a las características de cinco perfiles diferenciados. Se espera que mejore significativamente la calidad de las inserciones laborales, aumentando su duración, pertinencia y nivel de satisfacción tanto desde la perspectiva de las personas como de los empleadores. Este cambio se explica porque una atención personalizada y situada permite abordar de forma más eficaz los distintos obstáculos que enfrentan los usuarios, incluyendo la inestabilidad laboral, la falta de experiencia, las responsabilidades de cuidado, las brechas de calificación, o el rezago digital. Además, la estrategia incorpora mecanismos de atención multicanal, con énfasis en la accesibilidad digital asistida, la coordinación con programas sociales complementarios (capacitación, cuidado, nivelación de estudios), y la vinculación proactiva con empresas que valoren la diversidad de trayectorias laborales.

Las tablas que se presentan a continuación sistematizan los ajustes propuestos a los servicios del Programa en sus tres componentes, en función de los cinco perfiles de usuarios caracterizados en el presente informe. Se inicia con los elementos transversales aplicables a ellos, para luego especificar las adecuaciones diferenciadas según sus particularidades.

Tabla 28. Acciones comunes (todos los perfiles)

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
– Entrega personalizada de información sobre el mercado laboral, incluyendo demandas de competencias y alternativas de empleo, tomando en cuenta las características y el contexto de cada persona. – Derivación oportuna a otros programas públicos de apoyo al empleo (capacitación, nivelación de estudios, emprendimiento, cuidados, etc.) según las necesidades detectadas en cada caso. – Atención multicanal: disponibilidad de atención presencial a través de la OMIL y acceso en línea a ofertas y servicios mediante la Bolsa Nacional de Empleo, con soporte adicional para personas usuarias con baja alfabetización digital (asesoría en creación de currículum, uso de plataformas y postulación en línea). – Organización de ferias laborales (generales y temática s) —tanto presenciales como virtuales— para vincular de manera directa a las personas de todos los perfiles con empleadores, ampliando las oportunidades de colocación.	– Aplicación de un diagnóstico inicial a cada persona usuaria para identificar su perfil y necesidades, determinando así la ruta de servicios más adecuada (tipo e intensidad de apoyo requerida). – Entrevistas y asesoría personalizada por profesionales de la intermediación laboral (OMIL o plataformas), acompañando a la personas usuaria en la definición de sus metas laborales y en el fortalecimiento de habilidades de búsqueda de empleo (elaboración de currículum, preparación de entrevistas, uso de herramientas digitales, entre otros). – Realización periódica de talleres generales de empleabilidad (modalidad virtual), abiertos a todos los perfiles, para desarrollar competencias transversales y compartir buenas prácticas en la búsqueda y mantenimiento de empleo.	– Derivación de personas usuarias a oportunidades de empleo (entrevistas laborales) acordes a su perfil, facilitando el encuentro entre oferta y demanda de trabajo. – Coordinación con empleadores: gestión de vacantes con empresas locales, elaboración de perfiles de cargo y promoción de incentivos de contratación (subsidios, certificaciones) para favorecer la inserción de los distintos perfiles en el mercado laboral. – Seguimiento post-colocación para monitorear la integración de la persona al nuevo empleo y ofrecer apoyo en la etapa inicial de trabajo, mejorando la retención en el puesto.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 29. Perfil 1: personas con empleos estables en el tiempo recientemente desocupadas

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
– Entrega de información actualizada sobre sectores laborales y oportunidades de empleo pertinentes a su	– Entrevista de orientación laboral personalizada para identificar objetivos después de la pérdida del empleo estable y trazar un	– Derivación a ofertas de empleo acordes a su experiencia y habilidades, priorizando puestos

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
experiencia, considerando el contexto local. – Orientación sobre programas de capacitación o reconversión disponibles (vía SENCE) para actualizar sus competencias tras su desvinculación. – Atención preferentemente presencial (especialmente para personas mayores con menor dominio digital), incluyendo apoyo en el uso de la Bolsa Nacional de Empleo (plataformas en línea) para la búsqueda de trabajo. – Participación en ferias laborales (generales o sectoriales) para ampliar su red de contactos y oportunidades de reinserción en su campo laboral.	plan de reinserción acorde a su trayectoria. – Taller de empleabilidad específico para este perfil, enfocado en actualizar técnicas de búsqueda de empleo modernas (modernización del currículum, uso de redes profesionales online, preparación de entrevistas, entre otros). – Acompañamiento en la adaptación a nuevos procesos laborales, con asesoría sobre reconversión laboral en caso de que requieran cambiar de rubro o ponerse al día con nuevas tecnologías de su sector.	donde se valore su trayectoria laboral estable. – Coordinación con empleadores que busquen personal experimentado (incluyendo empresas abiertas a trabajadores senior), facilitando entrevistas y destacando las competencias transferibles de la persona. – Seguimiento cercano durante la inserción para apoyar su adaptación al nuevo empleo tras un largo período en un mismo puesto.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 30Perfil 2: personas desocupadas con alta inestabilidad laboral

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
– Presentación de alternativas de empleo más estables fuera de los trabajos temporales habituales, poniendo énfasis en sectores con demanda sostenida dentro de la región para reducir su rotación laboral. – Información sobre programas de formación y certificación de competencias (ofrecidos por SENCE u otras instituciones) que les permitan mejorar su calificación, dada su baja escolaridad, incluyendo	– Diagnóstico ocupacional inicial para identificar brechas de habilidades y experiencia, orientando a la persona hacia sectores o roles laborales con mayor estabilidad potencial. – Acompañamiento personalizado en la búsqueda de empleo formal: orientación vocacional para diversificar opciones laborales más allá de los empleos estacionales, asesorando cómo presentar su experiencia previa (aun si fue informal) en un currículum atractivo para empleadores formales.	– Derivación activa a ofertas de empleo con contrato y proyección de continuidad, priorizando vacantes en ocupaciones menos estacionales o con posibilidades de permanencia a largo plazo. – Coordinación con empresas locales para identificar oportunidades laborales acordes a sus competencias, promoviendo el uso de incentivos (subsidios, bonificaciones) para la contratación de personas con historial laboral inestable o sin certificaciones formales. – Uso de la bolsa de empleo segmentada con criterios de estabilidad y participación en ferias laborales locales/sectoriales (agrícolas, mineras,

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
derivación a cursos pertinentes. – Orientación sobre el uso de plataformas de empleo y mecanismos de apoyo (subsidios de contratación) para acceder a empleos formales, explicando cómo aprovechar estas herramientas en favor de una inserción más estabilizada.	– Talleres de empleabilidad enfocados en mejorar la continuidad laboral, abordando hábitos y competencias necesarias para mantenerse en un empleo (puntualidad, responsabilidad, adaptación a ambientes formales), además de reforzar técnicas básicas de búsqueda de trabajo.	etc.) para ampliar sus oportunidades de inserción en empleos formales en dichos rubros. – Seguimiento de las inserciones logradas para apoyar la adaptación al puesto y prevenir desvinculaciones tempranas en caso de dificultades.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 31; Perfil 3: personas cuidadoras con inestabilidad laboral

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
– Entrega de información sobre oportunidades laborales flexibles (teletrabajo, jornadas parciales, turnos adaptados) y sobre empleadores reconocidos por favorecer la conciliación trabajo-familia, facilitando la identificación de puestos compatibles con sus responsabilidades de cuidado. – Derivación a programas de apoyo complementario (redes de cuidado infantil, subsidios, programas sociales) que contribuyan a aliviar las cargas de cuidado y permitan una mayor disponibilidad para emplearse. – Asesoramiento en el uso de herramientas digitales y de la Bolsa Nacional de Empleo con filtros por jornada y ubicación, de manera que puedan encontrar ofertas adecuadas a sus necesidades de horario y cercanía.	– Orientación ocupacional personalizada enfocada en conciliar sus roles de cuidado con su desarrollo laboral: se diseña un plan de inserción realista considerando su disponibilidad de tiempo y se brinda asesoría para negociar condiciones flexibles con futuros empleadores. – Talleres de empleabilidad dirigidos específicamente a cuidadoras, abordando la compatibilización trabajo-cuidado, estrategias de manejo del tiempo, apoyo en redes familiares y reforzamiento de la confianza para reingresar al mundo laboral tras períodos de inactividad. – Acompañamiento continuo durante su proceso de búsqueda y colocación, fomentando el acceso a empleos formales con esquemas flexibles (p. ej., contratos a tiempo parcial con	– Vinculación con empleadores inclusivos que ofrezcan condiciones adecuadas (horarios flexibles, opciones de teletrabajo, beneficios de sala cuna), facilitando procesos de selección adaptados a sus restricciones horarias. Por ejemplo, priorización de su perfil en servicios que conectan con empresas con políticas de inclusión laboral femenina. – Utilización de la Bolsa Nacional de Empleo segmentada, aplicando filtros por tipo de jornada, modalidad de trabajo y cercanía, para identificar rápidamente vacantes compatibles con sus responsabilidades familiares. – Seguimiento continuo tras la colocación para verificar que las condiciones laborales se mantengan favorables y ofrecer apoyo oportuno ante cualquier

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
– Participación en ferias laborales temáticas (por ejemplo, ferias dirigidas a mujeres cuidadoras) u otros eventos de reclutamiento inclusivo, ampliando sus redes de contacto con empleadores sensibles a su situación.	derechos) y valorando las habilidades desarrolladas en la experiencia de cuidado en el hogar.	dificultad de permanencia en el empleo.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 32. Perfil 4: personas ocupadas en búsqueda de un nuevo empleo con mejores condiciones

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
– Información sobre oportunidades laborales que representen una mejora en sus condiciones actuales (mayor remuneración, ubicación más cercana al domicilio, menor exigencia física), entregando datos del mercado laboral local sobre salarios y sectores con alta demanda de personal calificado. – Orientación acerca de rutas de desarrollo profesional: se señalan opciones de capacitación o certificaciones adicionales que podrían potenciar su perfil, facilitando una eventual promoción o cambio hacia un empleo de mayor calidad. – Difusión de estas oportunidades y recursos a través de canales digitales (portal web, boletines electrónicos), dado que este perfil suele preferir la autoatención en línea por sus limitaciones de tiempo. – Invitación a participar en ferias laborales sectoriales o eventos de networking profesional donde puedan conectarse con empleadores de rubros afines	– Orientación laboral individual especializada (mediante sesiones virtuales) para planificar la progresión de carrera: se analizan sus competencias actuales y se elabora una estrategia para alcanzar empleos con mejores condiciones, considerando incluso la reconversión laboral si es necesaria. – Asesoría en técnicas avanzadas de búsqueda de empleo y desarrollo profesional: revisión y optimización de CV enfocada en postulaciones a cargos superiores, uso efectivo de redes profesionales (BNE, LinkedIn) y preparación para negociar mejoras salariales o de beneficios en nuevas ofertas laborales. – Derivación a instancias de capacitación o certificación de nivel avanzado cuando se identifica que requiere reforzar habilidades específicas para lograr el salto laboral deseado, asegurando que cuente con las credenciales demandadas en el empleo objetivo.	– Contacto proactivo con empresas que ofrezcan empleos de mayor calidad (mejores sueldos, horarios compatibles, posibilidades de desarrollo), con el fin de identificar vacantes adecuadas y promover las candidaturas de personas calificadas que buscan mejorar sus condiciones laborales. – Uso de la plataforma de empleo segmentada aplicando filtros avanzados (nivel de cargo, rango de remuneración, ubicación) para ofrecer a estas personas listados de ofertas que cumplan con sus criterios de mejora laboral, facilitando una búsqueda más focalizada. – Seguimiento post-derivación de baja intensidad para conocer si han logrado concretar la mejora laboral buscada o si requieren apoyo adicional en su proceso de transición.

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
interesados en talento con experiencia.		

Fuente. Elaboración propia

Tabla 33. Perfil 5: personas nuevas en el mercado laboral

Propuesta de ajuste a componente		
Información laboral	**Orientación ocupacional y laboral**	**Vinculación laboral**
– Entrega de información básica sobre el funcionamiento del mercado de trabajo: etapas de reclutamiento y selección, tipos de contrato, derechos y deberes laborales, proporcionando referencias claras para quienes buscan empleo por primera vez. – Orientación sobre los sectores económicos con mayor demanda de trabajadores de entrada en el ámbito local, de modo que identifiquen qué rubros ofrecen más oportunidades para personas sin experiencia, y qué expectativas salariales y de crecimiento pueden tener en sus primeros empleos. – Derivación a programas especiales de inserción laboral (pasantías, aprendizajes) o beneficios para jóvenes (como subsidios al empleo joven), en caso de existir, complementando con información sobre herramientas de apoyo disponibles para facilitar su primer empleo.	– Evaluación inicial de intereses y habilidades para orientar a la persona hacia ocupaciones acordes a su perfil e intereses, sirviendo como base para definir objetivos de inserción laboral realistas. – Talleres de apresto laboral y empleabilidad diseñados para primerizos en el mundo laboral: incluye guía en la elaboración de su primer currículum, simulaciones de entrevista de trabajo, entrenamiento en habilidades blandas (puntualidad, trabajo en equipo, comunicación efectiva) y familiarización con la cultura organizacional básica. – Orientación vocacional continua para ayudar a trazar un plan de desarrollo a mediano plazo, recomendando formación técnica o profesional adicional según sus aspiraciones, de manera que puedan mejorar sus perspectivas una vez obtenida una primera experiencia laboral.	– Apoyo en la búsqueda activa de su primer empleo: asistencia en la inscripción y uso de la Bolsa Nacional de Empleo, aplicando filtros para puestos sin experiencia requerida, y acompañamiento durante el proceso de postulación a ofertas adecuadas a un perfil inicial. – Vinculación con empresas dispuestas a contratar personal sin experiencia, gestionando cupos en programas de aprendizaje o prácticas laborales cuando estén disponibles, y facilitando el contacto con empleadores que valoren el potencial y las ganas de aprender por sobre la experiencia previa. – Organización de ferias laborales enfocadas en jóvenes egresados y personas que buscan su primera oportunidad, poniendo en contacto directo a estos postulantes con empresas que ofrezcan puestos de entrada. – Seguimiento cercano tras la inserción inicial, brindando mentoría y apoyo durante los primeros meses de trabajo para favorecer su adaptación al mundo laboral y resolver dudas o problemas que se presenten en esa etapa inicial.

Fuente. Elaboración propia

8. Modalidades de atención

El Programa opera bajo un esquema multicanal que combina atención presencial (principalmente a través de las OMIL municipales) y virtual (principalmente a través del portal BNE y herramientas digitales). Esta estrategia ha ampliado la cobertura geográfica, facilitado la atención de personas usuarias a distancia. De hecho, todos los países estudiados dentro de las experiencias comparadas (benchmarking), cuentan con modalidades tanto presenciales como virtuales de atención, lo que facilita la accesibilidad de las personas con limitaciones de movilidad o brechas digitales. En Chile, la coexistencia de canales ha permitido mantener el principio de universalidad en el acceso al servicio. No obstante, según DIPRES, la oferta específica de servicios varía dependiendo del tipo de OMIL o de la plataforma utilizada, careciendo de homogeneidad en la calidad y contenido de la atención brindada. Además, a pesar de los avances digitales, subsisten desafíos de inclusión digital: poblaciones vulnerables con menor alfabetización digital pueden quedar rezagadas si la atención virtual no se acompaña de un apoyo adecuado.

En la modalidad de atención no se proponen ajustes. Sí se formulan recomendaciones, las cuales pueden mejorar y potenciar el modelo de atención:

Tabla 34. Recomendaciones para las modalidades de atención

Modalidades de atención - Problemas identificados	Recomendaciones a las modalidades de atención
La oferta específica de servicios varía dependiendo del tipo de OMIL o plataforma utilizada.	• Desarrollar un modelo multicanal unificado con ficha única del usuario. • Integrar todas las interacciones en una plataforma de gestión común que permite reportes según las necesidades de los equipos del programa en sus niveles local, regional y nacional. • Permitir tránsito fluido entre canales manteniendo continuidad. • Apoyar desde las OMIL a personas usuarias con baja alfabetización digital para evitar discriminación.
Carencia de atención unificada en las OMIL.	• Fortalecer OMIL como pilar territorial con herramientas estandarizadas. • Proveer manuales, plataformas y capacitaciones comunes. • Garantizar etapas mínimas de atención en todo el país. • Reinstaurar atención móvil para zonas sin cobertura OMIL.
Deficiencias en el uso de la BNE.	• Modernizar la BNE como ventanilla única digital. • Incluir orientación en línea, chat, autoevaluación y asesoría. • Integrar datos de empleabilidad y formación a nivel nacional. • Entregar soporte guiado para su uso desde OMIL.
Carencias en la articulación OMIL–SENCE en modalidad mixta.	• Integrar tecnológicamente los sistemas OMIL y BNE. • Crear un sistema centralizado de gestión y registro. • Establecer protocolos claros de derivación interna. • Mejorar trazabilidad de atenciones y monitoreo de transiciones. • Tratar los canales como un sistema único centrado en la persona usuaria.

Fuente. Elaboración propia

Para evitar la heterogeneidad en la entrega de la oferta del Programa, se recomienda desarrollar un modelo multicanal unificado, donde la atención presencial, virtual y mixta esté plenamente articulada. En la práctica, esto implica que una persona pueda transitar sin problemas entre los distintos canales manteniendo la

continuidad en una ficha única. Para lograrlo, todas las interacciones (presenciales o remotas) deben registrarse en una misma plataforma de gestión, de modo que OMIL y SENCE compartan la información de la persona usuaria en tiempo real. Esto permitirá que la prestación sea equivalente sin importar el canal utilizado, evitando las disparidades actuales en la disponibilidad de servicios.

El principio de universalidad y no discriminación que está en la base del Programa debe primar, de forma que ninguna persona vea limitada su atención por razones geográficas o tecnológicas. En este sentido, si una OMIL de menor tamaño no ofrece cierto taller de orientación, la persona podría ser atendido virtualmente por un profesional de otra oficina o de SENCE nacional.

La experiencia internacional respalda esta unificación: todos los servicios examinados cuentan con portales web nacionales de empleo integrados, complementados por atención en terreno cuando se requiere. En México, además del Portal del Empleo nacional disponible 24/7, existen Centros de Intermediación Laboral presenciales diseñados específicamente para asistir a personas con barreras de acceso a la plataforma virtual. Siguiendo esa buena práctica, se sugiere implementar puntos de atención asistida en las OMIL u oficinas regionales de SENCE, para guiar a personas con baja alfabetización digital en el uso del portal en línea y asegurarse de que nadie quede excluido por falta de competencias tecnológicas.

Tanto el informe de evaluación de DIPRES como las entrevistas realizadas a los equipos SENCE, dan cuenta de la inexistencia de una atención unificada en las OMIL, existiendo importantes diferencias entre ellas. En este sentido, se hace necesario fortalecer las OMIL como el pilar territorial del PIL, dotándolas de mayores herramientas y protocolos estandarizados.

Actualmente, las prestaciones presenciales que cada OMIL entrega dependen en gran medida de sus recursos y capacidades locales, lo que genera heterogeneidad en la oferta. Como solución, SENCE provee manuales operativos actualizados, sistemas informáticos y capacitación para estandarizar la atención presencial en todo el país. Pese a ello, es importante asegurar que en cada OMIL se sigan las mismas etapas de orientación, perfilamiento y derivación de personas usuarias. Esto garantizará que, independientemente de la comuna donde se atienda, la persona reciba un servicio de calidad comparable.

Adicionalmente, se propone reintroducir modalidades de atención móvil en territorio: el programa contaba hasta 2019 con operativos móviles (oficinas itinerantes) que se suspendieron, y sería beneficioso reinstaurarlos para cubrir localidades apartadas o poblaciones rurales donde no haya OMIL cercana. Estos operativos móviles podrían funcionar periódicamente contribuyendo al enfoque de territorio funcional y a la equidad en el acceso.

La BNE se ha consolidado como un sistema que puede llegar a ser el pilar del programa, en el entendido que permite proveer de información, hacer seguimiento e ir evaluando los progresos alcanzados por el Programa. Por ello, se propone consolidar y modernizar esta plataforma como ventanilla única en línea. Es decir, ampliar la funcionalidad del portal para que no solo ofrezca un listado de vacantes, sino que incorpore módulos interactivos para orientación laboral en línea, herramientas de autoevaluación de habilidades, y opciones de chat o videoconferencia con orientadores de SENCE.

La experiencia española reciente es ilustrativa: tras su reforma legal, España ha consolidado un nuevo organismo (Agencia Española de Empleo) que junto a los servicios autonómicos opera un Sistema Nacional de Empleo digital integrado, con portales colaborativos y datos compartidos entre niveles. Chile puede avanzar en esta dirección, aprovechando la BNE como base para integrar información nacional y regional de empleos, y entregar servicios personalizados para distintos tipos de personas usuarias.

En referencia a la carencia de articulación entre OMIL y SENCE, se sugiere para que la modalidad mixta funcione, una coordinación fluida entre las OMIL y las plataformas SENCE. Esto implica, por un lado, integraciones tecnológicas: los sistemas de las OMIL deben estar interconectados con la BNE, de forma que los registros de atención, los perfiles de usuario y las vacantes se sincronicen. Por otro lado, se requieren protocolos claros de derivación interna.

Un sistema centralizado de información permitirá monitorear estas interacciones y evitar que las personas se pierdan en el sistema o existan casos no seguidos. DIPRES recomendó explícitamente desarrollar un sistema centralizado de gestión de información de la ejecución del programa, de modo de capturar todas las actividades territoriales, gestiones con empresas y atenciones que hoy pueden quedar subregistradas. Esto no solo mejora la articulación de modalidades, sino que dará cuenta del esfuerzo real implicado en la producción del servicio y permitirá una gestión más proactiva.

En síntesis, el diseño relativo a la modalidad de atención debe mantenerse. No obstante, se requiere que su funcionamiento sea modificado para lograr que su operación se lleve a cabo como un solo sistema coherente, centrado en la persona usuaria y sus necesidades, y con una respuesta pertinente a los grupos vulnerables. La homogeneización de la estructura de prestaciones en esta estrategia multiplataforma es un elemento crítico para garantizar la universalidad con equidad del servicio y a la vez, la focalización operativa y el perfilamiento de las personas usuarias antes planteadas.

9. Estructura organizacional

La estructura organizacional del programa se refiere al modo en que se distribuyen las funciones, responsabilidades y flujos operativos entre las distintas personas claves del programa, desde su diseño hasta su implementación. Involucra a múltiples personas claves en distintos niveles. SENCE, a través de su Dirección Nacional y direcciones regionales, es responsable del diseño, supervisión y financiamiento del programa, mientras que la ejecución directa de un número importante de servicios recae en las OMIL.

El siguiente cuadro, da cuenta de la estructura organizacional actual:

Tabla 35. Estructura organizacional actual

	Niveles de actuación	Relación de coordinación	Características actuales
Estructura organizacional	Central: SENCE Nacional: responsable del diseño normativo, la supervisión técnica, el monitoreo de resultados y el financiamiento general del programa, incluyendo el desarrollo y mantención de plataformas digitales como la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) y sistemas de gestión asociados.	Vertical: Entre SENCE Nacional, Direcciones Regionales y Municipios	Operaciones fragmentadas con efectividad disímil entre territorios.
	Regional: Direcciones Regionales de SENCE: intermediario entre el nivel central y los territorios.	Horizontal: Entre OMIL y otras instituciones del ecosistema laboral.	Falta de articulación formal con actores del mercado laboral.
	Local: Municipalidades y OMIL: ejecutores directos mediante convenios con SENCE.		Ausencia de protocolos sistemáticos de derivación y coordinación interinstitucional.

Este esquema de organización requiere de convenios entre SENCE y cada municipalidad (financiados en parte por el Fondo de Intermediación Laboral, ex-FOMIL) y de mecanismos de coordinación vertical (nacional-región-municipio) y horizontal (entre OMIL, con otras instituciones).

Si bien esta estructura no siempre ha sido efectiva, no se proponen ajustes, sino más bien recomendaciones que permitan potenciar la gestión, las prácticas y el hacer del sistema ya existente. Debido a lo anterior, es importante fortalecer la gobernanza central sin debilitar la flexibilidad local, mejorar la coordinación territorial y optimizar la gestión operativa del programa.

Tabla 36. Recomendaciones en materia de estructura organizacional

Citas de entrevistas sobre estructura organizacional	Recomendaciones en relación la estructura organizacional
"Involucramiento de múltiples actores que no siempre logran efectividad y eficiencia en sus operaciones".	• Fortalecer el liderazgo técnico de SENCE. • Crear una Mesa de Gobernanza nacional del PIL. • Implementar mesas regionales de coordinación con OMIL y gobiernos regionales. • Tomar como referencia el modelo español de articulación multinivel.
"Funcionamiento distinto en cada región y comuna"	• Aplicar un enfoque territorial funcional, considerando dinámicas laborales reales. • Acreditar prestadores complementarios (universidades, fundaciones). • Distribuir recursos diferenciados según brechas territoriales. • Incentivar la cooperación intercomunal.
"Necesidad de articulación con otros programas y actores del mercado laboral"	• Establecer protocolos de derivación formal entre intermediación y capacitación. • Integrar sistemas de información de SENCE. • Ampliar alianzas con el sector privado (empresas, reclutadores, cámaras de comercio, bolsas de empleo). • Inspirarse en el modelo español de colaboración público-privada.

Fuente. Elaboración propia

Con el fin de superar las limitaciones anteriores, se plantea la implementación del modelo de gobernanza multinivel consignado en la política. A nivel interno, y particularmente en el nivel central, se recomienda la conformación de una Mesa de Gobernanza del Programa, presidida por SENCE e integrada por representantes de sus direcciones regionales, de municipalidades y de organismos clave como SENADIS y SENAMA. Esta instancia estratégica tendría la función de definir lineamientos anuales, establecer metas nacionales y estándares de servicio, monitorear su cumplimiento y proponer los ajustes de política necesarios.

A nivel regional, se propone que las Direcciones Regionales de SENCE, en coordinación con los gobiernos regionales, lideren mesas de trabajo con las OMIL de su territorio, con el fin de adaptar los lineamientos nacionales a las particularidades locales y promover la colaboración intercomunal.

Este conjunto de rasgos propone un modelo de liderazgo que combina múltiples enfoques: estratégico-adaptativo, territorial-colaborativo, transformacional-institucional, ético-distributivo y comunicacional, con una orientación clara hacia los resultados. Esta perspectiva de liderazgo supone una transición estructurada que contempla tres fases principales: (i) concientización estratégica, (ii) implementación de un piloto formativo y (iii) expansión progresiva. Este proceso tendría su mayor intensidad durante los dos primeros años de implementación.

La transición no debe ser abrupta ni meramente formal, sino progresiva, evaluada sistemáticamente y respaldada por mecanismos efectivos de gobernanza multinivel, tal como la mesa anteriormente propuesta.

Esta transición implicará el desarrollo de capacidades, ajustes organizacionales, construcción de un relato político coherente y la ejecución de pilotos operativos que permitan validar las transformaciones propuestas.

Este tipo de liderazgo propuesto sería de tipo estratégico adaptativo, territorial colaborativo, transformacional institucional, ético distributivo, comunicacional claro y orientado a los resultados.

Esta modificación entre tipos de liderazgos tendría tres procesos: (i) concientización estratégica; (ii) piloto de formación; (iii) expansión estructurada. Este proceso tendría su etapa de mayor intensidad en los dos primeros años de duración. El proceso de transición combina desarrollo de capacidades, ajuste organizacional, construcción de un relato político y piloto operativo. La transformación no puede ser abrupta ni retórica: debe ser progresiva, evaluada y acompañada por mecanismos de gobernanza multinivel reales.

Un referente de lo planteado es el Sistema Nacional de Empleo español, que funciona con una Agencia central y servicios autónomos coordinados mediante estrategias y planes anuales compartidos. En España la ley reciente promueve una estrecha colaboración entre niveles de gobierno, asegurando que los desequilibrios territoriales se aborden y que todos los servicios respeten principios de igualdad y atención a colectivos desfavorecidos. Chile puede avanzar en esta línea fortaleciendo la autoridad normativa de SENCE y al mismo tiempo creando espacios formales de coordinación con los actores territoriales para mantener pertinencia local.

Para mejorar la operatividad y la pertinencia del Programa en todo el país, se sugiere profundizar en el enfoque territorial funcional. Lo anterior no implica cambiar el diseño, sino que ponerlo en práctica donde la planificación y gestión de la intermediación laboral consideren las dinámicas reales del mercado de trabajo en cada territorio, más allá de los límites administrativos.

Internacionalmente, Colombia ofrece un modelo interesante. Su Servicio Público de Empleo es administrado centralmente, pero ejecutado por múltiples agencias públicas y privadas autorizadas (como cajas de compensación, alcaldías, universidades, fundaciones), lo que permite cubrir eficientemente diferentes regiones y poblaciones. Siguiendo esa lógica, en Chile SENCE podría acreditar u articular otros prestadores de servicios de empleo complementarios a las OMIL para aumentar la pertinencia territorial del sistema sin perder el control público. Es importante que esta coordinación territorial se refleje en la planificación presupuestaria, es decir, asignar recursos diferenciados según brechas territoriales de desempleo, incentivar con fondos adicionales a las OMIL que actúen mancomunadamente o que atiendan población de comunas aledañas, de modo de equilibrar la cobertura.

De este modo, una estructura organizacional eficiente debe propiciar la articulación interprogramas y la colaboración público-privada. En la actualidad, la falta de comunicación entre el programa y los programas de capacitación de SENCE limita las oportunidades de las personas usuarias. Por tanto, se sugiere establecer protocolos formales de derivación. Esto requiere coordinar bases de datos y posiblemente integrar los sistemas de información de intermediación con los de capacitación. De igual forma, debe fortalecerse el vínculo con el sector privado y empleadores, tal como lo ha hecho España promoviendo convenios de colaboración entre servicios públicos y agencias de colocación privadas para mejorar la cobertura. Inspirado en ello, SENCE podría ampliar sus alianzas con empresas de reclutamiento, bolsas de empleo privadas y cámaras sectoriales de comercio.

La presente propuesta consolida la intervención en un modelo único centrado en la persona usuaria, con SENCE ejerciendo un liderazgo unificador fuerte, una red territorial de ejecución coordinada, y una integración funcional con programas y actores complementarios. Esto robustecerá la gobernanza y la capacidad operativa para implementar las mejoras en las modalidades de atención, focalización y otras áreas detalladas en este informe.

10. Modelo de gobernanza y articulación interinstitucional

El modelo de gobernanza se refiere a los mecanismos estratégicos de dirección, articulación, toma de decisiones y control del programa, asegurando coherencia nacional y adaptación territorial. En este sentido, la estructura organizacional y el modelo de gobernanza son complementarios, promoviendo en su diseño actual una gestión ordenada, eficiente, eficaz y diferenciada, que se especifica en el siguiente cuadro:

Tabla 37. Modelo de gobernanza

Aspecto	Estructura Organizacional	Modelo de Gobernanza
Enfoque	Operativo-funcional	Estratégico-decisional
Nivel de acción	Implementación diaria del programa	Dirección, planificación y supervisión
Responsables	SENCE, direcciones regionales, OMIL	SENCE, mesas de gobernanza, actores externos (empresas, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones territoriales y funcionales)
Tipo de coordinación	Vertical y horizontal (limitada efectividad)	Multinivel, institucionalizada
Objetivo	Ejecutar los servicios del programa	Asegurar coherencia nacional y pertinencia territorial
Estado actual	Vigente, con desafíos de coordinación	Propuesto como mejora aún no implementada

Fuente: Elaboración propia

El modelo de gobernanza del Programa se enmarca en un enfoque normativo establecido por la Política Nacional de Empleo, contenida en el Decreto N° 26 del año 2019. Este marco orientador explicita los principios que deben guiar su implementación, destacando entre ellos la eficiencia en la gestión, el respeto por los derechos fundamentales y los derechos laborales de las personas usuarias. Desde esta perspectiva, la gobernanza se concibe como un ideal regulatorio que define lo que se espera alcanzar en términos de funcionamiento institucional y resultados del programa.

Sin embargo, la noción de gobernanza no se limita únicamente a esta dimensión normativa. En su acepción más amplia y analítica, incorpora una dimensión descriptiva que permite observar y comprender cómo opera efectivamente el sistema en la práctica. Desde esta aproximación, la gobernanza se refiere al conjunto de procesos, normas, relaciones de poder e interacciones que estructuran la coordinación entre los diversos actores involucrados—estatales, privados y de la sociedad civil—en un determinado campo de acción. En este sentido, la gobernanza permite analizar cómo se configuran los vínculos entre niveles institucionales, las capacidades reales de coordinación intersectorial y territorial, y los márgenes de autonomía o dependencia que inciden en la implementación del Programa. A diferencia del enfoque normativo, que proyecta un deber ser, esta vertiente pone énfasis en lo que efectivamente ocurre, evidenciando tensiones, vacíos operativos o condiciones no previstas por la política formal.

Tabla 38. Articulación Institucional

Modelo de gobernanza y articulación interinstitucional al año 2025	Propuesta de ajuste
Segundo pilar de la Política Nacional de Intermediación Laboral, Institucionalidad para la Intermediación Laboral se plantea la necesidad de mecanismos de gobernanza que permitan la articulación entre actores públicos y privados. "Para enfrentar los desafíos del mercado del trabajo y reducir los desequilibrios entre la oferta y demanda de habilidades se requiere un esfuerzo de articulación y generación de alianzas con diversos actores públicos y privados tanto en el nivel nacional, regional y local. Son muchos los actores que participan en el diseño y la implementación de la Intermediación Laboral, por lo que se requiere contar con una institucionalidad robusta que entregue lineamientos claros, incentivos adecuados, reglas de operación y rendición de cuentas que aseguren que las políticas implementadas logren los objetivos propuestos" (Decreto 26, 2019).	Sin ajuste

Fuente. Elaboración propia

No se plantea una modificación estructural al modelo de gobernanza ni a los mecanismos de colaboración interinstitucional del Programa. Las propuestas contenidas en este informe constituyen recomendaciones estratégicas orientadas a optimizar la gestión del modelo vigente, en coherencia con su diseño institucional actual. El modelo de gobernanza se encuentra formalizado en la Política Nacional de Empleo (Decreto N° 26/2019) y se caracteriza por su estructura de tipo multinivel. Este tipo de gobernanza introduce una perspectiva política y territorial, reconociendo las complejidades que enfrenta el sector público en materia de coordinación vertical entre los distintos niveles de gobierno (nacional, regional y local), así como los desafíos asociados a la articulación horizontal con actores no gubernamentales.

En el marco del Programa, se observa una articulación operativa entre los niveles local, regional y nacional, según fue descrito en la sección anterior. Esta estructura favorece la configuración de redes territoriales en las que convergen distintos actores y roles orientados a abordar el problema específico de la intermediación laboral. En dichas redes participan actores estatales, representados principalmente por las Direcciones Regionales del SENCE y las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL), junto con actores no estatales, como las empresas que ofrecen vacantes y colaboran en los procesos de vinculación laboral.

Además, el diseño del Programa contempla instancias de articulación con otros actores no gubernamentales que se expresan en actividades de coordinación y encuentro, tales como reuniones con organizaciones funcionales y territoriales, y espacios de colaboración con otras plataformas laborales locales. Estas instancias, gestionadas principalmente por las OMIL en coordinación con el SENCE regional, permiten ampliar las redes de apoyo a las personas usuarias y mejorar las condiciones de empleabilidad a nivel territorial. En este sentido, aunque no se propone una reconfiguración del modelo de gobernanza, se enfatiza la necesidad de fortalecer sus componentes operativos y relacionales, mediante estrategias que mejoren la articulación efectiva entre los actores involucrados, optimicen el flujo de información y promuevan una gobernanza más integrada y adaptativa.

Este tipo de redes se comprende en el Programa como una estrategia de estructuración organizativa más que como instancias formales de coordinación. Su funcionamiento se articula a través de un plan de trabajo territorial anual y un plan de gastos operativo, que permiten orientar y dar coherencia a las acciones desplegadas en el

territorio. Cada red territorial es encabezada por la dirección regional de SENCE, que cumple el rol en la movilización y supervisión de las redes, pues se encuentra asociada las metas de gestión anual. Los integrantes deben ser a lo menos, la Unidad Regional de Empleo, el equipo de Intermediación Laboral y Ejecutivo de Empresa SENCE, sin por ello restar la responsabilidad que tiene la Dirección Regional en su conjunto sobre las redes. El nivel nacional tiene por roles el analizar y controlar el funcionamiento de las redes, a partir de lo informado por las Direcciones Regionales, velando por el correcto funcionamiento de cada red y su respectivo cumplimiento de metas. En este nivel se encuentra el Comité de Coordinación de Intermediación Laboral (CCIL) cuya función es monitoreo y liderazgo de los ajustes al diseño y decisiones estratégicas.

En este tipo de gobernanza multinivel del Programa, entendida como una configuración de actores e instituciones que, en sus dinámicas de implementación y diseño, limitan o facilitan las respuestas al problema público, se pone en juego la capacidad institucional en la práctica. En definitiva, el Programa cuenta de un modelo de gobernanza que requiere ser monitoreado por las instancias de SENCE y de las OMIL. En este informe se proponen recomendaciones estratégicas, no ajustes al diseño, para una mejor operación del modelo de gobernanza.

El modelo de gobernanza del programa en términos de plantearse la vinculación laboral con las empresas o redes de empresas guarda similitudes con los casos de México, Colombia, Francia, España, Alemania y Suecia. No obstante, en el caso de México desde el Estado se registra y autoriza de las agencias de colocación privadas o la actualización de empresas al sistema de intermediación laboral.

11. Inclusión de enfoques transversales para los grupos vulnerables

Para garantizar que el rediseño del programa sea integral y sostenible, es fundamental incorporar enfoques transversales que permeen todas las acciones y aseguren la inclusión efectiva de grupos vulnerables. Estos enfoques de accesibilidad universal y territorio funcional, deben dejar de ser consideraciones periféricas para pasar a integrarse de forma estructural en la planificación y ejecución del programa. Esto es subrayado por el informe de evaluación de DIPRES. Lo anterior implica avanzar desde una visión declarativa hacia una implementación efectiva basada en estrategias operativas, recursos diferenciados y coordinación interinstitucional para la equidad real en el acceso al empleo. A continuación, se describe cómo se incorporaría cada enfoque, los cuales deberán estar respaldados y sostenidos mediante manuales y guías disponibles, así como basarse en las mejores prácticas identificadas.

Tabla 39. Enfoques transversales en el PIL

Enfoque Transversal	Deficiencias observadas	Elementos clave para su incorporación en el PIL
Accesibilidad universal con equidad	Se reconoce que, más allá de una prestación específica para personas con discapacidad (análisis funcional y descripción de cargos), el Programa no considera procedimientos diferenciados acorde a las necesidades específicas de la población.	- Eliminación de barreras físicas y de comunicación en OMIL (rampas, señalética, baños adaptados). - Provisión de apoyos sensoriales (intérpretes de lengua de señas, braille, contraste visual). - Capacitación en atención a personas con discapacidad intelectual o psicosocial. - Plataforma BNE alineada a pautas WCAG para accesibilidad web. - Lenguaje simple para personas con baja escolaridad o dominio limitado del español. - Servicios complementarios (traducción, facilitadores interculturales). - Aplicación obligatoria del Manual de Inclusión Laboral de SENCE.
Género	El Programa considera a las mujeres únicamente como parte del grupo de "población vulnerable", sin incluir la dimensión de género como un eje estructural del diseño o la prestación de servicios.	- Incorporación de horarios de atención compatibles con cuidados. - Promoción de corresponsabilidad y equidad en el perfilamiento. - Prevención de sesgos de género en la orientación y derivación. - Enfoque especial en mujeres mayores de 55 años. - Referencia a guías de transversalización de géneros nacionales e internacionales.
Territorio funcional	Aunque se reconoce la necesidad de articular territorialmente la gestión de la oferta de trabajo, el enfoque de "territorio funcional" no se desarrolla en el Programa, pese a estar declarado. La articulación con actores locales, especialmente las OMIL y direcciones regionales, depende de estrategias locales sin una guía nacional clara.	- Planificación basada en análisis territorial (CASEN, CENSO, etc.). - Elaboración de planes regionales anuales de intermediación laboral. - Redes subregionales de OMIL y OMIL mancomunadas. - Articulación con otras políticas de desarrollo local. - Rol clave de direcciones regionales de SENCE como bisagra. - Equilibrio en cobertura y oportunidades entre territorios dinámicos y aislados.
Enfoque pueblos indígenas	No se explicita la operacionalización de la categoría indígena, ni tampoco una gestión específica en el tema.	-Diagnóstico individualizado de empleabilidad, que evalúe habilidades, barreras y potenciales rutas de inserción laboral. -Capacitación y actualización de competencias laborales. -Asesoramiento laboral personalizado, mediante un sistema de manejo de casos con seguimiento continuo por parte de un profesional asignado. -Mediación intercultural para personas trabajadoras pertenecientes a pueblos indígenas. -Vinculación con redes de servicios sociales complementarios, que permitan coordinar apoyos en salud, vivienda, educación u otras necesidades básicas.

Enfoque Transversal	Deficiencias observadas	Elementos clave para su incorporación en el PIL
		-Promoción y difusión de la Ley Antidiscriminación, respecto a los pueblos indígenas y regulaciones aplicadas al mercado del trabajo. -Derivación a las entidades pertinentes para acceder a programas de rehabilitación y apoyo psicosocial, como tratamiento por consumo problemático de alcohol y contención emocional. Todo ello sujeto a los financiamientos de los servicios públicos correspondientes.
Plan de Implementación de los enfoques	El Programa presenta una desigual implementación de los enfoques transversales del PIL, heterogeneidad regional y comunal.	- Actualización del DS N°4 de 2009 o nuevo reglamento. - Inclusión de perfilamiento, ficha única, coordinación SENCE-municipios. - Nuevos convenios internos y externos (ej. con capacitación, bolsas de empleo). - Cláusulas en convenios FOMIL sobre redes territoriales y estándares. - Campañas de comunicación interna y externa. - Capacitación del personal, de modo continuo y ajustado a sus necesidades de aprendizaje, para asegurar la implementación efectiva.

Fuente. Elaboración propia

12. Enfoque de accesibilidad universal con equidad

La accesibilidad universal implica asegurar que todas las personas, independientemente de sus capacidades físicas, sensoriales, cognitivas o condición sociocultural, puedan acceder y beneficiarse plenamente de los servicios del programa. Si bien la intermediación laboral ya tiene entre sus principios la inclusión, de hecho, cuenta con un *Manual de Inclusión Laboral* actualizado en 2023, este enfoque podría ser reforzado estructuralmente por medio de:

12.1. Eliminación de barreras físicas y de comunicación:

Todas las OMIL y puntos de atención presencial deben cumplir con estándares de diseño universal. Esto significa contar con espacios físicamente accesibles (rampas, baños adaptados, señalética adecuada), provisión de apoyos para personas con discapacidad sensorial (por ejemplo, disponibilidad de intérprete de lengua de señas o atención en lenguaje de señas chilena, formatos de información en braille o texto de alto contraste para personas usuarias con discapacidad visual). Además, se deben capacitar funcionarios en comunicación simple y atención a personas con discapacidad intelectual o psicosocial. En cuanto a la plataforma digital BNE, esta debe alinear su desarrollo con las Pautas de Accesibilidad Web (WCAG), garantizando que personas con lectores de pantalla la puedan usar, que los contenidos tengan alternativas textuales, y que la navegación sea usable para todos. La inclusión digital también abarca simplificar el lenguaje y procesos para que personas con baja educación formal o migrantes con poco dominio del español puedan entender y usar el servicio. El Manual de Inclusión Laboral de

SENCE provee guías prácticas en varios de estos aspectos, que deberán hacerse obligatorias en el protocolo de atención.

12.2. Servicios especializados de apoyo:

Para realmente incluir a ciertos grupos, puede ser necesario agregar servicios de apoyo complementarios. De hecho, el *Manual de Inclusión Laboral* presenta instrumentos y herramientas para una atención especializada desde la inscripción hasta la colocación inclusiva, las que deben aplicarse sistemáticamente. Asimismo, considerar servicios en otros idiomas o con facilitadores interculturales para población migrante, en comunas donde haya alta presencia de extranjeros.

12.3. Enfoque de género

Es importante destacar la equidad de género como enfoque transversal. Las mujeres enfrentan brechas de participación laboral y en ciertos grupos mayores dificultades de inserción, tales como las personas de 55 y más años. El Programa debe incorporar la perspectiva de género en sus orientaciones: horarios de atención compatibles con responsabilidades de cuidado, promoción de la corresponsabilidad, orientaciones para evitar sesgos de género en el perfilamiento. Varios de estos lineamientos aparecen en guías de transversalización de género en programas de empleo tanto nacionales como de organismos internacionales. La nueva ley española de empleo explícitamente ordena que las actividades de intermediación respeten la igualdad de trato y no discriminación, con especial atención a colectivos desfavorecidos, lo que incluye la equidad de género.

12.4. Enfoque de territorio funcional

Este enfoque consiste en diseñar e implementar el programa considerando las características y dinámicas propias de cada territorio, entendiendo territorio funcional como aquel espacio geográfico que comparte condiciones socioeconómicas, mercado de trabajo y movilidad laboral más allá de divisiones político-administrativas. Incorporarlo en el programa. Esto implica:

12.4.1. Planificación basada en análisis territorial:

SENCE y las instancias de gobernanza regional (como las mesas de coordinación OMIL sugeridas) deben utilizar datos e información de los instrumentos de levantamiento de datos regionales (CASEN, CENSO, entre otros). La Estrategia Española de Activación para el Empleo es un ejemplo de planificación que considera dinámicas y desequilibrios territoriales, estableciendo objetivos diferenciados por comunidad autónoma dentro de un marco nacional. Inspirados en esto, se podrían desarrollar *Planes Territoriales de Intermediación Laboral* anuales por región, que complementen al plan nacional, ajustando metas de cobertura y colocación de acuerdo con la realidad local.

12.4.2. Agrupación y complementariedad entre OMIL de un territorio funcional:

Como se mencionó antes, se pueden formalizar redes subregionales de OMIL. En la práctica, esto puede significar que OMIL colindantes compartan ciertos servicios. Podría incluso evaluarse la figura de OMIL mancomunadas (varias municipalidades pequeñas que establecen una oficina de intermediación compartida) cuando la escala del territorio lo amerite.

12.4.3. Articulación con políticas de desarrollo territorial:

El programa rediseñado debe alinearse con otras iniciativas de desarrollo productivo y social en los territorios. En este sentido, las Direcciones Regionales de SENCE podrían jugar un rol de bisagra, traduciendo las políticas nacionales a intervenciones específicas por territorio funcional dentro de su región. El objetivo es equilibrar la cobertura y efectividad del programa en todos los territorios, evitando lo que suele ocurrir: territorios dinámicos bien servidos conviviendo con territorios aislados con pocas oportunidades. El programa debe ser una herramienta para reducir brechas territoriales de empleo, llevando servicios a donde antes no llegaban y conectando a las personas con oportunidades más allá de su localidad inmediata.

En suma, la transversalización de los enfoques de accesibilidad e inclusión, género y territorio garantizará que el PIL no solo mejore en eficiencia y eficacia, sino también en resiliencia, equidad e impacto local. Estos dos ejes complementan las mejoras en modalidad, organización y focalización ya descritas, y deberían reflejarse explícitamente en los manuales operativos, en la capacitación del personal y en los indicadores de desempeño del programa. Los manuales y guías disponibles –tales como el Manual de Inclusión Laboral de SENCE, lineamientos de SENADIS para inclusión, guías de gestión de riesgo de ONEMI/SENAPRED, y documentos de planificación territorial de SUBDERE– servirán de referencia para plasmar operacionalmente estos enfoques. Es relevante que más allá de ajustes operativos, se potencie el componente cultural. Se recomienda emprender campañas de sensibilización interna para que todos los involucrados en el PIL comprendan y valoren estos enfoques transversales. De manera similar, comunicaciones externas del programa deben resaltar que el servicio es para todos y que existen adaptaciones o apoyos para quien lo necesite.

12.5. Enfoque pueblos indígenas

En Chile según la ley 19.253 se reconocen oficialmente 11 pueblos originarios (Mapuche, Aymara, Rapa Nui (o Pascuense), Atacameño (o Lickan Antai), Quechua, Colla, Diaguita, Chango, Selk'nam, Kawésqar (o Alacalufe) y Yámana (o Yagán). Además, el pueblo Afrodescendiente Chileno también cuenta con reconocimiento legal desde 2019, según la ley N° 21.151.

A partir de esta heterogeneidad sociocultural, se requiere prestar especial atención a las personas que buscan empleos y que pertenecen a estos pueblos originarios. En consecuencia, esta población amerita una estrategia de caso especializado. Se inicia con un diagnóstico individualizado de empleabilidad, para evaluar habilidades, barreras y potenciales rutas de inserción laboral. Esta acción determina la necesidad de capacitación, acceso a programas sociales, mediación intercultural de ser necesario.

Finalmente, tanto en el ecosistema SENCE como en los entornos locales, se debe coordinar la promoción y difusión de la Ley Antidiscriminación, respecto a los pueblos indígenas y regulaciones aplicadas al mercado del trabajo. Lo anterior es con el objeto de proporcionar información al mercado del trabajo y evitar los sesgos.

13. Sistema de monitoreo y evaluación

De acuerdo con la ficha de diseño del Programa de Intermediación Laboral (PIL), este cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación compuesto por indicadores de desempeño y estudios externos. Estos instrumentos permiten monitorear su funcionamiento de manera sistemática y orientar ajustes para mejorar su efectividad. De esta forma, un pilar fundamental del rediseño es la creación de un sistema de monitoreo y evaluación que permita dar seguimiento a la ejecución y resultados del programa en tiempo real, facilitar la mejora continua y rendir cuentas de los logros alcanzados de acuerdo a cada componente. Tal como se planteó en el informe de evaluación realizado por la DIPRES en 2023, existen debilidades en este ámbito tales como indicadores insuficientes o mal definidos, falta de registro completo de datos, ausencia de metas claras en algunos casos y poca retroalimentación sistemática.

A continuación, se presenta una tabla con indicadores técnicos diferenciados según los tres componentes, tal como se dijo anteriormente, propuestos para el programa: información laboral, orientación ocupacional y laboral, y vinculación laboral. Cada indicador incluye su definición, fuente de información y periodicidad sugerida, con el propósito de monitorear y evaluar la implementación del programa según los perfiles de personas usuarias identificados en el rediseño.

Esta estructura permite una evaluación más precisa de los procesos clave que articulan la trayectoria de atención de las personas usuarias, considerando la heterogeneidad de perfiles definidos en el estudio. En el componente de información laboral, los indicadores buscan medir el acceso, uso y efectividad de los canales informativos y herramientas digitales disponibles. En el componente de orientación ocupacional y laboral, los indicadores están orientados a evaluar la profundidad, calidad y cobertura de los servicios de asesoramiento individual y grupal.

Finalmente, en el componente de vinculación laboral, los indicadores se enfocan en el seguimiento de resultados efectivos en términos de colocación y sostenibilidad del empleo.

Tabla 40. Componente: Información Laboral

Nombre del indicador	Numerador	Denominador	Fuente de información	Periodicidad
Tasa de atención efectiva por perfil	Número de personas usuarias atendidas con plan de intervención definido, según perfil	Total de personas usuarias atendidas por el sistema, según perfil	Registro administrativo SENCE / OMIL (plataforma institucional)	Trimestral
Uso autónomo de la Bolsa Nacional de Empleo (BNE)	Número de personas que postulan directamente a través de la BNE sin intermediación	Total de personas registradas en la BNE	Plataforma BNE / Analítica web SENCE	Trimestral

Nombre del indicador	Numerador	Denominador	Fuente de información	Periodicidad
Índice de satisfacción usuaria por componente	Porcentaje de satisfacción reportada en encuestas de población usuaria de cada componente (información, orientación, vinculación)	Total de encuestas aplicadas válidas	Encuestas de salida más encuesta nacional de satisfacción SENCE	Anual

Fuente. Elaboración propia

Tabla 41. Componente: Orientación Ocupacional y Laboral

Nombre del indicador	Numerador	Denominador	Fuente de información	Periodicidad
Cobertura de orientación personalizada	Número de personas que recibieron orientación ocupacional individualizada	Total de personas atendidas en el componente de orientación	Sistema de gestión de orientación (OMIL/plataformas)	Trimestral
Proporción de derivaciones a capacitación o nivelación de estudios	Número de personas derivadas a servicios complementarios (capacitación, nivelación, reconversión)	Total de personas atendidas con necesidad identificada en diagnóstico	Registro de servicios de derivación (OMIL / SENCE)	Semestral
Participación en talleres de empleabilidad	Número de personas que participaron en al menos un taller grupal	Total de personas atendidas en orientación	Registro de asistencia a talleres (OMIL/plataformas)	Trimestral

Fuente. Elaboración propia

Tabla 42. Componente: Vinculación Laboral

Nombre del indicador	Numerador	Denominador	Fuente de información	Periodicidad
Tasa de vinculación laboral efectiva	Número de personas colocadas en un empleo formal a través del sistema	Total de personas derivadas a ofertas laborales	BNE + Seguimiento post-colocación OMIL / Plataforma	Trimestral
Tasa de retención laboral a 6 meses	Número de personas que mantienen empleo a los 6 meses post colocación	Total de personas colocadas a través del sistema	Integración con bases de cotización previsional (AFC / DT)	Semestral
Índice de adecuación perfil-oferta	Número de colocaciones en las que el cargo coincide con el perfil ocupacional declarado	Total de colocaciones registradas por el sistema	Registro de postulaciones + entrevistas de seguimiento	Trimestral
Índice de articulación institucional local	Número de convenios activos o instancias de coordinación local interinstitucional (educación, cuidado, salud, formación)	Total de OMIL por región	Reportes de gestión regionales / convenios interinstitucionales	Anual

Fuente. Elaboración propia

14. Recomendaciones estratégicas

Las recomendaciones estratégicas buscan orientar al Programa con una guía de decisiones, las cuales se requieren considerar para lograr los resultados de los ajustes que se han propuesto en este informe. Lo anterior, plantea que los ajustes propuestos requieren de criterios y condiciones para gobernar y hacer posible su implementación.

- ✓ El rediseño del Programa debe sustentarse en un modelo de información laboral integral, basado en una interoperabilidad efectiva entre sistemas y en una caracterización rigurosa de las personas usuarias. A nivel local, se recomienda fortalecer la gestión de datos a través del uso de la Bolsa Nacional de Empleo (BNE), en coordinación con registros administrativos como el SII y el RSH, asegurando su completitud y verificación automatizada. Los datos recopilados y analizados permiten la caracterización de las personas usuarias en tanto población objetivo, focalización ex post, y perfiles. Este proceso debe facilitar la derivación eficiente hacia ofertas programáticas municipales y servicios de empleabilidad pertinentes a cada perfil. Paralelamente, se requiere que las OMIL implementen mecanismos inclusivos de difusión y acceso a la información, tanto impresos como digitales, que respondan a la diversidad de habilidades de lectoescritura y digitales de los grupos vulnerables.
- ✓ A escala regional, es esencial establecer una línea de base diagnóstica anual sobre las asimetrías de información y el desajuste de habilidades en el mercado laboral, utilizando datos sistematizados desde la BNE y las OMIL. Esta información debe ser puesta a disposición de actores estratégicos, tales como gobiernos regionales y delegaciones presidenciales, para orientar políticas públicas regionales en materia de empleo. A nivel nacional, se propone consolidar estos diagnósticos en un informe anual que permita orientar las estrategias de coordinación interinstitucional, garantizando la coherencia entre las regiones y el nivel central, conforme a marcos normativos actualizados como la Ley 21.719 sobre protección de datos personales.
- ✓ En relación con la orientación laboral, se recomienda el fortalecimiento de servicios diferenciados según niveles de complejidad y necesidad, asegurando el diseño de planes de inserción laboral individualizados. A nivel local, este proceso debe incluir diagnósticos socioeconómicos para conocer en profundidad a la persona que ingresa al Programa, tanto en términos subjetivos como objetivos, y de empleabilidad. Adicionalmente el acompañamiento en la elaboración de currículum vitae, preparación para entrevistas y desarrollo de habilidades transversales. A nivel regional y nacional, es fundamental consolidar diagnósticos agregados que informen las políticas de formación, convocatorias y procesos de mejora continua, y que sustenten espacios técnicos como seminarios anuales que articulen aprendizajes y experiencias entre actores territoriales y nacionales del PIL.
- ✓ El componente de vinculación laboral debe orientarse a mejorar la calidad y efectividad de los procesos de intermediación con empleadores. En el ámbito local, las OMIL deben asumir un rol activo en la asesoría técnica a empresas en la definición de perfiles de cargo, apoyando la difusión de vacantes e implementación de incentivos dirigidos a la contratación de grupos vulnerables. Asimismo, deben acompañar el proceso de postulación, preselección y seguimiento de las colocaciones. A nivel regional y nacional, se requiere establecer un sistema de monitoreo continuo

que permita medir los desajustes de habilidades y promover acciones correctivas desde una gobernanza que articule múltiples actores del ecosistema laboral.

- ✓ Para viabilizar estos ajustes, se torna indispensable fortalecer el modelo de gobernanza del PIL mediante reformas normativas y la adecuación de convenios interinstitucionales. Esto incluye la obtención de pronunciamientos de la Contraloría General de la República sobre los mecanismos de contratación del personal OMIL y la adaptación de metas del programa a las especificidades territoriales y poblacionales. A nivel local y regional, se sugiere intensificar la participación de organizaciones sociales en redes territoriales de empleo, asegurar la cooperación técnica con instituciones especializadas en atención a grupos vulnerables y sistematizar una planificación operativa que incorpore gastos específicos para estos perfiles.
- ✓ Finalmente, se plantea como estratégico el desarrollo de capacidades institucionales en modalidades de atención diferenciada, inclusión de enfoques transversales e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación robusto. Esto implica diseñar estimaciones de costos asociados al rediseño, garantizar la sostenibilidad financiera del modelo, y establecer acuerdos técnicos con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, con experiencia en inclusión laboral. De forma prioritaria, debe avanzarse en la construcción de un enfoque intercultural para territorios con presencia indígena, y en la definición de herramientas e indicadores que permitan evaluar los avances del PIL en términos de inclusión, eficacia operativa y pertinencia territorial.
- ✓ Como recomendación estratégica, se sugiere considerar la presente propuesta de rediseño del Programa de Intermediación Laboral como una orientación programática general, técnicamente sólida y coherente, que integra de manera articulada dimensiones clave como el perfilamiento de personas usuarias, los componentes operativos, la gobernanza multinivel, la accesibilidad universal, el enfoque territorial funcional y el sistema de monitoreo y evaluación. No obstante, para su implementación efectiva y sostenible, resulta indispensable contar con una consultoría especializada en diseño y evaluación de políticas públicas laborales. Esta asesoría técnica deberá abordar el desarrollo de herramientas operativas específicas (como instrumentos de perfilamiento, ficha única y plataformas integradas), la definición de criterios de priorización y fases de implementación, el ajuste de los sistemas de información y seguimiento, la estimación de costos y capacidades institucionales requeridas, así como el diseño de protocolos de pilotaje y escalamiento. De este modo, será posible traducir los lineamientos propuestos en un plan operativo viable, evaluable y territorialmente pertinente, que promueva condiciones equitativas de acceso y contribuya a mejorar las trayectorias laborales de las personas usuarias del sistema.

CONCLUSIONES

El presente informe entrega una propuesta de rediseño del Programa de Intermediación Laboral (PIL) de Chile, orientada a corregir las limitaciones identificadas por la evaluación externa de DIPRES del año 2023 y el estudio de caracterización y perfilamiento de personas usuarias desarrollado por MUEBE. Se busca fortalecer la pertinencia, eficacia y equidad de la política pública en materia de vinculación laboral. A partir de un diagnóstico actualizado del problema público, se reconoce que las fallas estructurales del mercado laboral —especialmente las asimetrías de información y el desajuste de habilidades— persisten como barreras sustantivas para una conexión eficiente entre oferta y demanda de empleo. Dichas barreras afectan con mayor intensidad a grupos en situación de vulnerabilidad, reproduciendo desigualdades estructurales en el acceso al trabajo decente.

En particular, la persistencia de asimetrías de información y desajustes de habilidades en el mercado laboral, especialmente entre personas en situación de vulnerabilidad, se atribuye a un conjunto interrelacionado de causas. En primer lugar, se identifica una brecha significativa en el acceso a la información sobre oportunidades laborales. Esto se manifiesta en el desconocimiento de los mecanismos de acceso al empleo por parte de la población vulnerable, la falta de información sobre la demanda real del mercado y la deficiente alineación entre la oferta de capacitación y las necesidades específicas de los sectores productivos. Esta carencia de información limita la capacidad de los individuos para identificar y acceder a empleos adecuados, perpetuando su situación de vulnerabilidad con los marcadores de género, edad, pueblos indígenas, estatus migratorio, entre otros.

En segundo lugar, las limitaciones en la intermediación laboral contribuyen a este problema. El modelo de intermediación laboral, al ser homogéneo y poco adaptable a las particularidades de cada territorio, no considera las necesidades específicas de los grupos vulnerables. Además, la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) presenta deficiencias técnicas y de usabilidad que dificultan la búsqueda efectiva de empleo. La falta de prospección territorial y de cooperación con plataformas laborales privadas también limita el alcance de los servicios de intermediación.

En tercer término, las debilidades en la gestión y operación de los programas laborales obstaculizan la efectiva conexión entre oferta y demanda. La sobrecarga de tareas en las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL), la supervisión centrada en aspectos administrativos de cumplimiento y la rotación del personal genera ineficiencias y pérdida de conocimiento a nivel local en las OMIL. La falta de seguimiento y evaluación de las gestiones de empleo, así como la ausencia de información detallada sobre lass personas usuarias, dificultan la personalización de los servicios y la medición del impacto del Programa. Estas deficiencias en la gestión y operación impiden que se logre una intermediación laboral efectiva y que se reduzcan las asimetrías de información y los desajustes de habilidades en el mercado laboral.

Al tener presente estas causas es posible agruparlas en seis grandes dominios: (i) capacitación desalineada; (ii) modelo PIL homogéneo en todas las regiones; (iii) plataforma BNE poco amigable; (iv) algunas OMIL con personal sobrecargado de tareas; (v) desconocimiento de quienes buscan empleo de los servicios de intermediación laboral; (vi) dificultades para establecer estándares de calidad entre SENCE y OMIL de un modo colaborativo ante

el predominio de la supervisión administrativa. Esta situación del Programa plantea niveles altos de riesgo, en la medida que se requiere poner atención y recursos al corto plazo, y no es suficiente un seguimiento y gestión o monitoreo de detección de cambios.

El rediseño propuesto responde a la necesidad de transitar desde un modelo operativo estandarizado hacia uno adaptativo, diferenciado y centrado en las trayectorias de empleabilidad de las personas usuarias. La incorporación de una focalización operativa ex post, sustentada en registros administrativos objetivos y criterios socioeconómicos verificables, permite avanzar hacia una provisión de servicios que mantiene el principio de universalidad, sin desatender la equidad ni la especificidad de las condiciones de vulnerabilidad. La definición de cinco perfiles de personas usuarias y la adecuación de los componentes del programa a estos perfiles constituye un avance significativo en la gestión diferenciada, en línea con las recomendaciones formuladas por DIPRES y con estándares internacionales en materia de servicios públicos de empleo.

Asimismo, el fortalecimiento del modelo multicanal de atención —presencial, virtual y móvil— busca asegurar que los servicios de intermediación estén disponibles de manera continua, coherente y accesible para toda la población. Esta estrategia se acompaña de propuestas concretas para superar las brechas de alfabetización digital y de desigualdad territorial, lo que refuerza el principio de accesibilidad universal y promueve un enfoque de territorio funcional. En este sentido, la propuesta reconoce la diversidad sociolaboral del país e incorpora medidas de articulación institucional y tecnológica que apuntan a reducir la heterogeneidad de la oferta pública en los distintos niveles del Estado.

En el plano organizacional, se destaca la necesidad de consolidar una gobernanza multinivel con liderazgo técnico del SENCE, integrando formalmente a las OMIL, gobiernos regionales y otros actores relevantes del ecosistema laboral. Se propone la creación de instancias estables de coordinación nacional y regional, junto con mecanismos de colaboración intercomunal y público-privada, inspirados en modelos internacionales adaptables al contexto chileno. Esta orientación busca equilibrar la coherencia normativa nacional con la flexibilidad operativa local, reconociendo que la pertinencia territorial es un componente esencial de la eficacia programática.

La propuesta de ajustes al sistema de monitoreo y evaluación del Programa enfatiza en indicadores de eficacia, eficiencia, cobertura e inclusión. Se incorporan mecanismos de trazabilidad, segmentación de resultados por perfil de usuario y cruces con datos administrativos que permiten una evaluación robusta del desempeño institucional y de los efectos reales de la intervención. Este sistema tiene como propósito no solo la rendición de cuentas, sino también la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia. En conjunto, la propuesta de rediseño presentada constituye un esfuerzo técnico-institucional por actualizar el PIL a los desafíos del mercado laboral contemporáneo, fortaleciendo su capacidad de respuesta frente a las transformaciones productivas, los cambios demográficos y las exigencias de inclusión social. Su implementación requerirá no solo voluntad política y adecuaciones normativas, sino también una gestión estratégica del cambio organizacional, recursos sostenibles y un compromiso compartido entre los distintos actores que conforman el Sistema Nacional de Intermediación Laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ClioDinamica Consulting (2021). Evaluación Sistema de Intermediación Laboral año 2021. Informe Final. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

Didier, N., I. Azócar y S. Leiva (2023). Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG). Informe Programa de Intermediación Laboral. Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. https://www.dipres.gob.cl/

Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Subsecretaría de Evaluación Social, Banco Integrado de Programas Sociales y No Sociales (BIPS). (2025) Programa de Intermediación Laboral Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. ID BIPS: 1649 [Manuscrito inédito en Portable Document Format]. https://bips.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/programa/142668

Ministerio del Trabajo y Previsión Social (1997). Ley 19.518 Fija Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo. https://bcn.cl/2f1s8

Ministerio del Trabajo y Previsión Social SENCE (2024). Bases técnicas. Estudio de caracterización y perfilamiento de intermediación laboral año 2024.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social, SENCE (2021). Ficha de diseño. Programa Intermediación Laboral, marzo 2021. Subunidad de Estudios.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social, SENCE (2022). Ficha de diseño. Programa Intermediación Laboral, marzo 2022. Subunidad de Estudios.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social, SENCE (2023). Ficha de diseño. Programa Intermediación Laboral, marzo 2023. Subunidad de Estudios.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social, SENCE (2024). Ficha de diseño. Programa Intermediación Laboral, marzo 2024. Subunidad de Estudios.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social, SENCE (2025). Ficha de diseño. Programa Intermediación Laboral, febrero 2025. Subunidad de Estudios.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaria del Trabajo (2001) Ley 19. 728 Establece un Seguro De Desempleo. https://bcn.cl/2etir

Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaria del Trabajo (2009). Decreto No. 4: Establece Objetivos, Líneas de Acción y Procedimientos del Programa de Intermediación Laboral 2009. https://bcn.cl/znkbTL

Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaria del Trabajo (2018) Decreto 86 Modifica Decreto N° 4, DE 2009, Que establece Objetivos, Líneas de Acción y Procedimientos del Programa de Intermediación Laboral 2009. https://bcn.cl/VGki5V

Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaria del Trabajo (2019). Decreto No. 26: Aprueba Política Nacional de Intermediación Laboral y Crea Comité de Coordinación de Intermediación Laboral. Url Corta: https://bcn.cl/3lxhd

Ministerio del Trabajo y Previsión Social-SENCE (2024). Intermediación laboral 2024. Presentación power point. [Manuscrito inédito en Portable Document Format].

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) (11 de abril de 2025). Oficina Municipal. Te acercamos a tu próximo empleo. SENCE. https://sence.gob.cl/personas/omil

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), Bolsa Nacional de Empleo (BNE) (marzo 2024). Manual del Sistema de Gestión para la Intermediación Laboral- BNE. Unidad de Intermediación Labora. Departamento de Empleo y Capacitación de Empresas – SENCE 04032024.

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (11 de abril de 2025). ¿Si soy empresa? SENCE. https://sence.gob.cl/personas/omil

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (2024) Guía Operativa Programa Fortalecimiento OMIL 2024 y 2025. Resolución exenta No. 39 (3 enero 2024). Oficina Municipal SENCE. Unidad de Intermediación Laboral. Departamento de Empleo y Capacitación en Empresas.

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (2025). Flujograma de procesos de intermediación laboral de PIL. Unidad Central de Intermediación Laboral SENCE.

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (Abril 2023). Manual de Inclusión Laboral. Guía y sugerencias para Programas de Intermediación Laboral. Unidad de Intermediación Labora. Departamento de Empleo y Capacitación de Empresas.

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (Mayo 2024). Manual de Orientación Laboral. Guía y sugerencias para el profesional de Orientación Laboral. Unidad de Intermediación Labora. Departamento de Empleo y Capacitación de Empresas.

Surlatina Consultores (2024). Informe de avance 2.3. Diagnóstico y Propuesta de Ajuste al Perfil de Intermediar(a) Laboral. Fase II: Formación para el Mejoramiento Continuo de la Calidad de Servicio de IL de las OMIL. Proyecto “Fortalecimiento de la Gestión de las OMIL”. OTIC SOFOFA-SENCE.