

· DATAVOZ.

DEL GRUPO STATCOM

Informe Final **“EVALUACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN** **INICIATIVA TALENTO DIGITAL AÑO 2021”**

RESUMEN EJECUTIVO

Preparado para:
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo



Marzo 2023

www.datavoz.cl
Las Bellotas 199 OF.114 – Providencia – Santiago – Chile
Fono: 22 5994777

1) Antecedentes

La consultora Datavoz por encargo del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE desarrolló la “**Evaluación de Implementación Iniciativa Talento Digital año 2021**”. El objetivo general del estudio consistió en evaluar la gestión, implementación y resultados de la iniciativa Talento Digital año 2021, desde la perspectiva de los distintos actores involucrados en su ejecución, y realizar un seguimiento laboral a sus usuarias y usuarios. La ejecución de la iniciativa Talento Digital es realizada, y recibe además su financiamiento, a través de los Programas Becas Laborales y Reconversión Laboral (o Reinvéntate).

2) Objetivos

Los objetivos del estudio fueron los siguientes:

Objetivo General

Evaluar la gestión, implementación y resultados de la iniciativa Talento Digital año 2021, desde la perspectiva de los distintos actores involucrados en su ejecución, y realizar un seguimiento laboral a los usuarios.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar a la población que ha sido beneficiaria de la iniciativa desde el año 2020, considerando variables socioeconómicas y demográficas.
2. Indagar en las motivaciones y expectativas que presentan los usuarios antes de iniciar los cursos y la valoración posterior de la iniciativa.
3. Describir, levantar y sistematizar los procesos de la iniciativa e identificar los nudos críticos y facilitadores de éstos, además de levantar brechas entre lo diseñado e implementado, identificando fortalezas y debilidades en cada uno de ellos. Se deben considerar los siguientes procesos:
 - a) Organización y gestión de la iniciativa.
 - b) Soporte y asistencia técnica desde nivel central.
 - c) Gestión de las direcciones regionales y OTIC.
 - d) Proceso de convocatoria y difusión.
 - e) Proceso de postulación y selección de participantes.
 - f) Soporte y asistencia técnica desde la Unidad de Apoyo.
4. Evaluar el diseño y la ejecución de los componentes de la iniciativa, específicamente:

- a) Fase lectiva de cursos de capacitación (calidad de OTEC, calidad de los bootcamp, facilitadores, subsidios, herramientas y materiales, metodologías de enseñanza, deserción de participantes, motivos de deserción, etc.).
 - b) Componente de apoyo sociolaboral (Fase de diagnóstico y selección, orientación y gestión de empleo).
 - c) Proceso de intermediación laboral o formalización.
 - d) Certificación de usuarios por parte de la Unidad de Apoyo.
5. Analizar la oferta formativa de la iniciativa en relación a las demandas del mercado laboral en ese ámbito, la perspectiva de las empresas, y su pertinencia dada las características de la población beneficiaria.
 6. Evaluar el funcionamiento y conveniencia de la coordinación público-privada en la ejecución de esta iniciativa, en contraste con el funcionamiento habitual de SENCE. Identificar aspectos positivos y negativos de esta coordinación, considerando como aspectos mínimos:
 - a) Gobernanza y mecanismos de coordinación.
 - b) Definición de oferta formativa.
 7. Realizar un seguimiento laboral a los egresados de la iniciativa del año 2020 que permita analizar su situación laboral y áreas en las cuales se desempeñan posterior a su egreso.
 8. Levantar recomendaciones para la implementación, gestión y diseño de la iniciativa a partir de toda la información levantada.

3) Diseño metodológico

El diseño metodológico involucró, en primer lugar, la revisión de información secundaria, por un lado, de la población que ha sido beneficiaria de la iniciativa desde el año 2020, y, por otro, de documentación normativa y legal de la Iniciativa Talento Digital. Además, el estudio contempló la producción de información primaria, a través de los siguientes tres instrumentos: una encuesta telefónica de seguimiento laboral a usuarios egresados, una encuesta web a actores comunales y entrevistas en profundidad a 9 perfiles distintos, lo que permitió indagar en la opinión de estos actores sobre el diseño, implementación y gestión de la iniciativa Talento Digital.

Para el caso de la encuesta telefónica, la tabla 1 presenta la muestra lograda.

Tabla 1: Muestra lograda encuesta telefónica por mes de término

<i>Mes de Término</i>	Becas Laborales Egresados 2021	Reconversión Laboral Egresados 2021	Total	Distribución mes de término	Muestra	Error muestral
Enero		112	112	8%	23	
Febrero		153	153	10%	31	
Marzo		46	46	3%	9	
Abril		129	129	9%	26	
Mayo		98	98	7%	20	
Junio		75	75	5%	15	
Julio	23		23	2%	5	
Agosto	104		104	7%	21	
Septiembre	216	36	252	17%	53	
Octubre	183		183	12%	38	
Noviembre	171		171	12%	35	
Diciembre	140		140	9%	29	
TOTAL	837	649	1.486	100%	305	5

Fuente: Elaboración propia

En tanto que para las entrevistas en profundidad, la tabla 2 presenta las entrevistas logradas, por tipo de actor y programa, además de Macrozona.

Tabla 2: Muestra lograda entrevistas en profundidad por actor y macrozona

Actor	Macrozona Norte				Macrozona Centro				Macrozona Sur				N
	Coquimbo		Antofagasta		RM		Valparaíso		Temuco		Biobío		
	RL	BL	RL	BL	RL	BL	RL	BL	RL	BL	RL	BL	
Usuarios	2	9	7		9	9	5	5	9	9	2	2	68
OTIC	1												1
OTEC	5												5
Bootcamp	6												6
Facilitadores		5	3		7	7	2		3	6	1	1	35
Tutores ASL					4		5		1		1		11
SENCE			2		4				2				8
Empresas					3	3			2				8
Unidad de Apoyo	2												2
Total	2	14	12		34	26	12	5	17	15	4	3	144

*RL: Programa Reconversión Laboral, BL: Programa Becas Laborales

Fuente: Elaboración propia

4) Resultados y conclusiones

Considerando el diseño de la iniciativa Talento Digital - la cual reúne al Estado, a las empresas y a las instituciones de formación en un diseño ambicioso de capacitación- se observa una iniciativa muy bien pensada, sobre todo considerando la demandas del mercado.

A partir de la revisión de información primaria y secundaria, se puede concluir que:

4.1 Características de la población que ha sido beneficiaria de la iniciativa desde el año 2020.

El año 2021 se distingue una disminución de un 12% en los participantes de la iniciativa, respecto al año 2020, llegando a un total de 2.364 participantes en 2021. Distinguiendo por línea o programa el comportamiento es distinto, pues mientras que para Becas Laborales los participantes disminuyen el año 2021 respecto del año 2020 en un 37%, en el programa Reinvéntate aumentan en un 26%. Para el periodo completo en análisis, en el caso de Becas Laborales, un 45% (1.222) de los participantes pertenece a la Región Metropolitana, en tanto que para el programa Reinvéntate esta cifra llega a un 58% (1.381).

A nivel nacional existe una mayor proporción de participantes de sexo masculino. Dicha tendencia se repite tanto por año de llamado de la iniciativa, como por programa. En el caso del programa Reinvéntate la proporción de mujeres de hecho disminuyó pasando del 37% el año 2020 a un 34% el 2021. Para el programa de Becas Laborales, en cambio, su cuota de participación se ha mantenido relativamente constante en torno al 37%.

El grupo etario participante de mayor matrícula se encuentra entre los 30 y 39 años, tanto por año de convocatoria, como por tipo de programa. Este tramo de edad tiene un peso relativo aún mayor en el caso del programa Reinvéntate, llegando al 47% el año 2020, versus el 43% que alcanzó para el programa Becas Laborales, en ese mismo año. Durante el 2021, su proporción asciende a un 47% en el programa Reinvéntate, y a un 45% en la línea de Becas Laborales. En oposición a lo anterior, el grupo menos representado son los mayores de 60 años que, dentro de ambas líneas, no supera en ningún momento el 2% del total de los inscritos.

En lo que respecta a vulnerabilidad, el mayor porcentaje de participantes de la iniciativa corresponde a personas que se encuentran en el 40% más vulnerable según el Registro Social de Hogares (RSH). Esta distribución obedece tanto al cálculo del RSH, como a los requisitos solicitados a los grupos objetivos de los programas bajo evaluación, pues el programa está focalizado en personas cesantes o con menores ingresos, variable utilizada para construir el tramo del RSH.

Respecto al nivel educacional, el principal grupo de participantes en la iniciativa Talento Digital, de las convocatorias de los años 2020 y 2021, corresponden a usuarios/as que cuentan con educación superior completa.

Tanto para las convocatorias 2020 como 2021, la situación ocupacional más recurrente es la de “Inactivo o cesante”, seguido mucho más atrás por “Empleado o sub empleado”, ya sea para usuarios pertenecientes al programa Reinvéntate o al programa Becas Laborales.

Un elemento relevante, no presente como tal en las bases de datos facilitadas por SENCE, pero posible de deducir a partir del comportamiento de algunas de sus variables, es cómo probablemente los y las participantes llevan varios meses cesantes o inactivos de forma previa a su ingreso, debido a que a pesar de su alto nivel de escolaridad, asociado por lo general a ingresos mayores, los tramos de RSH que poseen, en contraste, son bajos. El RSH por definición se calcula con el promedio de ingresos mensuales de los últimos 12 meses, por lo cual, una persona debe presentar varios meses de los últimos 12 meses sin ingresos o con ingresos cercanos a 0, para ser asignada a un tramo vulnerable.

El fenómeno descrito con anterioridad, resulta particularmente relevante para comprender las motivación detrás del ingreso al programa Reinvéntate, puesto que puede corresponder a personas que en sus rubros llevan varios meses sin encontrar algún trabajo remunerado, y ello los ha impulsado a buscar nuevos rumbos en un sector económico que cada vez toma más fuerza.

Considerando lo anterior, es fundamental el manejo de expectativas de la iniciativa Talento Digital, y su relación con el éxito o fracaso del componente asociado a la intermediación laboral o formalización, puesto que si están ingresando participantes que lleven meses cesantes, con una expectativa de que el programa les permita encontrar una ocupación, el no encontrar un trabajo marcará de manera importante la satisfacción con la cual perciben a la iniciativa Talento Digital.

De este capítulo se distingue por tanto, una leve caída en los participantes de la iniciativa 2021 respecto al 2020, una mayor proporción de hombres participantes que de mujeres, participantes que se concentran en el tramo de edad de 30 a 39 años. Además, el mayor porcentaje de participantes se concentra en el tramo del 40% de mayor vulnerabilidad, lo que concuerda con un tiempo importante de cesantía y por tanto no generación de ingresos. Además, la mayor proporción de participantes cuentan con educación superior completa.

4.2 Motivaciones y expectativas que presentan los usuarios antes de iniciar los cursos y la valoración posterior de la iniciativa.

Al observar las motivaciones y expectativas iniciales de los entrevistados destaca que, en general, tanto entre los entrevistados que participaron de Becas Laborales como Reinvéntate, las principales expectativas se encontraban asociadas a cambios en sus trayectorias laborales o profesionales, ya sea en la búsqueda de ascensos o mejores remuneraciones (en el caso de Becas Laborales) o de abrirse paso en rubros nuevos (en el caso de Reinvéntate).

Lo que puede resultar interesante para la iniciativa Talento Digital, es que la evaluación final de la experiencia se encuentra parcialmente desanclada del cumplimiento o no de su expectativa de cambio profesional, apareciendo otros factores que operan en la formulación de dicha valoración, particularmente asociadas a la percepción de buena calidad del curso realizado. Dado ello, la experiencia de haber adquirido nuevos conocimientos se constituye

en un elemento que impulsa a parte importante de los entrevistados a percibir que la iniciativa cumpliera parcialmente sus objetivos personales iniciales.

4.3 Brechas entre el diseño y ejecución de los procesos relevantes de la iniciativa

En relación a las brechas existentes entre el diseño y la ejecución de los procesos relevantes de la iniciativa, se distinguen las siguientes conclusiones:

- Organización y gestión de la iniciativa

El principal facilitador identificado en este proceso es la calidad de las bases técnicas y administrativas, por cuanto facilita a los distintos actores tener claridad de sus roles y responsabilidades. Sin embargo, entre los obstaculizadores de este proceso, se señalan: la falta de coordinación entre actores relevantes, la existencia de intermediarios que obstaculizan la ejecución como sería el caso de los OTEC y la ejecución del Bootcamp, la falta de autonomía para ejecutar la iniciativa por parte de los Bootcamp, la falta de celeridad por parte de SENCE para responder contingencias y problemáticas que no se encuentran normadas por bases y problemas con el establecimiento de responsabilidades, las cuales en algunos casos pueden ser poco claras en las bases.

- Soporte y asistencia técnica desde el nivel central

En este aspecto se resalta como positiva la disposición de los encargados de programas para resolver problemáticas, sin embargo se distinguen importantes obstaculizadores en la ejecución como el retraso en responder consultas no normadas, la calidad de las plataformas administrativas como el SIC y algunos problemas de coordinación con algunos otros actores como el OTIC.

- Gestión de Direcciones Regionales y OTIC

Se señala como un aspecto positivo la disposición de algunos equipos técnicos para buscar soluciones a las problemáticas surgidas, en tanto que las principales problemáticas guardan relación con la falta de facultades en las regiones y condiciones básicas que permitan descentralizar. Además, los equipos de algunas regiones no son bien evaluados, por lo cual se distinguen diferencias en este aspecto.

- Licitación para seleccionar proveedores

Se resalta la transparencia de este proceso como un facilitador, en tanto que se señala que debería jugar un rol más relevante el SENCE en la selección de proveedores, además de simplificarse aspectos administrativos de la licitación.

- Reclutamiento y contratación de facilitadores

Un aspecto muy bien evaluado de la iniciativa es la calidad de los facilitadores, lo que muestra que en. Términos generales el proceso de reclutamiento y contratación de facilitadores funciona de buena forma. A pesar de lo anterior, dada la escasez de facilitadores, el proceso se puede complejizar para algunas OTEC, por lo cual se proponen algunos ámbitos de mejora como por ejemplo revisar perfiles.

- Convocatoria y difusión de los usuarios

A través de las redes sociales los y las usuarias se informan de la iniciativa, además de que se les invita informarse en la página WEB de Talento Digital. Acerca de la claridad de la información entregada a través de ese medio, en general, los participantes señalan que ésta fue clara, además de contar con canales expeditos para clarificar dudas, lo que representa una fortaleza de la iniciativa.

A pesar de lo anterior, se observan algunos ámbitos de mejora, por un lado, por la mala ejecución o errores en el proceso, o por la necesidad de incrementar canales de difusión, lo cual se debería plasmar en el diseño y ejecución de la iniciativa.

- Postulación y selección de usuarios

En relación a la ejecución del proceso de postulación, se plantea por parte de los y las usuarias que es un proceso simple y por tanto no genera dificultades, lo que se traduce en el principal facilitador en la ejecución de esta actividad y por tanto en una de las fortalezas.

Donde sí se distinguen dificultades en la ejecución es en la etapa de selección, lo que tiene consecuencias en el posterior desarrollo de la iniciativa, ya que al tener perfiles seleccionados tan heterogéneos, se dificulta el desarrollo de la fase lectiva, generándose además desercion.

- Proceso de supervisión

Existe un buen funcionamiento en lo que respecta a la coordinación de la Unidad de Apoyo y la OTIC, dos instituciones que forman parte activa de los procesos de supervisión de la iniciativa, por lo cual esto representa un facilitador en la ejecución del diseño. A pesar de esto, es necesario mejorar la coordinación con otras instituciones como SENCE, dar más atribuciones y herramientas a las Direcciones Regionales y revisar algunos aspectos de las bases técnicas y administrativas que dificultan la supervisión.

- Soporte y asistencia técnica de la Unidad de Apoyo

En relación a la Unidad de Apoyo, existe una evaluación positiva por parte de la OTIC respecto a la coordinación que se logra en la selección de postulantes y al posterior proceso de supervisión que realiza.

Entre los problemas de ejecución y gestión de etapas que se contemplan en el diseño de la iniciativa, uno de los principales guarda relación con la prueba de salida que asegure la calidad de la formación. Se distinguen varias críticas en relación a que el retraso en esta etapa afectó negativamente las posibilidades por parte de los y las usuarias de tener la certificación que les permita buscar posibilidades laborales en la industria.

4.4 Diseño y ejecución de los componentes de la iniciativa

En este capítulo se abordaron cuatro componentes principalmente, y las conclusiones que se obtienen a partir de la información analizada son:

- Fase Lectiva.

Existe una buena evaluación de la fase lectiva, tanto por parte de los usuarios como de los facilitadores. Se valoran los cursos dictados además de las metodologías de enseñanza, como el Bootcamp y la modalidad e-learning en la que se desarrolló la iniciativa en este año. Además, existe una buena evaluación de los facilitadores, tanto en lo técnico como en la calidad docente de los mismos.

A pesar de lo anterior, existen ámbitos claros de mejora que se presentan, como es la necesidad de mejorar el perfil de los participantes, disminuir los tiempos de espera entre la aceptación del participante y el inicio del curso, mejorar las herramientas y material de apoyo y mejorar tiempos entre el término de la fase lectiva y la evaluación final, además de mejorar el proceso de certificación.

- Componente de Apoyo Sociolaboral.

A partir de la información levantada en las entrevistas, no se observa de manera generalizada una evaluación ni negativa ni positiva en el diseño de este componente. Sin embargo, sí se distingue una mayor cantidad de críticas a su ejecución, especialmente a como la calidad de la ejecución está muy relacionada con el capital humano de los tutores y el proceso de selección de estos por parte de los proveedores. Además, hay una crítica a los instrumentos y fichas utilizados en este componente, los cuales al estar desactualizados tanto en contenidos como en pertinencia para cursos TI, afecta la motivación de los participantes para formar parte de este componente.

- Fase de Intermediación Laboral.

Este resulta ser el componente más débil en lo que respecta a su evaluación, puesto que se percibe como un componente que no logra su objetivo, que es que los participantes accedan a algún puesto de trabajo del área en la cual se han capacitado o formalicen sus emprendimientos. Las críticas se centran en la falta de planificación por parte del proveedor, además de su falta de experticia en esta área, la mala evaluación de los profesionales que forman parte en este nivel, y la falta de involucramiento de otros actores de la iniciativa que podrían aportar con experiencia y redes para mejorar los porcentajes de colocación.

- Certificación de los usuarios por parte de la unidad de apoyo.

A partir de las entrevistas se distinguieron varias críticas a esta etapa, específicamente desde el punto de vista de la ejecución, puesto que algunos/as entrevistados/as señalaron que este proceso tardó meses, lo cual significó ver mermadas sus posibilidades posteriores de ingresar al mercado laboral

4.5 Oferta formativa de la iniciativa en relación a las demandas del mercado laboral

En términos generales se observa una buena evaluación de la oferta formativa que tiene la iniciativa Talento Digital, por cuanto desde los distintos perfiles entrevistados se considera pertinente en relación a lo que el mercado laboral requiere y por tanto actualizada. En este aspecto juega un rol central la Unidad de Apoyo y el SENCE en el levantamiento de las necesidades de mercado, aunque se plantea la necesidad de adaptar el levantamiento de requerimientos por parte del mercado, a las nuevas tecnologías existentes.

4.6 Funcionamiento y conveniencia de la coordinación público-privada

La coordinación público-privada en el ejercicio de la iniciativa Talento Digital, y en concreto a través de la Mesa de Trabajo que se conforma, en palabras de algunos de sus participantes parece tener una gobernanza difusa.

Por otra parte, en el proceso de definición de oferta formativa participan la Unidad de Apoyo y SENCE, la cual se realiza a partir del levantamiento de información de las empresas privadas, por medio del Observatorio Laboral de SENCE. No se plantean grandes problemas en este proceso, pero sí se propone la necesidad de mantenerse actualizados en la definición de la oferta formativa.

Un aspecto muy relevante levantado durante el desarrollo del estudio guarda relación con la falta de coordinación público-privado en lo que respecta a la intermediación y formalización. Dado lo anterior, surge de manera generalizada la opinión acerca de la necesidad de que exista una mayor coordinación entre el Estado y los privados en esta iniciativa, firmando, por ejemplo, convenios que permitan localizar estudiantes en empresas relevantes, incluso, dando la posibilidad de realizar prácticas laborales.

4.7 Seguimiento laboral a los egresados de la iniciativa del año 2020

A partir de la encuesta telefónica, para el programa de Becas Laborales, se observa que la mayor proporción de las egresadas mujeres encuentra trabajo, aunque no en el área donde se capacitaron. Otro 31% ingresa al mundo laboral en su área de capacitación. Finalmente, el 29% restante mantiene su calidad de desocupada al momento de haber sido aplicada la

encuesta. Estos datos permiten afirmar que, tras su participación en la línea de Becas Laborales, un 72% de las mujeres que ingresaron, logró insertarse laboralmente tras recibir la capacitación. Para los hombres en cambio, dicho porcentaje es ligeramente superior. En este caso, la prevalencia total de ocupación alcanza el 81%. Además, los resultados entre los hombres muestran otra particularidad, pues superan en 8 puntos porcentuales a las mujeres (39% frente a un 31%) en lo relativo a insertarse laboralmente en su respectiva área de capacitación.

La línea del Reinvéntate por su lado, presenta un porcentaje total de inserción laboral mayor que el de Becas Laborales, llegando a un porcentaje de aproximadamente el 88% de ocupación. Asimismo, existe un porcentaje más alto de ingreso al mundo laboral, en el área en que se recibió la capacitación sobre todo de parte de las mujeres.

Al preguntarse el papel que jugó en encontrar trabajo la participación en la iniciativa entre todas las personas que hoy se desempeñan tanto en su área de capacitación como en otra labor, solo un 10% asignó cierto mérito a esto. Los resultados, distinguiendo entre líneas de capacitación, no discrepan sustantivamente sobre ese punto.

En términos generales se puede concluir que hay una buena evaluación de la iniciativa Talento Digital, especialmente en la entrega de conocimientos pertinentes considerando las necesidades del mercado, además de contar una metodología bien evaluada como es el Bootcamp, para aprender en un corto periodo de tiempo una gran cantidad de conocimientos que permita insertarse en el mundo laboral, respecto a esta área del conocimiento. Sin embargo, hay ámbitos de mejora del programa, que han sido claramente establecidos y que se focalizan en especial en los componentes de ASL y en el componente de intermediación laboral, donde las cifras obtenidas a partir de la encuesta telefónica, refuerzan la necesidad de mejorar estos aspectos de la iniciativa.

5) Recomendaciones

A continuación, se realizan una serie de recomendaciones que sería conveniente evaluar, a la luz de lo obtenido en el presente estudio y que guardan relación con la implementación, gestión y diseño de la iniciativa.

5.1 Mejoras en el diseño

Un aspecto crítico en el desarrollo de la iniciativa lo conforma la presencia de distintos perfiles de los participantes, pues de acuerdo a lo observado a lo largo del desarrollo de este informe, entre otras cosas esta situación influye en la deserción, aprobación y procesos de intermediación laboral y formalización de los usuarios. Dado esto, se requiere mejorar el proceso, evaluando entre otros aspectos:

- a. Hacer más partícipes a las Direcciones Regionales en los procesos de difusión de la iniciativa, considerando que tienen un conocimiento más acabado de las características propias de cada territorio y sus ciudadanos.
- b. Generar asimismo instancias de coordinación con gobiernos locales, y las oficinas de intermediación laboral (OMIL), para que apoyen en el proceso de difusión. Existe un proyecto llamado Gestión Social Local (GSL) liderado por el Ministerio de Desarrollo Social y el Banco Mundial, en el cual se trabaja con las áreas sociales de los gobiernos comunales y que ha venido incorporando un trabajo coordinado con el Ministerio del Trabajo con la finalidad de incluir a las OMIL. Esto permite disminuir asimetrías de información entre actores comunales, de manera de mejorar los servicios sociales y de las propias OMIL. Una buena línea de trabajo sería considerar espacios de trabajo conjunto en materia de difusión de la iniciativa.
- c. Aprovechar la experticia de los Bootcamp nacionales y extranjeros en los procesos de difusión y selección, por medio de incorporarlos a esta etapa, ya sea con responsabilidades específicas, o generando transferencia de conocimientos por medio de coordinaciones.

Rediseñar el componente de Apoyo Sociolaboral, las funciones del tutor ASL, los procesos de supervisión a su ejecución, entre otros. En este componente se requiere desde:

- a. Revisar el perfil del tutor ASL de acuerdo a los requerimientos específicos de la iniciativa Talento Digital, y no manteniendo criterios que funcionan con programas regulares de SENCE.
- b. Revisar y rediseñar todo el material con el cual operan los tutores ASL, dada la desactualización que levantan los entrevistados y la poca pertinencia en algunos casos considerando las características de la iniciativa.
- c. Generar instancias formales de coordinación con los facilitadores y con los profesionales de la colocación, pues dichas tareas están separadas en algunos OTEC y no coordinan el traspaso de información. Cuando las instancias de coordinación han aparecido no ha sido en instancias normadas o establecidas en las bases.

El componente más débil en la iniciativa parece ser el de Intermediación laboral y Formalización, el cual además tiene un impacto importante en la evaluación de la iniciativa por parte de los participantes, por lo que se propone:

- a. Redefinir el rol de la Unidad de Apoyo en lo que respecta a la colocación. Actualmente una de sus responsabilidades es “Apoyar a los ejecutores a intermediar a los egresados certificados (y que hayan ratificado su opción de intermediación) ante las empresas que demandan habilidades digitales”, sin embargo, en función de lo levantado en las entrevistas esto no está ocurriendo. La Unidad de Apoyo tiene una experticia y red de contactos mayor que los OTEC, por lo cual se debe hacer parte activa de este componente para mejorar la colocación.
- b. Aprovechar la experticia de los Bootcamp, quienes en sus planes privados trabajan la intermediación laboral, por lo tanto se les debe dar un rol en este aspecto, o coordinar el traspaso de experiencia en esta tarea.
- c. Debe haber un mayor involucramiento del Estado, a través de SENCE en este componente, generando instancias de trabajo con el sector privado, de manera de facilitar el ingreso al mercado laboral de los egresados. En esta instancia se debiese incorporar al Ministerio del Trabajo y Previsión Social, al Ministerio de Economía y al Ministerio de Ciencia y Tecnología, junto a los principales gremios empresariales.
- d. Generar coordinaciones público-privadas a nivel central, facilitando el involucramiento a nivel regional, por lo cual se deben crear instancias regionales de coordinación público-privadas.
- e. Incorporar a gobiernos locales, en particular a las OMIL y oficinas de emprendimiento municipal, que pueden apoyar positivamente este componente.
- f. Crear una mesa de trabajo con SII, FOSIS, CORFO, Asociaciones de Municipalidades, entre otros, que genere una línea de trabajo que apoye y simplifique la formalización.

5.2 Mejoras para la implementación

En relación a la Fase Lectiva, se distingue una serie de aspectos que se pueden desarrollar para mejorar la implementación de la iniciativa:

- a. Revisar requisitos para los facilitadores, para mejorar el proceso de reclutamiento de estos, considerando las características de la iniciativa y sus necesidades.
- b. Complementario a lo anterior, se puede generar un plan de reclutamiento que implique, por ejemplo, que antiguos participantes de la iniciativa puedan incorporarse como facilitadores.
- c. Mejorar el sistema de revisión de contenidos, para evitar documentación desactualizada. SENCE y la Unidad de Apoyo deberían liderar este proceso.

- d. Generar material o cursos complementarios de inglés que apoyen a los usuarios durante su participación en la iniciativa.

Fundamental para mejorar la implementación de la iniciativa es evaluar el rol que ha jugado SENCE y los espacios de mejoras existentes. Se puede, entre otras cosas:

- a. Descentralizar, generando competencias en equipos regionales, puesto que en algunos casos fue planteado que no son conocidas las Direcciones Regionales, o que no cuentan con la musculatura para generar procesos efectivos de supervisión. Por consiguiente, sería posible evaluar:
 - i. Generar jornadas de trabajo trimestrales entre el equipo de nivel central y los equipos regionales, que contemplen transferencia de conocimiento, planificación conjunta y retroalimentación entre el diseño y la ejecución.
 - ii. Evaluar que los equipos regionales cuenten con los perfiles adecuados y la dotación suficiente para las tareas encomendadas.
- b. Acortar plazos de respuesta hacia otras instituciones, por ejemplo, en el caso de aspectos no incorporados en las bases técnicas y administrativas. Por un lado, la descentralización contribuiría a esto, pues disminuiría los tiempos de respuesta y comunicación, y, por otra parte, se podrían establecer en los compromisos de desempeño colectivo (CDC) estos límites de tiempo para dar respuesta, a través de un sistema de ticket.
- c. Mejorar el soporte y funcionamiento de las plataformas, por ejemplo, SIC, lo cual afecta la ejecución de la iniciativa.
- d. Revisar aspectos administrativos como, por ejemplo, la documentación para corroborar colocación. En este aspecto se debería avanzar en interoperabilidad entre servicios de manera de solicitar la menor cantidad de documentos a los usuarios y facilitar su postulación y matrícula.
- e. Generar competencia y una campaña para que se incentive la participación de nuevas OTEC y Bootcamp, de manera de mejorar las ofertas de las licitaciones, en especial en regiones fuera de la Región Metropolitana.

5.3 Mejoras en la gestión

Dadas las poblaciones objetivos de las dos líneas que conforman la iniciativa, se distinguen participantes que llevan meses cesantes, por lo cual uno de los obstaculizadores en la permanencia en los cursos se relaciona con la necesidad de generar ingresos o sostener su situación familiar y personal durante el desarrollo del curso. Para esto, otros Ministerios cuentan con herramientas que podrían apoyar a los usuarios durante el desarrollo de la iniciativa. Para esto, es fundamental conocer la oferta sectorial que podría generar coordinaciones con SENCE de manera de priorizar apoyo a sus usuarios. Existen instancias formales que pueden facilitar esto, como son:

- a. Presentar la iniciativa en el Comité de Ministros de Desarrollo Social, buscando generar coordinaciones entre instituciones. El Comité de Ministros

- de Desarrollo Social está integrado por los siguientes Ministerios: Desarrollo Social y Familia, Hacienda, Secretaría General de la Presidencia, Educación, Salud, Vivienda y Urbanismo, Trabajo y Previsión Social, Mujer y Equidad de Género y Ciencia. A partir de dicha instancia se pueden generar mesas de trabajo técnicas que permitan coordinar oferta intersectorial para los usuarios de la iniciativa. En algunas instancias, el resultado del comité es la incorporación de glosas presupuestarias en los presupuestos de las respectivas reparticiones, lo cual genera formalidad a la coordinación entre instituciones.
- b. Revisar cómo se gestiona la coordinación entre instituciones del Estado, a nivel central, regional y comunal, los Sistemas Intersectoriales de Protección Social, pues su modelo de gestión es un buen punto de partida para gestionar coordinación para la iniciativa Talento Digital.
 - c. Generar mejoras a la Gobernanza de la mesa pública-privada, que permita avanzar desde una mesa de rendición, a una mesa de toma de decisiones a nivel macro.
 - d. Incorporar módulos de nivelación o pre-bootcamp para participantes que no cuenten con una base en el área TI.

Revisar procesos y plazos de la ejecución de la iniciativa, por ejemplo el tiempo que transcurre desde la aceptación del postulante hasta el inicio del curso o desde el término de la fase lectiva a la evaluación final y certificación. Para quienes se encuentran cesantes, estos plazos extienden su cesantía, pues en el primer caso, la persona se debe mantener cesante para cumplir con los requisitos del curso mientras inicia, y en el segundo caso la persona sigue cesante pues no cuenta con la certificación para buscar trabajo.