



Índice

1. Introducción	3
2. Descripción de la Iniciativa	10
3. Evaluación de la ejecución de la Iniciativa	20
Perfil del público beneficiario	20
Flujo de operación	28
Satisfacción de las personas participantes	45
4. Gobernanza	57
5. Recomendaciones	62
Gobernanza	63
Licitación	66
Selección de participantes	67
Desarrollo del curso	68
Intermediación laboral	69
Para el sector de la Construcción	71
Para el SENCE	72
6. Referencias	74
7. Anexos	74



1. Introducción

A pesar de que la construcción es uno de los sectores más importantes de la economía chilena, tiene dificultades para atraer mano de obra calificada y aumentar la productividad. La construcción representa alrededor del 7% del PIB, emplea a cerca del 10% de la fuerza laboral del país y es uno de los sectores con más altas tasas de crecimiento de cantidad de empresas (CNP, 2020). Sin embargo, la productividad del sector construcción es menor al promedio OCDE y al resto de la economía chilena. Alrededor de 65% de sus empresas señala dificultades en llenar vacantes, en donde la causa principal es la falta de competencias y certificación en los y las postulantes.

Aunque existe una demanda de una fuerza laboral más calificada, hay pocos incentivos para que las empresas inviertan en capacitación'. De hecho, sólo el 7% de las empresas tienen Comités Bipartitos de Capacitación, claves para acordar y evaluar instancias de capacitación. Esto se justifica, en parte, por la estructura de contratación del sector: 60% del personal tiene un contrato temporal (por faena o plazo fijo), generando alta rotación y, consecuentemente, limitando los incentivos para invertir en capital humano, tanto por parte de las empresas como del personal.

Esta realidad se agravó con la llegada de la pandemia. El inicio de la emergencia sanitaria interrumpió las obras y provocó profundas alteraciones en la cadena productiva. Pero luego, con la recuperación de la industria, el sector se vio sorprendido por la dificultad de contratar mano de obra, a pesar de la alta demanda para retomar operaciones. Existen diferentes explicaciones para este fenómeno, como el aumento de personal que optó por trabajar por cuenta propia, y la falta de recambio etario (es decir, que no estaría entrando suficiente fuerza laboral joven que reemplace a la gente de mayor edad que sale de la industria), entre otras (CFC, 2022).

Este contexto se presenta como un posible obstáculo para el desafío del gobierno de ampliar la construcción de viviendas sociales. Con la llegada de Gabriel Boric como presidente de Chile, se fija como meta de su gobierno la construcción de 240.000 viviendas en cuatro años para hacer frente al déficit habitacional del país. Esto como parte del Plan de Emergencia Habitacional, liderado por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), para abordar con sentido de urgencia este déficit habitacional y fomentar el acceso a viviendas dignas con apoyo del Estado. Pero ¿cómo entregar más viviendas, en un tiempo récord, si no hay personas trabajadoras para construirlas?

A partir de este contexto, diversas contrapartes, públicas y privadas, comenzaron a poner en marcha acciones para atender a esta nueva demanda. Por el lado del sector privado, la Comisión Nacional de Productividad (2020) propuso una serie de dimensiones para fortalecer el desarrollo del capital humano y cerrar la brecha de productividad del sector; y este informe sirvió de base para que la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) comenzara a diseñar un plan de acción para el sector. Por el lado del sector público, se movilizaron servicios de capacitación e intermediación laboral en todo el país, así como los instrumentos de asociación público-privada disponibles.

Así nace la iniciativa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad" (en adelante, Iniciativa), un conjunto de cursos gratuitos que buscan capacitar e intermediar en oficios de construcción. Para su operacionalización, se decidió trabajar de forma conjunta entre el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB), MINVU, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y CChC. Los cursos buscan formar a futuros trabajadores y trabajadoras acorde a las demandas del sector y así aportar a la recuperación impulsada por el plan de inversión pública para hacer frente a la escasez identificada de mano de obra del sector de la construcción.



La Iniciativa tiene una gobernanza compleja y grandes objetivos de ejecución. En una primera etapa, iniciada el año 2022 y ejecutada el 2023, fue planeada la oferta de 8.000 cupos de capacitación a lo largo del país en diferentes oficios. De éstos, la mitad fueron generados a través de la Línea Sectorial del Programa de Capacitación en Oficios y la otra mitad a través de Becas Laborales mediante el Organismo Técnico Intermedio para Capacitación (OTIC) de la CChC. Las líneas se diferencian respecto al público objetivo y algunas características de la operación, que serán presentadas a lo largo del informe. En común, ambas se enfocan en públicos considerados vulnerables, como cesantes, personas en situación de pobreza, mujeres y migrantes con el propósito de incrementar su empleo y los ingresos.

En 2023, con la primera fase de licitaciones ya concluida y los cursos en marcha, se inició una evaluación del diseño, procesos, gestión y resultados de la Iniciativa, con el objetivo de identificar puntos facilitadores y nudos críticos y así generar información útil para los tomadores de decisión sobre qué está funcionando y qué se puede mejorar en la Iniciativa. Este informe presenta los principales hallazgos relacionados con la implementación de la Iniciativa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas Sociales de Calidad"

La metodología utilizada en este informe se ha basado en un conjunto de métodos complementarios, garantizando de esta forma la comprensión integral desde la perspectiva de las diferentes contrapartes y aumentando la confiabilidad de la información levantada. Específicamente, para la generación de este estudio, se utilizaron métodos cualitativos de revisión y análisis documental, entrevistas en profundidad, visitas en terreno y grupos focales. Complementariamente, se analizó la base de personas inscritas y se implementó una encuesta vía WhatsApp para evaluar satisfacción y otras variables no disponibles en la base anterior.

El informe se divide en cinco secciones. Luego de esta introducción, se presenta la metodología y se propone un marco teórico para evaluar la evaluación. En la segunda sección se presenta una descripción de la Iniciativa, que incluye el marco regulatorio que plantea los límites mediante los cuales se puede actuar y se detalla el objetivo, contrapartes y sus responsabilidades, población objetivo y componentes. Luego, en la tercera sección se analiza el perfil de las personas participantes de los cursos, se describen y evalúan sus procesos operativos, incluyendo los flujos operacionales con sus principales desafíos y oportunidades y se presenta un análisis de la satisfacción de las personas participantes. La sección 4 presenta los principales desafíos en términos de gobernanza y las oportunidades para su fortalecimiento. Finalmente, la última sección muestra las recomendaciones y posibles acciones a ser desarrolladas.

Metodología

¿Cómo se desarrolló el estudio?

Este estudio tuvo como objetivo general levantar y evaluar los procesos, diseño, gestión, implementación y resultados intermedios de la Iniciativa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad", desde la perspectiva de las distintas personas y contrapartes involucradas



en su ejecución. De esta forma, se buscó detectar oportunidades de mejora teniendo en cuenta los roles que cumplen estas distintas contrapartes en el proceso de implementación.

Para lograrlo, se utilizaron una serie de métodos y técnicas complementarias de investigación a lo largo de casi seis meses de desarrollo de este estudio. En primer lugar, se buscó comprender el marco institucional que rige el diseño de la Iniciativa. Esto se hizo a través de un **análisis documental** de estudios, informes y reglamentos compartidos por la contraparte del proyecto. También se realizó un **análisis de las bases de datos** existentes con el objetivo de evaluar el tipo de información disponible, la calidad de los datos y plantear las primeras hipótesis de investigación.

La investigación continuó con un **análisis del perfil** de las personas participantes de los cursos a partir de las bases de datos enviadas por SENCE. Se utilizó el software R para analizar características como género, edad, nivel socioeconómico, región y curso elegido, entre otras. El objetivo era identificar patrones, conocer a las personas beneficiarias y validar hipótesis.

Después de este entendimiento inicial, para conocer el punto de vista de las distintas contrapartes, se realizaron múltiples **entrevistas en profundidad** con miembros del SENCE nacional y regional, miembros de la CChC, docentes, participantes, responsables de OTEC y OMIL, empresas, entre otros, con el fin de capturar su experiencia en los procesos de diseño, gestión e implementación. La lista completa de personas entrevistadas se puede encontrar en el Anexo.

Además de las entrevistas en profundidad, se realizaron visitas en terreno, que consistieron en experimentar los cursos directamente en el lugar donde ocurren. Para esto, el equipo estuvo en los OTEC comprendiendo cómo se lleva a cabo realmente la implementación de los cursos, observando clases, conversando con las personas participantes y conociendo la infraestructura de las escuelas. Además, se visitaron y entrevistaron a diversos equipos de las OMIL. Los datos fueron recopilados a partir de diarios de campo realizados poco después de la visita. Se hicieron visitas de campo en las siguientes comunas y regiones: Santiago, Puente Alto y San Joaquín (Región Metropolitana), Valparaíso (Valparaíso), Puerto Montt (Los Lagos), La Serena (Coquimbo) y Concepción (Biobío). Estas regiones fueron priorizadas según los resultados de adjudicación del primer llamado a licitación y la necesidad de construcción de viviendas declaradas por el plan de Emergencia Habitacional del Gobierno (para más detalles, ver el Anexo).

En estas visitas, también se realizaron **grupos focales** con participantes de los cursos. Debido a las dificultades operativas para reunir grupos focales en todas las comunas, en algunas de ellas se realizaron entrevistas con grupos más pequeños, de 3-4 participantes o en parejas.

Por último, se llevó a cabo una **encuesta en línea** con personas inscritas en el programa a través de WhatsApp. Cada participante recibió una invitación para participar en una encuesta corta de 10 preguntas sobre su experiencia en el curso. La información recopilada fue tanto cuantitativa como cualitativa, y en total se obtuvieron 813 respuestas de un universo de 3.065 mensajes enviados. Es importante destacar que la encuesta en línea realizada para este estudio tiene un carácter cualitativo y no es representativa de la población inscrita. Esto se debe a que las respuestas dependen de la disponibilidad y participación de las personas encuestadas, lo que puede limitar la diversidad de perspectivas y experiencias representadas. Por lo tanto, los resultados deben ser interpretados con precaución y no pueden generalizarse a toda la población.

Finalmente, al final del proyecto se identificó la necesidad de profundizar en temas relacionados con la gobernanza de la Iniciativa, que no estaban previstos en el diseño inicial de la evaluación. Por lo tanto, se llevaron a cabo entrevistas adicionales con el propósito de explorar mejoras en el sistema de



gobernanza de la Iniciativa. La lista completa de personas entrevistadas, junto con la cuantificación de los instrumentos aplicados por territorio, se encuentra en el Anexo, junto con más detalles sobre los cambios de alcance del estudio a partir de la incorporación del análisis de gobernanza.

Toda la información recopilada fue analizada, almacenada y tratada con la máxima confidencialidad. Este informe no revela el nombre de las personas entrevistadas y se hizo un esfuerzo máximo para que nadie fuera identificado.

Marco conceptual

¿Qué podemos aprender con la bibliografía internacional especializada?

El sector de la construcción, al igual que muchos otros, se enfrenta a desafíos significativos en la atracción y retención de talento calificado. En este contexto, el SENCE posee un conjunto de políticas, programas e iniciativas destinadas a promover la empleabilidad. Este capítulo tiene como objetivo identificar los componentes de un proceso de intermediación laboral ideal para incorporar personas a un sector económico, con foco en grupos vulnerables. El modelo que se propone en la evaluación será de intermediación laboral con un fuerte componente de formación para el empleo.

Para ello, se hará referencia a los sistemas de intermediación laboral (o sistemas de empleo), los cuales juegan un papel crucial en el funcionamiento eficiente del mercado laboral, facilitando la coincidencia entre la oferta y la demanda de empleo, mejorando la empleabilidad y la adaptabilidad de la fuerza laboral, y proporcionando apoyo a las personas cesantes.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) propone dos normas internacionales respecto a la regulación de los servicios de empleo:

- Convenio sobre los servicios de empleo, 1948 (núm. 88): promueve el establecimiento de un servicio público de empleo centralizado y gratuito, la cooperación con organizaciones de trabajadores, trabajadoras y empresas, y una estrecha coordinación con las políticas de empleo para asegurar una integración eficaz de las prácticas.
- 2. <u>Convenio sobre las agencias de empleo privadas, 1997 (núm. 181):</u> aboga por la regulación de las agencias de empleo privadas, insistiendo en el respeto a los derechos fundamentales de la fuerza laboral y la garantía de condiciones de trabajo justas y equitativas; prohíbe la imposición de tasas o gastos a trabajadores y trabajadoras por parte de estas agencias; y destaca la importancia de la protección especial para personas en situación de vulnerabilidad.

En conjunto, estos convenios promueven mejores prácticas que buscan asegurar tanto la eficiencia de los servicios de empleo como la protección de los derechos de las personas trabajadoras, contribuyendo a un mercado laboral más equitativo e inclusivo. A pesar de no estar ratificados por Chile, servirán como referencia para evaluar los componentes del proyecto.

A partir de lo anterior, se han construido diversos modelos de servicios de empleo en el mundo. Mazza (2003) identifica y discute algunos de los servicios de intermediación presentes en Latinoamérica. Según el autor, los sistemas de intermediación están compuestos por dos componentes principales:

(i) servicios para facilitar la búsqueda de empleo (políticas activas de empleo): incluyen asistencia en la búsqueda de empleo (por ejemplo, redacción de currículos, estrategias de búsqueda de empleo,



información del mercado laboral y participación en un club de empleo) y servicios de colocación (registra los puestos vacantes y se encarga de encontrar candidatos adecuados para esos puestos).

(ii) servicios para aumentar la calidad y eficiencia de la intermediación laboral: incluyen perfilamiento, evaluación de competencias de los candidatos, capacitación, servicios sociales y de seguro de desempleo (políticas pasivas), y servicios especializados para las empresas¹.

El siguiente cuadro resume las principales categorías de servicios incluidos en un sistema de intermediación laboral.

Cuadro 1: Componentes de un sistema de intermediación

Categorías del servicio	Clientes-objetivos	Tipos de servicio
Búsqueda de trabajo/ perfil del empleo	Personas que buscan empleo	 Pruebas de aptitudes o referencia para aplicar a las pruebas de aptitudes. Revisión del perfil del cliente para determinar los servicios requeridos. Elaboración del currículum vitae. Asesoramiento laboral. Base de datos de teléfonos para búsqueda de empleo. Clubes de empleo. Administración de casos.
Colocación en el puesto / Intermediación	Empresas Personas que buscan empleo	 Base nacional de datos sobre vacantes. Colocación en el puesto. Revisión de listas de vacantes (empresas). Selección de candidatos (para empresas). Outplacement (recolocación en otra firma). Reclutamiento para puestos seleccionados (empresas).
Capacitación	Personas que buscan empleo Proveedores de capacitación Empresas	 Evaluación de las necesidades/requisitos de capacitación. Referencia a proveedores públicos y privados de servicios de capacitación. Capacitación directa a cargo del sistema de intermediación laboral (limitado).
Servicios especializados para empresas	Empresas	 Evaluación de recursos humanos. Asesoramiento legal sobre la búsqueda de empleo. Selección y examen a los solicitantes de empleo. Promotores y puntos de enlace del sector. Guía para la capacitación de personal.
Información sobre el mercado laboral	Gobierno (local y nacional) Firmas Personas que buscan empleo Proveedores de capacitación	 Suministro de datos. Análisis de las tendencias del mercado laboral.

Evaluación Iniciativa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad" Informe final - septiembre 2023

¹ Además, algunos servicios de intermediación también abordan normativas de salud y seguridad en el lugar de trabajo.



Categorías del servicio	Clientes-objetivos	Tipos de servicio
Seguro de desempleo / Portal de prestación de servicios sociales	Personas que buscan empleo Personas trabajadoras	 Administración de los beneficios del seguro de desempleo o referencia hacia un seguro de desempleo. Referencia hacia/o coordinación con los servicios sociales. Referencia hacia programas de autoempleo.

Fuente: Mazza (2003)

Además de estos servicios, el BID (2013) destaca que existen ciertos atributos esperados de este tipo de sistemas, los cuales son:

- (i) <u>La rapidez</u>: encontrar personal en el menor tiempo posible para que la empresa reduzca pérdidas y disminuya el tiempo dedicado a la administración de personal, y el trabajador encuentre empleo más pronto y aumente sus ingresos, disminuyendo los costos familiares y sociales del desempleo o del subempleo.
- (ii) <u>La calidad</u>: para que el trabajador se adapte de mejor manera al empleo, sea más productivo y, por lo tanto, pueda quedarse más tiempo.
- (iii) <u>El menor costo:</u> con este atributo se beneficia la comunidad al reducir los costos por prestación de servicios sociales y por auxilios o seguros de desempleo.

Además de identificar los servicios del sistema de intermediación laboral, es necesario ordenarlos en una lógica operativa coherente con los objetivos planteados, donde la capacitación es el medio utilizado para cumplir el objetivo y donde se utilizan una serie de elementos complementarios para darle empleabilidad a las personas participantes. En ese sentido, una buena referencia es un proceso compuesto por servicios de orientación, formación, asesoría y acompañamiento, que implican un antes, un durante y un después de la intervención principal, que es la capacitación.

Cuadro 2: Componentes ideales de un proceso de intermediación como el establecido

Antes Durante Después



Etapa de diseño y preparación

• Inteligencia de mercado e identificación de cursos.

Proceso de selección

- Convocatoria de las personas participantes.
- Potenciales actividades de diagnóstico y orientación para ubicar aspirantes en cursos afines a sus competencias de entrada y a sus intereses.

Etapa de formación:

- Matrícula e inicio del proceso de formación en aula y en práctica (lo que puede incluir o no pasantía laboral).
- La fase lectiva incluye la adquisición de competencias para la vida y para la búsqueda de empleo: preparación de su currículum vítae (CV) y recomendaciones para presentar entrevistas, entre otros.
- (opcional) Se puede incluir asesoría y acompañamiento para el posterior proceso de búsqueda de empleo.

Etapa de certificación

 Finalizada la formación se certifica a las futuras personas trabajadoras.

Etapa de intermediación e inserción laboral:

- Se asesora y apoya el establecimiento de vínculos con las empresas.
- (opcional) Una vez vinculados a los empleos, se les acompaña durante algunos meses para que se adapten a sus oficios y a sus lugares de trabajo.

Fuente: Elaboración propia en base a diversas fuentes como BID (2013), NEO (2018), OIT.

En conclusión, para evaluar de manera efectiva esta Iniciativa, se propone incorporar este enfoque idealizado de los procesos de capacitación e intermediación laboral, que comprende una serie de acciones a llevar a cabo entre las organizaciones implicadas. A lo largo de este documento, se examinará la adecuación de las herramientas utilizadas, teniendo en cuenta estos modelos de referencia.



2. Descripción de la Iniciativa

¿Cómo es el diseño de la Iniciativa?

En esta sección, se presentan los principales elementos de la Iniciativa en términos de su marco regulatorio, objetivos, principales contrapartes involucradas, público objetivo y componentes.

Para su elaboración, se emplearon diversas estrategias metodológicas. En primer lugar, se realizó un análisis de documentos oficiales, como bases de licitación, leyes, normativas y reglamentos que la rigen. Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con miembros de la Dirección Nacional del SENCE, la Dirección Nacional de la CChC, el OTIC de la Cámara Chilena de la Construcción y el MINVU, así como con representantes de las oficinas regionales del SENCE y la CChC. Por último, estas entrevistas se complementaron con conversaciones con los OTEC y OMIL involucrados en la implementación. La lista completa de personas entrevistadas se encuentra disponible en los Anexos.

Marco regulatorio de la Iniciativa

Para el período 2022-23, se planteó la oferta de 8.000 cupos de capacitación a lo largo del país (para detalle de cupos por regiones ver el Anexo) en diferentes oficios demandados por las obras. De éstos, aproximadamente la mitad de los cupos fueron generados a través de la Línea Sectorial del Programa de Capacitación en Oficios (de ahora en adelante, línea "Oficios") y la mitad restante fueron generados a través de Becas Laborales mediante el OTIC de la CChC ("Becas").

Las capacitaciones de la Línea Oficios son financiadas con presupuesto de la Ley de Presupuesto hacia la glosa "Programa de Capacitación en Oficios" del SENCE. En 2022, se destinó alrededor de \$3.972.650.000, que equivale al 15% del total del presupuesto de esta glosa. La línea Becas está basada en los remanentes de los recursos de franquicia tributaria (lo que normalmente se denomina "tercer año").

La opción por las dos líneas de financiamiento se debió a la forma en que se formuló la Iniciativa: al ser una acción pública en alianza con un representante del sector privado, se acordó un modelo híbrido, con participación tanto de recursos públicos como del sector privado de la construcción.

Este diseño aseguró algunas ventajas iniciales. Primero, permitió asegurar un número relevante de capacitaciones que no se podría haber alcanzado con presupuesto proveniente exclusivamente de la glosa "Programa de Capacitación en Oficios". En segundo lugar, al vincularlo a una línea de financiamiento público, se mantiene la continuidad de la Iniciativa en el tiempo. Tercero, la vinculación con el sector de la construcción permite un mayor involucramiento de éste, considerando sus propias demandas y dinámicas.

En las entrevistas se ha señalado que, a partir de la licitación del 2023, se espera que la Iniciativa opere sólo bajo la línea Oficios, con recursos exclusivamente provenientes de SENCE. Esto se justifica en que el año 2023 ya se cuenta con los recursos públicos necesarios para la ejecución de la totalidad de cursos, así que esto permitiría asegurar la continuidad de esta Iniciativa al instalarla dentro de las líneas presupuestarias del SENCE.

Es importante señalar que la definición mediante la cual los cursos son financiados y ejecutados no sólo explica de dónde provienen los recursos, sino que además define algunas características centrales



como el público objetivo y el ente fiscalizador, entre otras, ya que las dos líneas mediante las cuales los cursos se financian están sujetas a las normas que las regulan.

Línea Sectorial del Programa de Capacitación en Oficios

El Decreto N°42, de 2011 y sus modificaciones (de MINTRAB) establece los componentes, líneas de acción, procedimientos, modalidades y mecanismos de control de las capacitaciones ejecutadas a través de la línea Oficios.

Este Decreto señala que el Programa de Capacitación en Oficios tiene como objetivo aumentar la inserción laboral y la renta de públicos vulnerables mediante capacitaciones orientadas a las necesidades de los sectores productivos (éstos serán determinados por el Servicio Nacional de Capacitación, mediante resolución). Es decir, el decreto no sólo regula el público objetivo, sino que también establece todas las líneas de acción de éste.

En cuanto a la forma de licitación, la ejecución de los primeros cursos se llevó a cabo a través de Mercado Público, pues permitía responder a los plazos señalados por el Gobierno. En un inicio se esperaba llevar a cabo la licitación el 2022 y que los cursos comenzaran durante los últimos meses de ese año y primeros del 2023. Sin embargo, a pesar de que algunos cursos comenzaron en esa fecha, un número relevante de éstos comenzó entre marzo y mayo del 2023.

Dado que finalmente el llevar a cabo la licitación por Mercado Público no fue percibido como una estrategia exitosa para ahorrar tiempo, se decidió que las próximas licitaciones se realizarán mediante Concurso Público de SENCE, pues presenta mayores espacios para incluir requerimientos que se consideran relevantes en estas capacitaciones.

Becas Laborales

Las capacitaciones ejecutadas mediante la línea Becas son reguladas por el Decreto N°122, de 1998 y sus modificaciones (MINTRAB), y por el Reglamento Especial de la Ley N°19.518. Éste dispone que las empresas aportantes pueden autorizar a los OTIC a destinar todo o parte de los recursos de las cuentas de excedentes al desarrollo de programas de capacitación. Éstos deben ser orientados a personas de menor calificación y remuneración que se desempeñen en empresas no afiliadas al mencionado organismo, jóvenes, personas de bajo ingreso, cesantes, y demás grupos vulnerables definidos por resolución del director nacional². Estas becas se deben ajustar a las definiciones que establezca el SENCE, a través de una o más resoluciones.

Además, se establece que los OTIC asignan los recursos mediante licitación pública, conforme a las bases administrativas aprobadas por el SENCE. Adicionalmente, el SENCE es el responsable de fijar anualmente el monto máximo que el organismo técnico intermedio para capacitación cobrará por costo de las bases administrativas.

Objetivos

² Resolución Exenta N°1845, del 30, de mayo de 2022, que aprobó las "Instrucciones Generales del Programa Becas Laborales y define grupos vulnerables de Beneficiarios para el año 2022".



A partir de las bases de licitación del programa "Capacitación en Oficios Línea Sectorial Construcción" y "Programa Becas Laborales" se observa que la Iniciativa "Maestros y Maestras para la Construcción de Vivienda de Calidad" plantea los siguientes objetivos:

Objetivos Programa Oficios

El programa Capacitaciones en Oficio plantea de forma general el objetivo de generar competencias laborales en las personas vulnerables, con el propósito de aumentar la posibilidad de encontrar un empleo de calidad y/o, en caso de tratarse de independientes, aumentando sus ingresos a través del desarrollo de actividades de Formación de Oficios para el empleo.

De forma adicional, se señala que para el caso específico de esta iniciativa se busca capacitar en oficios relacionados al sector de la construcción para responder a la política pública que tiene como objetivo formar para la construcción de 260 mil viviendas sociales de calidad, en los próximos cuatro años. Esto con el fin de generar acciones que posibiliten el acceso a empleos de calidad y producir más oportunidades en este ámbito.

Objetivos Programa Becas Laborales

Para el caso del programa Becas Laborales, su objetivo general es "aumentar la empleabilidad de personas que se encuentren en condición de vulnerabilidad, a través de la capacitación en oficios o acciones de formación continua." Como objetivos específicos de esa Iniciativa, se plantea formar las habilidades de las personas de acorde a las demandas de la economía en su período de recuperación impulsada por el plan de inversión pública y una escasez relevante de mano de obra en la construcción. Para esto, el programa busca aunar esfuerzos para articular procesos de capacitación destinados a formar las habilidades necesarias.

De esta forma, las bases plantean que se busca fortalecer el desarrollo del capital humano dentro del rubro, para contribuir en la formación de oficios para la construcción, relacionados con las especialidades con mayor demanda en el sector.

https://cdn.sence.gob.cl/sites/default/files/re_397_instrucciones_generales_bl_2023.pdf

³ Fuente: website de SENCE:



Contrapartes e instituciones

La Iniciativa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad" involucra a un gran número de contrapartes en su formulación, gestión e implementación. A continuación, se detallan las principales, así como sus responsabilidades generales y programáticas. Los datos fueron recolectados a partir de documentos oficiales de las organizaciones participantes, así como de entrevistas en profundidad con sus miembros.

Cuadro 3: Organizaciones y responsabilidades

Instit.	Actor	Responsabilidad en el Sistema (¿quién es?)	Responsabilidades relevantes asignada para la Iniciativa
SENCE	Dirección Nacional	 Labor principal es ser el enlace entre diferentes instituciones y liderar iniciativas para la mejora del sistema de capacitación y empleo. Supervigilar la acción completa del Servicio y definir la política a seguir. 	 Liderar iniciativas de mejoras en los sistemas de capacitación y empleo. Para la Iniciativa, ha incorporado las siguientes funciones a partir de una mesa de coordinación que contempla: Diseñar y definir lineamientos operativos de la Iniciativa con el apoyo de la Cámara Chilena de la Construcción y MINVU. Supervisar la correcta implementación de la Iniciativa. Generar las definiciones de comunicaciones centradas en la convocatoria (difusión externa), más no en los agentes del sistema.
	 Diseña, planifica y ejecuta los programas de capacitación y certificación la creación de procesos, instrumentos y metodologías para la capacitac certificación. Coordina con contrapartes públicas y privadas en temas de capacitac certificación. Instruye, apoya y supervisa a las Direcciones Regionales en la impleme de estos programas. Comprende la Unidad de Becas Laborales, cuyo rol es de supervisión y de la implementación del programa por parte del OTIC. La Unidad de Oficios gestiona directamente la ejecución del programa licitación para los OTEC. 		 Definir los lineamientos generales de la Iniciativa, y en concreto para la capacitación. Tiene la responsabilidad de: Definir la oferta programática a partir de la información entregada por la Cámara Chilena de la Construcción y Direcciones Regionales. Entregar los lineamientos operativos de la ejecución de cursos (Reglamento). Establecer los requerimientos de las bases de licitación de los OTEC (definición de bases). Entregar los lineamientos para los equipos regionales de ejecución Supervisar la ejecución de los programas de formación.
	Depto. de Empleo	 Facilita la conexión entre diferentes instituciones para el diseño e implementación de políticas y programas de empleo. Entrega soporte al servicio en el desarrollo de acciones de información e intermediación laboral. Define y pone en práctica la estrategia de relación del SENCE con la red de 	 Definir lineamientos operativos de cómo va a operar la intermediación laboral. No tienen injerencia en la ejecución y definición sobre cursos, y su rol recae principalmente en: Generar y apoyar la difusión de los cursos e iniciativas del SENCE en el ecosistema de instituciones vinculadas a la intermediación.



Instit.	Actor	Responsabilidad en el Sistema (¿quién es?)	Responsabilidades relevantes asignada para la Iniciativa
	 Intermediación laboral, estableciendo parámetros de control y seguimiento. Administra y supervisa el adecuado uso de la Franquicia Tributaria para capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales. Administra los subsidios al empleo que dispone SENCE, gestionando el ingreso y mantención de subsidios, realizando los pagos y todos sus procesos asociados y entregando asesoría, información y soporte técnico. 		 Activar y generar lineamientos de ejecución de la red de intermediación (OMIL y Plataformas Laborales SENCE). identificar empresas para contactarlas con personas egresadas a través de la Unidad de Empresa.
	Dirección Regional	 Promueve y ejecuta planes de capacitación, recaba información local relevante para adaptar las directrices centrales y difundir entre las contrapartes Proporciona asesoría a las Oficinas Municipales de Información Laboral y supervisa los programas de capacitación financiados por el Fondo Nacional de Capacitación. Gestiona las solicitudes de inscripciones de los organismos de capacitación, fiscalización de las actividades de capacitación en general (además de los diversos programas de subsidios y empleo). Facilita la coordinación interinstitucional e intersectorial regional, para la ejecución de las acciones programáticas del Servicio. 	 Aplicar la estrategia, definida a nivel central, en el territorio. Sus funciones están centradas principalmente en la difusión, supervisión y apoyo a los actores, pero carecen de competencias para modificar las reglas establecidas a nivel central. Adaptar estos lineamientos con los agentes locales (OMIL, Plataformas Laborales, OTEC, Empresas y/o gremio) y difusión en el ecosistema.
	Plataformas Laborales	 Orienta y apoya a las personas y empresas durante su proceso de búsqueda de empleo o reclutamiento de trabajadoras y trabajadores (presente en las regiones de Arica y Parinacota, Antofagasta y Metropolitana). Incluye programas e iniciativas que conectan a empresas y personas. Entre la provisión de servicios para las personas se incluye la Orientación laboral y Apresto; para las empresas, se enfoca en levantamiento de ofertas laborales y difusión de vacantes, además de apoyo para el entorno vinculado a los servicios de empleo. 	 Cubrir la ejecución del plan de intermediación a nivel regional, y las funciones que ejercen las OMIL cuando no existe convenio con el nivel central. Buscar empresas que potencialmente contraten a las personas participantes También apoyan la inscripción de las personas que buscan capacitación vinculada a la Iniciativa y apoyar la colocación de las personas beneficiarias por los cursos.
CChC	Nivel Nacional - Consejo de Formación para la Construcción	 El Consejo de Formación: Apoya a todas las regiones del país en el desarrollo de las competencias de personas trabajadoras, a través de las Cámaras Regionales. Fomenta la formación de personas trabajadoras actuales y futuras, y crea una cultura de aprendizaje y valoración en las empresas del sector. Coordina las empresas del gremio, buscando generar un impacto positivo en las personas trabajadoras. Busca aumentar la atractividad del sector a través de oportunidades de 	 A través de su consejo de formación, la Cámara ha jugado el papel de coordinación con el sector, para esto cuenta con las siguientes responsabilidades: O Consolidar información relativa a las demandas del sector que alimenta la parrilla programática de SENCE. O Contribuir a la identificación de los contenidos de los cursos que luego son licitados (Plan Formativo). O Apoyar la implementación a través de su estructura regional.



Instit.	Actor Responsabilidad en el Sistema (¿quién es?)		Responsabilidades relevantes asignada para la Iniciativa
		formación, empleabilidad y crecimiento.	O Apoyar la difusión general del curso entre sus miembros.
	Nivel Regional	 Responsable de detectar, atender y enfrentar las situaciones que, en el ámbito de su Territorio Jurisdiccional, inciden en el cumplimiento de la misión de la Institución. Elaboran y ejecutan el plan estratégico de la Cámara Regional, y apoyan la generación Capital Humano del sector vinculado a empresas y agentes locales del ecosistema de formación. Provee información de demandas de la construcción. 	 Apoyar la ejecución de los cursos, por medio de la coordinación y difusión de la iniciativa a través de los miembros de empresas y comités locales. Generar información cuantitativa de demandas por oficios en el sector. Promocionar la Iniciativa entre las empresas miembros.
OTIC (CchC)		 Otorgan apoyo técnico a sus empresas adheridas, principalmente a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación a las empresas que utilizan Franquicia Tributaria. Gestión de los fondos de Becas Laborales y supervisión directa de los programas ejecutados por esta vía, en coordinación con SENCE. 	Realizar gestión administrativa necesarias para la correcta ejecución de los cursos en lo concerniente a Becas Laborales.
OTEC		 Son instituciones autorizadas por SENCE para dar servicios de capacitación, las cuales pueden ser: universidades, centros de formación técnica, liceos técnicos profesionales, etc. Imparten cursos orientados a promover el desarrollo de las competencias laborales de personas trabajadoras, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de personas trabajadoras y empresas, así como la calidad de los procesos y productos. 	 Impartir los cursos de acuerdo con los planes formativos y con el enfoque metodológico que plantea cada uno. No tiene responsabilidad en el proceso de intermediación, ni tampoco la responsabilidad de asumir tareas más allá de las establecidas en las bases (foco puro en la transmisión de competencias).
OMIL		 Reciben ofertas y solicitudes de empleo y capacitación, actuando como un puente entre los oferentes y los solicitantes de trabajo. Proporcionan información y asesoramiento sobre los programas de capacitación, además proveen orientación laboral según las indicaciones del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Proporcionan regularmente información recogida en su oficina sobre la oferta y demanda de trabajo y capacitación al SENCE. 	 Difundir y captar potenciales personas participantes. No es claro, pero a algunas se les ha solicitado el posterior seguimiento y colocación de personas egresadas en empresas, sin embargo, esta situación no es clara y muy difusa para las propias OMIL. Entregar orientación laboral en fase lectiva de cursos.
MINVU		El MINVU tuvo un rol de promover un impulso inicial para el desarrollo de la	Impulsar la Iniciativa al alero del Plan Habitacional de Emergencia.



Instit.	Actor	Responsabilidad en el Sistema (¿quién es?)	Responsabilidades relevantes asignada para la Iniciativa
		Iniciativa, a partir de la identificación de la demanda para la construcción de viviendas sociales.	No se identifican otras acciones o rol específico en la implementación.

^{*} La lista no es extensiva, sólo refleja los principales en la cadena de operación de la Iniciativa.

Fuente: Elaboración propia.

Público objetivo

El público objetivo de la Iniciativa está determinado por la línea mediante la cual se financian y desarrollan las capacitaciones. De esta forma, la población objetivo de las capacitaciones generadas a través de la Línea Oficios, no es exactamente la misma que la población de las capacitaciones implementadas a través de la Línea Becas. El siguiente cuadro muestra los requisitos existentes en cada línea de la Iniciativa:

Cuadro 4: Población objetivo

Línea Sectorial del Programa de	Becas Laborales del OTIC de la Cámara Chilena de la
Capacitación en Oficios	Construcción
 Hombres y mujeres desde los 16 años que se encuentren en el segmento dentro del 60% más vulnerable de la población, según el instrumento de focalización, Registro Social de Hogares (RSH). En el caso de las personas que residan en las regiones de Aysén del General Carlos Ibañez del Campo y de Magallanes y de la Antártica Chilena, podrán acceder quienes se encuentren dentro del 80% más vulnerable de la población, según RSH o instrumento de focalización que lo reemplace. Para el caso de las personas con discapacidad o inmigrantes se exceptúa la exigencia del RSH. 	 Personas pertenecientes al 80% de la población más vulnerable, de acuerdo con el Registro Social de Hogares o el instrumento de focalización que lo reemplace. Personas desocupadas (cesantes y personas que buscan trabajo por primera vez). Mujeres jefas de Hogar identificadas como tal en el Registro Social de Hogares, o derivadas del Programa Mujer jefas de Hogar de SERNAMEG o PRODEMU. Personas Migrantes desocupadas. Personas trabajadoras activas o en proceso de reconversión laboral, cuya remuneración promedio imponible no supere los \$900.000 mensuales, con 6 cotizaciones pagadas, continuas o discontinuas, en los últimos 24 meses. La remuneración promedio - imponible será calculada sobre el total de cotizaciones presentadas y sin considerar horas extras ni bonos. Personas trabajadoras por Cuenta Propia con iniciación de actividades y con renta promedio mensual imponible que no supere los \$900.000.

Fuente: Elaboración propia en base a las bases de licitación de Línea Oficios y Becas Laborales.

A través de los requisitos es posible observar que la Iniciativa se focaliza en una población vulnerable, lo cual va en línea con el propósito del Programa de Capacitación en Oficios y con las Becas Laborales.

Componentes

El componente principal de la Iniciativa (tanto para la Línea Oficios como Línea Becas Laborales) son las capacitaciones en el área de la construcción. Cada curso tiene un plan formativo que debe ser implementado por los OTEC que se adjudiquen el curso. Los Planes Formativos corresponden al Marco de Cualificaciones del sector construcción e incluyen actividades teóricas y prácticas. Además, se incluye un módulo transversal y una sesión de orientación laboral:

Clases teóricas: las clases teóricas corresponden al 40% del curso y pueden ser apoyadas con materiales audiovisuales y prácticas. En las entrevistas realizadas, se observa que en general los cursos comienzan con clases teóricas y luego se realizan las clases prácticas.

Clases prácticas: corresponden aproximadamente a un 60% de las clases. En estas clases, las personas participantes de los cursos ponen en práctica los contenidos previamente aprendidos, bajo la supervisión del personal docente.

Su implementación depende mucho de la capacidad e infraestructura de los OTEC. Algunas tienen grandes espacios y permiten a las personas participantes construir estructuras permanentes; pero otras tuvieron que improvisar/construir espacios de práctica.

Respecto a las clases en general, se plantea que a pesar de que los contenidos son adecuados, éstos permitirían entregar los conocimientos necesarios para trabajar como ayudantes en la construcción. Dado esto, se plantea que el nombre "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad" generaría falsas expectativas en cuanto a los aprendizajes y a los trabajos que podrían realizar una vez finalizado el curso.

Módulo transversal: consiste en ocho horas de clases dirigidas al desarrollo de habilidades blandas, tales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo.

Las entrevistas iniciales muestran opiniones divididas con respecto a este componente. A pesar de considerar relevante abordar este tipo de contenidos, algunos OTEC tuvieron dificultades para comprender cómo hacerlo, considerando que las pautas de los planes formativos no son específicas. Con esto, se abrió espacio para que cada OTEC decidiera su propia oferta formativa, lo que generó una gran heterogeneidad.

Sesión de apresto laboral: la idea de integrar la formación con la intermediación laboral, utilizando las herramientas vigentes, representa la mayor innovación de la Iniciativa con relación a la formación que tradicionalmente ofrece el SENCE. Tradicionalmente SENCE hace pago a los OTEC contra colocación de las personas participantes de los cursos una vez terminado el curso, pero en este caso quedó suprimido y transferido directamente a las acciones que llevan a cabo los programas de intermediación laboral del SENCE. En la fase lectiva, se estableció un componente obligatorio en los OTEC que consiste en una actividad de orientación de las personas participantes ejecutado por las OMIL o Plataforma Laboral directamente en los OTEC, una vez que estos alcanzan el 70% de la carga lectiva (Línea Oficios) o entre el 70% y 100% (Becas Laborales). El objetivo es acercar a las personas participantes al mercado laboral de la construcción antes de finalizar el curso.

Se ha observado que no existen lineamientos claros desde el nivel central respecto a los contenidos a incluir en esta sesión⁴. Por lo tanto, ha sido cada OMIL o Plataforma Laboral la responsable de desarrollar los contenidos a entregar, lo que ha llevado a que la implementación sea heterogénea. En unos casos, la OMIL ofrece una charla o un taller de apresto laboral (construcción de CV y la gestión de la BNE) mientras en algunos casos ni siquiera se pudo implementar el módulo por dificultades de coordinación entre OMIL y OTEC a nivel local.

Subsidios: además de los componentes directamente vinculados a la formación, la Iniciativa ofrece apoyo para mantener a las personas participantes en el curso.

(i) subsidio diario: tiene como objetivo cubrir los gastos asociados a la participación en el curso (por ejemplo, transporte y alimentación); valor de \$4.000 pesos por día de clase asistida;

⁴ Dado que un bajo número de cursos de Línea Becas Laborales se encontraba en desarrollo al momento del levantamiento, no fue posible profundizar en este componente para los cursos ejecutados mediante Becas Laborales. Sin embargo, no se observa que se hayan llevado a cabo cambios en la sesión de apresto laboral entre ambas licitaciones.

(ii) subsidio de cuidado de niños y niñas: destinado a apoyar a quienes tienen a su cargo infantes de hasta 6 años; monto de \$5.000 pesos por día escolar asistido (sin importar el número de personas a su cargo).

Se observa un consenso en la importancia de los subsidios entre todos las personas participantes, docentes y coordinadores de los OTEC entrevistados. Sin embargo, mientras el subsidio diario se evalúa como suficiente, se plantea que el valor y diseño del subsidio de cuidado actual son insuficientes para incentivar y mantener a las personas participantes a cargo del cuidado de niños y niñas en los cursos. Este subsidio es considerado completamente desvinculado de la realidad del trabajo de cuidado que realizan estas personas (en su mayoría mujeres).

Seguro de accidentes personales: Este seguro es financiado por el SENCE para la ejecución de la presente Iniciativa y tiene por objeto permitir a las personas participantes estar cubiertas en caso de accidentes con ocasión de la actividad de capacitación, incluyendo los sucedidos en el trayecto directo entre el domicilio y el lugar donde se ejecute la capacitación. Cubre todo el período de duración del curso de capacitación, desde el inicio hasta su término.

Finalmente, los cursos Línea Becas Laborales, incluyen un componente asociado a **Licencia Habilitante.** Estas corresponden a la licencia que, en ciertos casos, permite, a las personas participantes de los cursos desempeñarse laboralmente en un oficio u ocupación. Está destinada a las personas que a la fecha de examinación se encuentren aprobadas por asistencia y deberán ser apoyadas por el OTEC que adjudique la presente licitación.

3. Evaluación de la ejecución de la Iniciativa

¿Cómo se implementó la Iniciativa? ¿Qué funcionó y qué podemos mejorar?

La siguiente sección presenta la evaluación relacionada con la ejecución de la iniciativa. Para esto, en primer lugar, se incluye una descripción y análisis del perfil de las personas inscritas a partir de las bases de datos disponibles por parte de SENCE. Este análisis se presenta exclusivamente para las personas participantes de los cursos ejecutados por Línea Oficios (dada la fecha del inicio de los cursos ejecutados por Línea Becas Laborales, no fue posible incluir la descripción de este grupo).

Luego, se ahonda en los principales procesos, describiendo los flujos de operación más relevantes y el análisis de los desafíos y oportunidades a nivel de cada fase. Este análisis se hace a partir de la revisión de fuentes secundarias como las bases de licitación de los cursos ejecutados por Línea Oficios y Línea Becas Laborales y del levantamiento de información a través de entrevistas con las diferentes contrapartes involucradas (SENCE, OTIC, CCHC, OMIL, OTEC, docentes, personas aprobadas, desertoras y reprobadas).

Finalmente, se presenta un análisis de la percepción, experiencia y satisfacción de las personas participantes de los cursos ejecutados por Línea Oficios. Esta información se obtuvo a partir de una encuesta aplicada a través de WhatsApp.

Perfil del público beneficiario

El análisis de perfil tuvo como objetivo obtener información más precisa y detallada sobre la población objetivo del programa y utilizar estos conocimientos para mejorar su diseño y ejecución. Se examinan aspectos como la composición demográfica de las personas participantes, sus antecedentes laborales, su nivel de educación y su situación socioeconómica, entre otros.

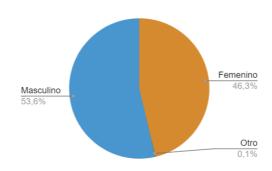
El análisis considera un perfilamiento de las 3.065 personas que se encontraban en la base enviada el julio de 2023. Luego se analiza a aquellas personas que ya habían completado el curso a la misma fecha, lo que corresponde a 2.679 aprobadas, reprobadas y desertoras (justificados y sin justificación).

a. Perfil de personas inscritas

Género

De las 3.065 personas inscritas en el Programa hasta la fecha de envío de la base, 46,3% son mujeres y 53,6% son hombres. En entrevistas se señala que el relevante porcentaje de participación de mujeres destaca si se compara con otras capacitaciones llevadas a cabo en el ámbito de la construcción.

Gráfico 1: Género personas inscritas en el Programa



Dentro de las regiones con mayor participación de mujeres destaca la Región de Atacama (68,6%), Antofagasta (68%), Magallanes y Antártica Chilena (60%) y Ñuble (59%).

El género desempeña un papel fundamental en la elección de los cursos. Se observan diferencias en las preferencias entre hombres y mujeres en cuanto a los cursos seleccionados. Se evidencia una preferencia de las mujeres por cursos de "obra fina" como gasfíter instalador, topografía y post venta. Esto coincide con lo mencionado en las entrevistas, donde se destaca una mayor presencia de mujeres en cursos que requieren menos fuerza física para la ejecución del trabajo. Por otro lado, los hombres muestran preferencia por cursos de "obra gruesa" como ductero, instalaciones sanitarias y albañil.

Sin embargo, se ha observado un aumento en el interés de las mujeres por otros oficios tradicionalmente asociados con los hombres, como pintor, yesero, entre otros. En estos casos, se han registrado porcentajes similares de inscripciones entre mujeres y hombres. Esto se corrobora con lo mencionado en las entrevistas, donde se señala que, aunque las mujeres se concentran en trabajos específicos dentro del sector, su participación e interés en otros oficios ha ido en aumento en los últimos años.

Cuadro 5: Porcentaje de mujeres y hombres por curso

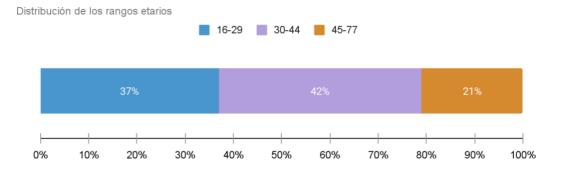
Cursos	Femenino	Masculino
MAESTRO/A MAYOR GASFITER INSTALADOR	88%	12%
AYUDANTE DE TOPOGRAFIA	80%	20%
MAESTRO/A POST VENTA	79%	21%
MAESTRO/A MAYOR YESERO	64%	36%
MAESTRO/A YESERO	56%	44%
MAESTRO/A TRAZADOR	56%	44%
MAESTRO/A CERAMISTA	55%	45%
MAESTRO/A PINTOR/A	49%	51%
MAESTRO/A CARPINTERO/A DE TERMINACIONES	47%	52%
MAESTRO/A ALBAÑIL	44%	56%
AYUDANTE INSTALACIONES SANITARIAS	36%	64%
MAESTRO/A DE INSTALACIONES SANITARIAS	35%	65%
MAESTRO/A DUCTERO	34%	66%

Los altos porcentajes de participación femenina evidencian la efectividad del programa para atraer a las mujeres a las capacitaciones. Aunque no se otorgan prioridades ni cupos especiales para ellas, en las entrevistas con las OMIL se ha destacado que recibieron directrices de SENCE regional para incentivar su participación, como la estrategia de acción "Webinar a las OMIL" que desarrolló la Subunidad de Género para estimular la convocatoria de mujeres al programa. Esto ha generado esfuerzos especiales para contactar y motivar a las mujeres a inscribirse en los cursos. En las entrevistas con SENCE también se ha reafirmado este enfoque especial hacia las mujeres, lo cual ha justificado la inclusión del subsidio de cuidado para hijos de hasta 6 años, así como los cambios analizados para incorporar mejoras en las licitaciones de 2023, como ampliar el subsidio de cuidado (para niños hasta 6 años, personas con discapacidad y/o dependencia) y ofrecer cursos transversales relacionados con esta temática.

Edad

La distribución de edades de las personas inscritas en el programa de capacitaciones muestra una composición heterogénea. Aproximadamente el 37% son jóvenes de hasta 29 años, mientras que la primera mayoría (42%) son personas de 30 a 44 años. Esta distribución está alineada con las prácticas comunes del sector, que suele emplear a jóvenes. Sin embargo, llama la atención el alto número de personas mayores de 45 años (21%) que buscan ingresar al sector.

Gráfico 2: Distribución rangos de edad



No se aprecian diferencias significativas en el promedio de edad entre hombres (35 años) y mujeres (36 años).

Vulnerabilidad

A pesar de que los requisitos indican que las personas participantes de los cursos pueden pertenecer hasta al 60% más vulnerable, se observa que se concentran principalmente en los tramos de mayor vulnerabilidad del Registro Social de Hogares (RSH). De hecho, el 81% pertenece al 40% de mayor vulnerabilidad. Este aspecto es relevante, ya que en las entrevistas realizadas a los OTEC se ha destacado que, en general, las personas participantes de estos cursos presentan un mayor nivel de vulnerabilidad en comparación con otros cursos ofrecidos por los respectivos OTEC a través de la Línea Sectorial del Programa de Capacitación en Oficios. Incluso se ha mencionado la presencia de personas en situación de calle, lo cual no se había observado en cursos anteriores.

Cuadro 6: Porcentaje de personas inscritas por nivel de vulnerabilidad

Vulnerabilidad RSH	Femenino	Masculino	Total general
0-40	86%	76%	81%
50	8%	10%	9%
60	5%	12%	9%
70	0%	1%	0%
80	0%	1%	1%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

En términos de vulnerabilidad por género, las mujeres se muestran un poco más concentradas en los 40% de RSH.

Educación

En cuanto al nivel educacional, se observa que los niveles educativos de las personas inscritas son, en general, bajos. Un 28% declara no contar con cuarto medio. Adicionalmente, el 67% de las personas participantes posee educación obligatoria completa, pero sin estudios superiores. Sólo 3% posee títulos provenientes de instituciones de educación superior, tanto de institutos profesionales (IP/CFT) como de universidades.

No existe una diferencia relevante en términos de género de las personas inscritas al programa.

Cuadro 7: Porcentaje de personas inscritas por nivel educacional

Educación	Femenino %	Masculino %	Total General %
Sin educación	3%	2%	2%
Básica Completa	24%	27%	26%
Enseñanza Media	68%	66%	67%
Centro de Formación Técnica Completa	1%	1%	1%
Instituto Profesional Completa	2%	2%	2%
Universidad Completa	2%	2%	2%
Educación Especial	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

Situación laboral al momento de postular al curso

El 75% de las personas participantes se encuentra cesante, incluyendo aquellas que ya han trabajado y no tienen empleo actualmente como aquellas que buscan trabajo por primera vez. Por otro lado, un 19% se encuentra trabajando (siendo un 1% cuenta propia formal, un 7% cuenta propia informal, y un 12% empleados). Además, un 6% se encuentra inactivo.

No existe una diferencia relevante en términos de género de las personas participantes inscritas al programa.

Cuadro 8: Porcentaje de personas inscritas por situación ocupacional

Situación Ocupacional	Femenino %	Masculino %	Total general%
Cesante	74%	75%	75%
Trabajando	18%	21%	19%
Inactivo	8%	4%	6%
Total	100%	100%	100%

En las entrevistas realizadas se ha profundizado en este tema, identificando que la alta presencia de cesantes se debe tanto a los requisitos relacionados con la vulnerabilidad como a la dificultad de conciliar los horarios de los cursos con un empleo formal. En este sentido, se observa que la mayoría de las personas que están trabajando lo hacen por cuenta propia de manera informal - aprovechan que las clases suelen concentrarse en la mañana o en la tarde, lo que les permite continuar realizando algunos trabajos de forma independiente, conocidos como "pololitos".

Dentro de las personas inactivas, un 63% son mujeres donde el motivo de inactividad que destaca son los quehaceres domésticos. Este punto se condice con la realidad que experimentan las mujeres en nuestro país y levanta importantes desafíos en términos de atraer a este grupo a trabajar de manera formal al sector construcción una vez finalizados los cursos.

Cuadro 9: Razones de inactividad mujeres y hombres

Tipo de Inactividad	Femenino	Masculino
Inactivo Estudiante	41%	59%
Inactivo Otros	30%	70%
Inactivo Quehaceres Domésticos	95%	5%
Total	63%	37%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad"

b. Perfil de las personas aprobadas, reprobadas y desertoras

Del total de personas inscritas caracterizadas en la sección anterior, 2.679 (86%) ya habían completado o finalizado el proceso de capacitaciones. Éstas se clasifican en 3 categorías: Aprobadas, Reprobadas y Desertoras (justificados y sin justificación)⁵.

⁵ Para ser consideradas aprobadas, las personas participantes deben cumplir con los requisitos de contar con un 75% de asistencia en la Fase Lectiva y aprobar el Instrumento de Evaluación de Aprendizaje y conocimiento para cada uno de los Evaluación Iniciativa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad"

Informe final - septiembre 2023

De las personas que finalizaron el proceso, 73% lograron aprobar satisfactoriamente el programa de capacitaciones, 8% reprobaron y 19% desertaron antes de completar el programa de capacitaciones. La mayoría de éstas (94%) desertaron sin justificación.

Los datos indican que no hay diferencias significativas de género entre el total de personas inscritas, aprobadas, reprobadas y desertoras.

Cuadro 10: Estado de participación

	Femenino	Masculino	Total general
Aprobadas	73%	73%	73%
Desertoras	20%	19%	19%
Reprobadas	7%	8%	8%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

Aunque los datos administrativos no brindan detalles sobre las razones específicas de deserción o reprobación, a través de las entrevistas se ha podido profundizar en estas decisiones. Se identificaron dos razones principales para la deserción. En primer lugar, las personas participantes abandonan los cursos debido a que encuentran empleo. La alta vulnerabilidad y la falta de oportunidades laborales hacen que sea difícil rechazar cualquier trabajo que se presente, incluso si es de baja calidad. Esto perpetúa un ciclo de exclusión social en el cual la falta de capacitación impide acceder a empleos de mejor calidad, mientras que trabajar en empleos informales o de menor nivel dificulta la finalización de la capacitación.

"Llevaba pocos días y me ofrecieron un trabajo como guardia de seguridad así que no pude seguir con el curso; el curso de guardia también lo hice en SENCE". (Participante, mujer, 50 años, con deserción justificada).

"Toman el curso pero no tienen plata así que apenas les sale un trabajo se tienen que ir" (Personal docente).

módulos técnicos prácticos del Plan Formativo ejecutado. Aquellas que no cumplen con alguno de estos criterios son reprobadas. Además, hay aquellas que abandonan el curso en algún momento, lo que se conoce como desertoras. Dentro de éstas se encuentran las que justifican su deserción y las que no lo hacen. Aquellas que justifican no quedan impedidas para tomar otro curso cuando puedan hacerlo.

El segundo motivo de deserción o reprobación por inasistencia son las responsabilidades de cuidado, las cuales afectan en mayor medida a las mujeres. Ellas enfrentan dificultades para conciliar el curso con las responsabilidades de cuidado principalmente de hijas e hijos.

"Por razones personales por mi hija pequeña no pude terminar el curso ya que soy madre soltera (...) envié dos veces mi papel médico cuando estuve enferma pero lamentablemente no me dieron ninguna respuesta hasta el día de hoy, (...) ahora no he podido entrar a otro curso (...) ahora que puedo". (Respuesta cualitativa a encuesta, mujer)

"Una compañera tuvo que dejar el curso porque su hijo se enfermó, después salió de vacaciones y no tenía con quién dejarlo". (Participante, mujer, 30 años).

Tanto participantes como profesores reportan que algunos requisitos del programa generan situaciones que conducen a un aumento en la deserción. En primer lugar, la lista de situaciones justificables no es lo suficientemente amplia (por ejemplo, no contempla enfermedades de hijos e hijas); en segundo lugar, no se permite justificar más allá de un máximo establecido; y, por último, se considera rígido con relación a los retrasos a las clases, ya que sólo se permite ingresar hasta 20 minutos después del inicio del curso para que se considere la asistencia. Para participantes reconocidamente en situaciones de vulnerabilidad, que suelen vivir lejos de los cursos, esta penalización desincentiva la continuidad en el curso.

Si bien es importante establecer límites claros en cuanto a las ausencias y los horarios de inicio de los cursos para garantizar que las personas participantes adquieran los conocimientos mínimos para completar el programa, sería valioso evaluar la posibilidad de incluir instancias que permitan recuperar clases a aquellos con ausencias o atrasos correctamente ejecutados.



Principales hallazgos a nivel de **perfil de las personas participantes:**

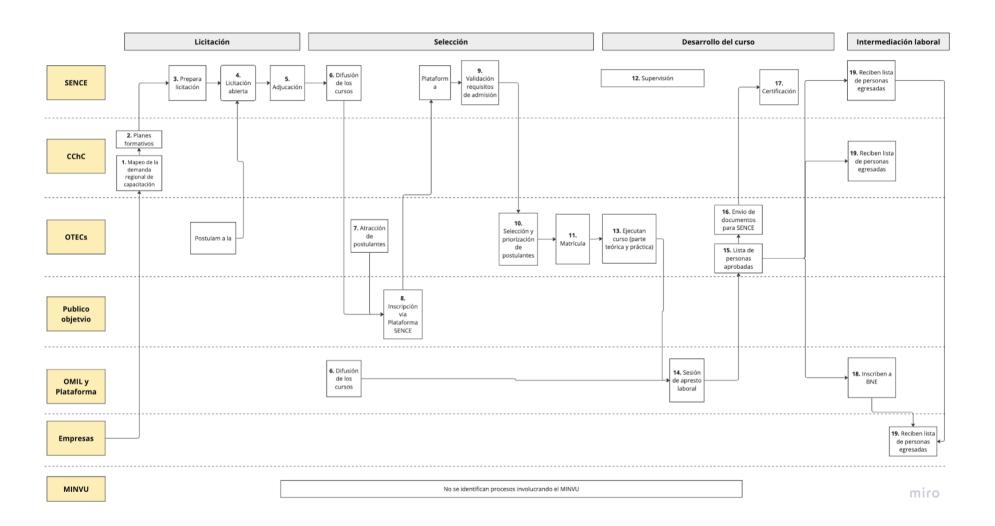
- 46,3% de las personas inscritas son mujeres y 53,6% hombres. El género desempeña un papel fundamental en la elección de los cursos.
- 37% son jóvenes de hasta 29 años, mientras que la primera mayoría (42%) son personas adultas de 30 a 44 años. Además, se observa un 21% de personas mayores de 45 años.
- Alto nivel de vulnerabilidad entre las personas inscritas: un 81% están el 40% de mayor vulnerabilidad según el RSH; un 26% cuentan con Enseñanza Básica y un 67% con E. Media.
- Un 75% se encontraban cesantes, 19% trabajando y 6% inactivos. Dentro de las personas participantes inactivas, un 63% son mujeres donde el principal motivo de inactividad son los quehaceres domésticos.

Flujo de operación

A continuación, se presentará el flujo de procesos asociados a las Líneas de Oficios y Becas Laborales. En el eje vertical están las principales organizaciones involucradas; en el eje horizontal se encuentra el cronograma de implementación del Programa, dividido en 4 fases: Licitación, Selección, Ejecución e Intermediación Laboral.

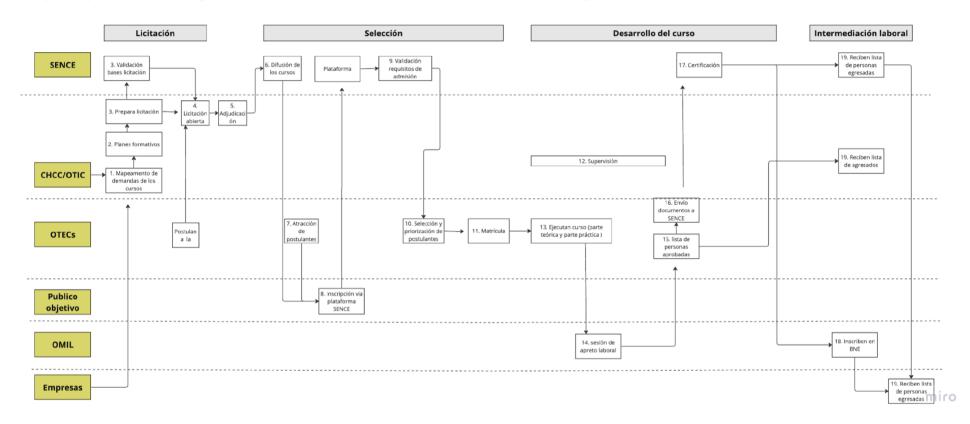
El flujo de operaciones del Programa en la Línea Oficios se puede sistematizar en el siguiente flujo.







El flujo de operaciones del Programa en la Línea Becas Laborales se puede sistematizar en el siguiente flujo:



Cómo es posible observar, ambos flujos de procesos son similares, observándose las principales diferencias en la etapa de licitación y algunos procesos relacionados con la selección y desarrollo del curso. Dado esto, se realizará una descripción y análisis en conjunto para ambas líneas y en caso de observarse diferencias, se especificarán. Es importante notar que, dada la fecha de inicio de los cursos ejecutados por la Línea Becas Laborales, no ha sido posible incluir un análisis detallado para algunos de los procesos incluidos.

Etapa 1: Licitación

(1) Mapeo de las demandas del sector

El proceso comienza con el mapeo de las demandas del sector de la construcción. La hipótesis era que comprender la demanda de las empresas podría ayudar a orientar la oferta de capacitación. Así, según entrevistas, a finales de 2022 las Cámaras Regionales solicitaron a sus asociados que les hicieran llegar sus principales demandas en cuanto al tipo de puestos de trabajo que necesitaban. Los datos fueron recogidos en una hoja de cálculo, que contenía los principales tipos y cantidades de oficios demandados por región; y esta información fue enviada a la Cámara Central, posteriormente al SENCE, y sirvió de base para definir la oferta de cursos. La lista de cursos por región se incorporó a la licitación.

Este proceso, común para ambas licitaciones, demostró ser de difícil operacionalización y baja efectividad. El principal motivo es la dificultad de alinear el ritmo del sector con el flujo de operación del SENCE. El sector de la construcción se caracteriza por ser dinámico, con proyectos a corto plazo, alta rotación laboral y estar marcado por la estacionalidad. Por otro lado, la operación del SENCE está limitada por los procesos y tiempos propios del sector público. En la práctica, pueden transcurrir muchos meses entre el levantamiento de las demandas del sector y la finalización de la formación, lo que supuso, en algunos casos, un desajuste entre las demandas sectoriales al momento de implementar las capacitaciones y la oferta formativa.

(2) Planes formativos

Paralelamente al mapeo de las demandas sectoriales, la Cámara facilitó la elaboración de los planes formativos de los cursos ejecutados en ambas líneas, que había previamente confeccionado como parte del quehacer del Consejo de Formación del gremio. El Consejo de Formación es la instancia de la Cámara en la que se impulsa la agenda de Capital Humano del sector. En ese contexto se han levantado trayectorias y oficios dentro del sector, utilizando dicha información para complementar los esfuerzos del sector educativo formal (educación) y no formal (capacitación).

A pesar de que la existencia de carreras estructuradas dentro del sector se consideró un aspecto positivo y necesario para el éxito del programa porque dirige los esfuerzos de capacitación hacia contenidos relevantes para el sector. El proceso presentó algunas dificultades, explicadas principalmente por una falta de claridad en los roles de SENCE y la CCHC. Por lo tanto, se recomienda mantener la colaboración público-privada en la generación de los planes formativos, con un claro liderazgo de SENCE en el proceso.

En cuanto a evaluación de los planes formativos, ésta varió en función de la experiencia del OTEC en el área de la construcción. Aquellos que tienen una amplia experiencia en construcción los consideraron buenos, ya que saben qué funciona y qué no funciona, por lo que el plan les sirvió como una guía general. Sin embargo, algunos OTEC con menos experiencia sintieron que los planes eran

demasiado genéricos y tuvieron dificultades para definir qué era prioritario y qué no. En estos casos, la experiencia del personal docente fue decisiva para el diseño final de la formación.

(3) Preparación y (4) apertura de la licitación y (5) adjudicación

Para el caso de los cursos ejecutados por la Línea Oficios, siguiendo sus procesos habituales, SENCE elaboró los términos de referencia y dio inicio al proceso de adquisición a través de una licitación, permitiendo que los OTEC interesados presenten sus propuestas. Una vez seleccionadas, los OTEC responsables de cada curso, la licitación fue adjudicada.

En el caso de la licitación de los cursos por Línea Becas Laborales, el OTIC elaboró una propuesta de bases de licitación, siguiendo los lineamientos y límites normativos de SENCE. Para esto, se generó una mesa de trabajo entre el OTIC y SENCE. Una vez que la propuesta fue aprobada por SENCE, este último envió al OTIC la aprobación con el listado de cursos a licitar, lo que corresponde al "Plan de Capacitación". Este Plan y las bases de licitación fueron publicadas en el sitio web del OTIC para que los OTEC interesados presenten sus propuestas. A partir de estas, el OTIC revisó y seleccionó a las OTEC y se adjudicó la licitación, información comunicada a SENCE incluyendo un informe técnico. Es importante señalar, que la licitación por Línea Becas Laborales se llevó a cabo de forma posterior a la licitación por Línea Oficios.

De forma general a ambas licitaciones, las entrevistas destacan oportunidades de mejora en el proceso de licitación. En primer lugar, algunas personas entrevistadas consideran que la información solicitada no es suficiente para seleccionar a los mejores OTEC, sino a aquellos que conocen mejor el proceso de postulación en sí. También se señala que el proceso priorizó a los OTEC con experiencia en la Línea de Capacitación en Oficios en lugar de aquellos con experiencia en el sector de la construcción. Esto llevó a que aquellos con experiencia en el sector, pero en otros programas (como la Franquicia Tributaria) quedaron excluidos de la licitación, generando dudas sobre cuáles deberían ser las prioridades del Programa. Por último, se considera que hay pocos mecanismos de control de la calidad de la oferta formativa, mientras que se presta excesiva atención a los aspectos administrativos del contrato.

Adicionalmente, para el caso de la licitación Línea Becas Laborales, se señala que el sistema que deben utilizar para evaluar no permite realizar el proceso de forma ágil, lo cual es clave considerando que llegan más de 400 postulaciones.

Etapa 2: Selección de participantes

(6) Difusión

La difusión de los cursos estuvo a cargo de múltiples contrapartes, incluyendo el SENCE a nivel central y regional, así como el OTEC y la OMIL y el OTIC en el caso de los cursos por Línea Becas Laborales.

El SENCE, tanto a nivel central como regional, difundió los cursos principalmente a través de sus redes sociales (Instagram y Facebook). Los OTEC y las OMIL también hicieron lo mismo, utilizando sus plataformas web para promocionar los cursos. Además, algunas OMIL recibieron banners que se colocaron en las oficinas. Estas acciones desempeñaron un papel directo en la difusión a las personas participantes que acuden a las oficinas en busca de trabajo o formación profesional.

Este proceso también presenta oportunidades de mejora. Algunos OTEC señalan que no tienen suficientes materiales de difusión, como pancartas o material para redes sociales, o que éstos llegan

demasiado tarde. Otro desafío ha sido la calidad de la información difundida. Tanto las personas participantes como la OMIL y el OTEC sienten que hay poca información sobre el contenido de los cursos en la página de postulación, lo que lleva a que las personas participantes lleguen a los cursos con poca información sobre lo que van a aprender o cómo funciona el sector.

(7) Atracción, (8) Inscripción y (9) Verificación de requisitos

Entre los OTEC, es común que utilicen sus propias bases de datos, con nombres y contactos de personas interesadas en capacitarse, para filtrar posibles personas participantes y luego contactarlas para ofrecerles cursos. Algo similar hicieron algunas OMIL para los cursos Línea Oficios, que contactaron a personas que cumplían con el perfil requerido para invitarlos a postular. Así, además de promocionar los cursos en sus redes sociales, realizan un trabajo activo de atracción.

En algunas regiones, las OMIL y los OTEC ayudaron a los interesados a inscribirse en los cursos, ya que no todos tienen los conocimientos necesarios para realizar postulaciones a través de plataformas web. Las inscripciones para los cursos por ambas líneas se realizaron a través de la misma plataforma de SENCE. Las inscripciones a los primeros cursos Línea Oficios comenzaron en diciembre 2022 mientras que las licitaciones Línea Becas laborales comenzaron el segundo semestre del año 2023.

Para ambos casos, después de la inscripción, se verifica que se cumplan los requisitos (cruce con datos de instituciones públicas para validar vulnerabilidad, edad, etc.). Después de la aprobación administrativa por parte del SENCE, la selección de los postulantes pasa al OTEC.

(10) Selección de las personas participantes y (11) Matrícula

A medida que se cuenta con postulaciones a los diferentes cursos, los OTEC comienzan a contactar a los y las postulantes para confirmar su matrícula. Sin embargo, este proceso a veces encuentra desafíos de operación⁶.

En primer lugar, muchas personas que manifestaron interés por el curso son inubicables, ya que no contestan el teléfono o tienen un número incorrecto.

Segundo, hay problemas operativos, como OTEC que reciben postulaciones de otras comunas o regiones, debido a que la información en el sitio web del SENCE es limitada o poco clara para las personas participantes - sólo se dan cuenta de que han postulado incorrectamente cuando son contactados por el OTEC.

También se observa una gran heterogeneidad en el proceso de perfilamiento de las personas participantes. No se sigue un proceso institucionalizado de perfilamiento y selección, cada OTEC aplica sus propios criterios. En general, no suelen excluir a las personas por cuestiones como experiencia previa o nivel educativo, siendo los criterios más importantes la motivación y disponibilidad para participar en el curso. Sin embargo, la forma en que lo hacen varía: mientras algunos dedican mucho tiempo a explicar qué es el curso y el sector, otros se centran en aspectos más logísticos. Esto afecta a la implementación del curso porque a veces se matriculan personas que no están realmente interesadas en insertarse en el mercado de la construcción o en el oficio, lo que influye en las tasas de deserción.

Por último, algunas personas afirman que ya no tienen interés en el curso. Esto ocurre, entre otras razones, porque entre la postulación y el contacto del OTEC pueden pasar varias semanas o incluso meses, lo que hace que las personas cambien sus prioridades, encuentren otros trabajos, cambien de

⁶ Los desafíos en operación solo pudieron ser identificados para los cursos Línea Oficios.

área o de opinión. Esto se confirma con los datos sobre el tiempo entre la postulación y la matrícula: en promedio, se tarda aproximadamente 3 semanas en recibir la llamada del OTEC, y para aproximadamente 38% de las personas participantes, toma más de 3 semanas ser contactadas.

Cuadro 11: Tiempo promedio entre postulación y matrícula

Tiempo entre postulación y matrícula	%
Menos de 3 semanas	63%
3 semanas y 2 meses	28%
Más de 2 meses menos de 4	9%
Más de 4 meses	1%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

Etapa 3: Desarrollo del curso

(12) Supervisión

De acuerdo con las bases de licitación de la Línea Oficio, el SENCE tiene la facultad de realizar supervisiones antes y durante la ejecución de los cursos, con el fin de asegurarse de que todo lo establecido en la propuesta del ejecutor se esté cumpliendo de manera completa y verificar que todos los componentes asociados al programa se estén ejecutando de acuerdo con la programación presentada para cada módulo del Plan Formativo, incluyendo herramientas, materiales e insumos.

Se establece que, como mínimo, se debe realizar una supervisión previa antes de iniciar el curso y una supervisión técnica durante la ejecución para evaluar el estado de avance del curso, de acuerdo con lo presentado en la propuesta seleccionada por el ejecutor y el Acuerdo Operativo.

Las diversas partes involucradas expresan su conformidad con este proceso y señalan que, más allá de algunas dificultades puntuales, la coordinación para estas acciones es adecuada. Se destaca que los procesos son claros y conocidos, y se valora la voluntad de coordinación para facilitar el desarrollo del programa.

Para el caso de los cursos por Línea Becas Laborales, las bases de licitación especifican que el OTIC y el SENCE, de oficio o a petición de terceros, fiscalizará el cumplimiento de las diversas fases de los cursos de capacitación, con el objeto de que se realicen acorde con lo estipulado. Además, el OTIC podrá realizar supervisiones antes y durante la ejecución de los cursos. Para esto deberá supervisar el 20% de los cursos adjudicados en cada región.

(13) Ejecución de los cursos

Cuando todas las etapas de preparación están finalizadas, comienza el curso. A continuación, se señalan algunos aspectos relevantes de la ejecución:

a. Definición de los horarios

Las bases de la licitación para ambas líneas (Oficio y Becas Laborales) establecen la duración de los cursos, que deben ser de 4 a 6 horas diarias, con un mínimo de 20 horas semanales, durante un máximo de 6 días, de lunes a viernes o sábado. El OTEC es responsable de definir los días y horarios de acuerdo con su disponibilidad de espacios y docentes. Para el caso de los cursos ejecutados por la Línea Oficios⁷, se observó que, en algunos casos, un mismo espacio y personal docente pueden ser compartidos por varios cursos debido a la cantidad de cursos adjudicados a cada OTEC.

En la práctica, los cursos se ofrecen en horario matutino (aproximadamente de 8:30 a 12:30) o en la tarde (aproximadamente de 13:30 a 18:30). Algunos OTEC también han comenzado a impartir clases en horarios vespertinos, a partir de las 18:30, incluyendo algunos sábados. Sin embargo, esto presenta dificultades debido a la necesidad de mantener silencio en ese horario, lo cual a menudo es incompatible con las clases prácticas. Además, en algunos casos se ha solicitado extender la duración del curso para realizar las clases en días alternos debido a restricciones de infraestructura.

La definición de los horarios de los cursos juega un papel fundamental en el perfil de las personas participantes y en la capacidad del OTEC para llenar las vacantes. Las limitaciones de infraestructura y de disponibilidad de docentes, así como los ajustes en los horarios, pueden influir en el grupo de participantes que toma el curso y en la velocidad de matriculación. Se ha observado que los cursos en horario matutino son más atractivos para las mujeres desempleadas con hijos, mientras que los cursos durante la tarde son más atractivos para los hombres desempleados o con empleo informal. Los cursos vespertinos suelen contar con participantes que están trabajando, lo cual es especialmente valorado, ya que les permite continuar el curso en caso de encontrar trabajo.

b. Contenidos del curso

El curso se compone de clases teóricas y prácticas. Según las bases de licitación de ambas Líneas (Oficios y Becas Laborales), las clases teóricas representan el 40% del curso y pueden ser apoyadas con materiales audiovisuales y con prácticas. Por su parte, las clases prácticas corresponden aproximadamente al 60% del curso, en las cuales las personas participantes ponen en práctica los conocimientos adquiridos bajo la supervisión del personal docente. También está previsto un módulo de trabajo transversal ("Desarrollo del Trabajo Colaborativo").

Como se señaló, generalmente los cursos comienzan con clases teóricas y luego se realizan las clases prácticas. En cuanto a la suficiencia de los contenidos, esto varía entre las personas participantes. Aquellos sin experiencia previa en el sector consideran que los cursos podrían ser más extensos e incluir más clases prácticas, para obtener una mayor profundización en los contenidos y una mayor seguridad en el desempeño laboral. Sin embargo, también se plantea que aumentar la cantidad de clases prácticas implicaría una mayor duración del curso, lo cual podría generar dificultades para algunos participantes.

De forma general, se reconoce que los conocimientos impartidos no buscan formar expertos, sino proporcionar una visión general y conocimientos básicos del oficio. Por último, se destaca la necesidad

⁷ Dado el bajo número de cursos iniciados al momento del levantamiento, no fue posible obtener hallazgos particulares para esta etapa para los cursos por Línea Becas Laborales.

de contar con horas dedicadas a la nivelación, considerando la diversidad de conocimientos entre las personas participantes.

"Yo tengo experiencia, pero mis compañeras que no (tenían experiencia) creo que les va a faltar conocimientos prácticos para poder trabajar" (Participante hombre, egresado de 53 años)

El módulo de trabajo transversal está definido en la licitación (Oficios y Becas Laborales) y tiene como objetivo promover el trabajo colaborativo entre las personas participantes. En general, es bien evaluado por ellos, quienes disfrutan de los trabajos en grupo y afirman que ayuda a crear lazos entre las personas participantes. Los docentes también valoran la existencia del módulo, pero lo consideran insuficiente y creen que se deberían dedicar más horas para trabajar habilidades esenciales para el rubro de la construcción, como el trabajo en equipo, el liderazgo y la resolución de conflictos. Es importante señalar que las habilidades blandas han sido consideradas por las empresas como elementos esenciales en la contratación, y todas ellas señalan la necesidad de incorporar este contenido en las formaciones.

c. Infraestructura y materiales

Se observa una diversidad en los espacios utilizados por los OTEC para la implementación de los cursos. Por lo general, disponen de espacios adecuados para las clases teóricas, pero han tenido que adaptar o gestionar espacios para las clases prácticas. En algunos casos, se han podido construir estructuras permanentes por parte de las personas participantes durante las clases prácticas, lo cual ha sido altamente valorado por ellos.

En cuanto a las herramientas, algunas entrevistas⁸ y las respuestas cualitativas de la encuesta han revelado insuficientes herramientas, demoras en la entrega de estas y problemas relacionados con su calidad o pertinencia.

"Los materiales se demoraron en llegar, no estuvieron desde el inicio" (Participante mujer, egresada, de 38 años).

No obstante, se destaca que, a pesar de estas dificultades, los docentes han logrado dar continuidad a las clases y han buscado soluciones para avanzar en los contenidos utilizando los materiales disponibles.

d. Personal docente

Las bases de la licitación de los cursos ejecutados por Oficios y Becas Laborales establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los docentes para cada módulo de los planes formativos. Estos requisitos incluyen:

1) Tener formación académica como profesional o técnico en el área, con un mínimo de 3/5 años y un título comprobable.

_

⁸ Para el caso de cursos por Línea Oficios y Becas Laborales.

- 2) Contar con experiencia laboral en el área, con un mínimo de 3 años y demostrable.
- 3) Poseer experiencia en formación, habiendo ejercido como docente de capacitación para personas adultas durante al menos 250 horas cronológicas, demostrable.

Las observaciones y entrevistas han confirmado la existencia de experiencia práctica y teórica por parte del personal docente⁹, que han sido destacados por las personas participantes por sus conocimientos, habilidades de enseñanza y buena disposición.

Las personas docentes son pieza central en la ejecución del curso. Son ellas quienes, a partir de su experiencia previa en obras y docencia, adaptan los contenidos de los planes formativos a la realidad del aula. En este sentido, los OTEC con tradición en el área de construcción tienen ventajas, ya que cuentan con una red de docentes afiliados que pueden movilizar para cada curso.

Sin embargo, se han identificado algunos pocos casos en que, según la percepción de las personas participantes, el personal docente no contaba con la suficiente experiencia en algunos temas.

e. Entrega de subsidios

Tal como se ha planteado, el programa ofrece dos tipos de apoyo monetario a las personas participantes: (i) un subsidio diario de \$4.000 pesos para cubrir gastos relacionados con la participación en el curso, como transporte y alimentación; y, (ii) un subsidio de cuidado de niños, dirigido a aquellos que tienen a su cargo niños de hasta 6 años, con un monto de \$5.000 pesos por día escolar asistido.

La percepción del subsidio diario varía según la región y la conectividad. Mientras que en Santiago se considera suficiente para cubrir el transporte, se ha planteado que en zonas con peor conectividad no cubre todos los medios de transporte necesarios. Se ha mencionado que mejorar este subsidio permitiría cubrir otras necesidades, como la alimentación durante el curso, especialmente teniendo en cuenta que las jornadas son largas y muchos participantes no tienen empleo durante el período de capacitación. Algunos OTEC han proporcionado colaciones para ayudar a las personas participantes en este aspecto.

Sin embargo, se ha observado que entregar los subsidios al final de la semana genera dificultades durante los primeros días de clases, ya que algunos participantes han tenido que pedir dinero prestado para cubrir los gastos de transporte.

En cuanto al subsidio de cuidado, se considera insuficiente y su diseño no refleja la realidad cotidiana de las familias. En primer lugar, se considera que los montos son bajos e insuficientes para pagar a un cuidador/a. Además, resulta difícil encontrar una alternativa de cuidado para un período relativamente corto como lo es el curso.

Otra debilidad es que el subsidio sólo se aplica a niños y niñas de hasta 6 años. El diseño actual parte de la suposición de que infantes a partir de los 7 años ya están bajo el cuidado del sistema escolar y, por lo tanto, no es necesario incluirlos en el programa. Sin embargo, debido a los horarios de clases y los tiempos de traslado, se señala la necesidad de solicitar apoyo para recoger o dejar a los niños y niñas en la escuela, así como cuidarles durante algunas horas. Además, es común que se enfermen y no asistan a clases. Durante las visitas realizadas en los meses de junio/julio, se observó un aumento en las ausencias de mujeres con niños y niñas a su cuidado debido a enfermedades de éstos/as.

⁹ Para el caso de cursos por Línea Oficios y Becas Laborales.

"Mi hija tiene más de 6 años, pero igual necesito que alguien la cuide y vaya a buscar cuando sale de clase porque no alcanzo por las clases, (...) por suerte mi tío me pudo ayudar." (Mujer, egresada, 26 años)

Por último, existen otras necesidades de cuidado más allá de la crianza, como el cuidado de personas con discapacidad y adultos mayores, para las cuales no se considera la entrega de subsidios.

"Yo tengo un hijo de 13 años con discapacidad. Tengo que llevarlo y recogerlo todos los días a la Teletón. Así que se me hace difícil llegar al curso." (Mujer, participante)

Por lo tanto, aunque se reconoce el subsidio, se plantea que no sería suficiente para atraer y retener en los cursos principalmente a mujeres con hijos e hijas.

f. Coordinación SENCE Nacional y SENCE regional para la ejecución de la Iniciativa

Se identificó heterogeneidad en la bajada de información entre SENCE central, SENCE regional e implementadores. En términos generales, las responsabilidades están claras en acciones normalmente realizadas. Sin embargo, los nuevos procesos necesarios para la implementación exitosa de la Iniciativa aún no han sido institucionalizados. Se identificaron puntos de mejora en dos ejes principales:

- 1) Bajada informacional entre SENCE Nacional y Regional: las dificultades de coordinación se dan por varias razones. Primero, porque el SENCE central está dividido en departamentos (capacitación e intermediación laboral) que funcionan de manera autónoma, es decir, no tienen un historial de trabajo conjunto; segundo, esta estructura no siempre se repite en el SENCE regional de hecho, algunas oficinas regionales se organizan de forma diferente, lo que dificulta la coordinación; finalmente, parte de la Iniciativa se diseñó en el gabinete, de manera centralizada. Como resultado, las oficinas regionales afirman estar recibiendo informaciones distintas y de diferentes fuentes, lo que dificulta la gestión diaria.
- 2) Bajada informacional entre SENCE Regional e implementadores (OTEC OMIL): la comunicación se percibe como siendo top-down y con poco espacio para la retroalimentación. Además, se señala como heterogénea. En algunas regiones, el SENCE regional realizó reuniones de capacitación, mientras que, en otras, solo envió un correo electrónico a los OTEC/OMIL informando sobre la Iniciativa. En algunos casos, las contrapartes recibieron materiales informativos (carteles, flyers), mientras que en otros lugares no. Todos reportan información contradictoria y hay muchas dudas. Los implementadores terminan tomando decisiones en base a lo que entendieron y, por lo tanto, la implementación es bastante heterogénea.

(14) Sesión de apresto laboral

Como se señaló, las bases de la licitación de los cursos por Línea Oficios y Becas Laborales establecen la inclusión de la sesión de apresto laboral para acercar a las personas participantes al mercado laboral de la construcción antes de finalizar el curso.

Las personas participantes valoran en general esta instancia¹⁰, donde aprenden a crear currículums, conocen la Bolsa Nacional de Empleo y se les presenta a las OMIL. Destacan la labor de los docentes y la información adicional que obtienen. Sin embargo, en cuanto a su utilidad para conseguir trabajo en el sector, las personas participantes no perciben que sea suficiente o realmente contribuya a ese fin. Incluso aquellos con más experiencia o los propios docentes señalan que los conocimientos no son útiles para la forma en que las empresas contratan.

"Las constructoras no salen a buscar trabajadores a una OMIL, se sabe que las municipalidades no capacitan de forma adecuada." (Personal docente de curso)

Además, se plantea la necesidad de nivelación en algunas áreas, como el uso de herramientas digitales, ya que algunos participantes no poseen las habilidades necesarias para ingresar a plataformas digitales o crear un currículum vitae.

De esta forma, según las personas entrevistadas, los mayores problemas identificados para la correcta implementación de la sesión de apresto laboral son: (i) falta de claridad sobre lo que se debe abordar en este módulo, (ii) falta de claridad sobre los roles de cada organización (iii) problemas de coordinación entre OMIL y OTEC; (iv) falta de vinculación con empresas de la región y (v) falta de conocimiento del sector y formas de contratación dentro de éste.

(15) Lista de personas aprobadas, (16) envío de documentos y (17) Certificación

Las bases de los cursos Línea Oficios establecen que una vez finalizado el curso las personas participantes podrán encontrarse en los siguientes estados: personas aprobadas, reprobadas (si el participante no cumplió con un 75% de asistencia y/o no aprobó el Instrumento de evaluación), desertoras injustificadas, desertoras justificadas y expulsadas. Por otro lado, adicional a esto, las bases de los cursos Línea Becas Laborales, señalan que para que una persona participante se encuentre reprobada su porcentaje de asistencia debe ser menor al 75% y/o obtener un promedio final menor al 80 % entre las evaluaciones de aprendizaje y conocimientos. No obstante, agrega que el OTEC deberá nivelar a aquellas personas que no cumplan con el 75% de asistencia para aprobar la Fase Lectiva. Sólo se consideran casos de nivelación para participantes cuyo porcentaje de asistencia final esté entre 65% al 74%. Se valora de forma positiva la nivelación ofrecida por los cursos ejecutados por Becas Laborales, ya que entrega mayor flexibilidad resguardando la importancia de la asistencia.

Una vez terminada la fase lectiva y nivelación en el caso de aplicar, se determinan las personas aprobadas, información clave para la posterior entrega de certificados.

Las personas participantes valoran los certificados¹¹, ya que se sienten reconocidas en su labor y creen que son un instrumento importante para buscar trabajo. Sin embargo, se menciona como una debilidad la demora en su entrega, especialmente en la realización de la ceremonia correspondiente. Tanto las personas que participan como las que coordinan los cursos expresan que esto genera ansiedad, ya que se les promete una ceremonia que puede tardar meses en llevarse a cabo.

¹⁰ Dado el bajo número de cursos iniciados al momento del levantamiento, no fue posible obtener hallazgos particulares para esta etapa para los cursos por Línea Becas Laborales.

¹¹ Dado el bajo número de cursos iniciados al momento del levantamiento, no fue posible obtener hallazgos particulares para esta etapa para los cursos por Línea Becas Laborales.

"No se sabe que pasó con la supuesta certificación, me gustaría más responsabilidad en eso, ya que si uno quiere postular a otros cursos eso está como pendiente". (Respuesta cualitativa a encuesta)

Además de ser más ágil, el proceso de finalización del curso también necesita ser más eficiente en algunos casos. Por ejemplo, se encontraron casos en los que a pesar de que la persona aparecía reprobada, no había recibido esta información y estaba esperando su certificado. Esto indica oportunidades de mejora en la comunicación entre el OTEC y la persona capacitada después de que el curso termina.

Etapa 4: Intermediación laboral

La implementación de la intermediación laboral ha sido heterogénea y ha requerido ajustes y la creación de procesos a lo largo de los cursos¹².

Se observan esfuerzos para avanzar hacia un modelo de intermediación laboral, pero existe una falta de procesos claros y de estrategias colaborativas entre las contrapartes para generar mecanismos que faciliten la inserción de las personas participantes en puestos de trabajo del sector. Esto se plantea como el principal desafío del Programa.

A continuación, se resumen los principales procesos asociados a las diferentes contrapartes involucradas.

SENCE: El SENCE ha llevado a cabo diversas acciones para vincular a las personas egresadas con puestos de trabajo en el sector, dada la dificultad de coordinación con el MINVU. En primer lugar, desde la Unidad de Empresa se seleccionaron empresas del sector construcción, así como de otros sectores como minería y metalurgia, que podrían requerir el perfil de las personas egresadas. Se contactó a estas empresas por correo electrónico, proporcionando información sobre las personas egresadas, fechas y contactos de ejecutivos para futuras consultas u oportunidades de vinculación. Las empresas interesadas fueron contactadas por los ejecutivos y, en caso de tener ofertas de empleo, éstas se subieron a la BNE (Bolsa Nacional de Empleo). Una vez que la información estaba disponible en la BNE, la Unidad de Intermediación Laboral podía continuar con el proceso de recomendación a las personas egresadas de los cursos.

Sin embargo, la cantidad de recomendaciones ha sido muy baja debido a que el proceso se maneja caso por caso, lo que dificulta ofrecer una solución real para las personas egresadas en busca de empleo.

OMIL: Las entrevistas realizadas a las OMIL han permitido identificar que la participación de las OMIL en este proceso ha sido diversa y ha dependido de la información proporcionada por el SENCE regional sobre su responsabilidad en la intermediación laboral. En consecuencia, su rol ha sido heterogéneo.

¹² Dado el nivel de avance de los cursos de la Línea Becas Laborales, no fue posible levantar información respecto a la intermediación laboral. No obstante, las entrevistas realizadas a nivel central permitieron observar que no se han implementado cambios en los procesos que podrían implicar una ejecución y resultado diferente en términos de la intermediación laboral observada para los cursos por Línea Oficios.

Mientras algunas OMIL desconocen el programa, otras han visto esta oportunidad como una alternativa para ofrecer capacitación a su público objetivo, pero no han tenido un papel en la intermediación laboral. Por otro lado, algunas OMIL han realizado acciones para facilitar la intermediación laboral de las personas egresadas. Estas acciones incluyen contactar al SERVIU regional para obtener información sobre las constructoras responsables de la construcción de viviendas sociales, contactar a las empresas registradas en la OMIL para compartir información sobre las personas egresadas y buscar activamente empresas del sector que podrían contratar a las personas egresadas. Sin embargo, ninguna de estas acciones se ha considerado exitosa, principalmente debido al escaso conocimiento del sector, las particularidades de este y la falta de relación entre el sector de la construcción y las OMIL.

MINVU: Como ya se mencionó, inicialmente se esperaba que la intermediación laboral consistiera en conectar a las personas egresadas con las empresas constructoras de viviendas sociales. Sin embargo, las entrevistas llevadas a cabo han permitido identificar que esto no ha sucedido principalmente debido a la falta de coordinación entre el MINVU y el SENCE a nivel regional, ya que el contacto con las constructoras se gestiona a través del SERVIU. Además, la brecha en la demanda de fuerza laboral que se observó después de la pandemia ya no es tan evidente, lo que ha llevado a que las constructoras no tengan incentivos para participar en esta coordinación.

A pesar de la percepción inicial de que existiría una vinculación entre las personas egresadas y las empresas responsables de la construcción de las viviendas sociales, durante la implementación de los cursos no se observaron acciones concretas con respecto a la intermediación laboral por parte del MINVU. No obstante, desde SENCE se ha señalado que desde el MINVU se está trabajando en la generación de incentivos para las empresas responsables de la construcción de viviendas sociales que contratan personas egresadas del programa.

OTEC: Las bases de licitaciones no exigen a los OTEC un rol en este proceso, y tampoco se observa que de forma voluntaria se hayan involucrado con acciones concretas. Algunos simplemente enviaron una lista de participantes graduados a su OMIL de referencia.

CChC: A pesar de la colaboración entre SENCE y la CChC en la implementación del Programa, la vinculación de las empresas socias de la Cámara con las personas egresadas de los cursos para facilitar su contratación no se ha llevado a cabo como se esperaba. La principal instancia de articulación ha sido a través de las mesas regionales en las que participan representantes de la CChC y del SENCE. Sin embargo, estas mesas han tenido un enfoque más estratégico y de identificación de necesidades para determinar los cursos, pero no se ha puesto un énfasis operativo en facilitar la conexión entre las empresas y las personas participantes.

Plataformas online - BNE: La Bolsa Nacional de Empleo es vista por las OMIL como una herramienta de gestión y seguimiento, que les permite cargar información para su posterior supervisión por parte del SENCE. Sin embargo, no se percibe como una herramienta que brinde un valor real a las personas participantes para encontrar empleo. Esta percepción también se observa entre las personas, ya que muchos desconocen su existencia o creen que no es útil debido a la dinámica del sector, donde generalmente no se solicita un currículum y las contrataciones dependen en gran medida de la experiencia y los contactos. Por último, las propias OMIL señalan problemas en la operación de la plataforma, lo que limita su uso en el programa. Informan dificultades en la usabilidad, en la creación de filtros y en la inclusión de otras categorías consideradas relevantes. Debido a esto, no suelen utilizar

la BNE como una herramienta de gestión, sino más bien como un informe al SENCE. De hecho, muchas de ellas cuentan con sus propias bases de datos internas, las cuales consideran más eficientes para la gestión diaria, aunque esto representa una duplicación de esfuerzos.

Plataformas online - Trabajosenobra.cl: Las entrevistas llevadas a cabo han evidenciado que se observa un alto desconocimiento de la plataforma entre personas, OMIL y empresas, lo que dificulta evaluar su utilidad. Sin embargo, las empresas indican que las plataformas laborales en general no se adaptan a las necesidades del sector, que demanda información actualizada y de calidad. Por lo general, las contrataciones las realizan los contratistas a través del jefe de obra u otro trabajador, y se prioriza el trabajo con personas con las que ya han trabajado anteriormente. Esto implica que los equipos se desplacen de una obra a otra, o en caso de necesitar nuevas personas trabajadoras, se da preferencia a aquellas recomendadas por pares.

A pesar de las particularidades del sector, se reconoce que existen dificultades en la contratación. Por lo tanto, se plantea la necesidad de explorar nuevas formas de acceder a más personas interesadas en trabajar en la construcción. En este sentido, podría haber espacio para herramientas como Trabajosenobra.cl, siempre y cuando se adapten a las particularidades del sector, se ofrezca información actualizada sobre los puestos disponibles y las personas que buscan empleo, y se logre atraer a un número significativo de empresas y buscadores de empleo. Existe margen para mejorar la usabilidad de la plataforma, por ejemplo, incluyendo componentes adicionales y facilitando el uso de filtros, entre otras mejoras. Se recomienda considerar la realización de un estudio de usabilidad para diseñar un producto que esté alineado con las necesidades y demandas específicas del sector.



Principales hallazgos a nivel de flujo de operación:

- El Mapeo de demanda del sector demostró ser de difícil operacionalización y baja efectividad. El principal motivo es la dificultad de alinear el ritmo del sector con el flujo de operación del SENCE.
- Existen espacios de mejora en el proceso de licitación: 1) información solicitada no es suficiente para seleccionar a los mejores OTEC, sino a aquellos que conocen mejor el proceso de postulación en sí y 2) proceso priorizó a los OTEC con experiencia en la Línea de Capacitación en Oficios en lugar de aquellos con experiencia en el sector de la construcción (Ej.: experiencia en Franquicia Tributaria)
- Gran heterogeneidad en el proceso de perfilamiento de las personas participantes. No se sigue un proceso institucionalizado de perfilamiento y selección, cada OTEC aplica sus propios criterios, mientras algunos dedican mucho tiempo a explicar qué es el curso y el sector, otros se centran en aspectos más logísticos.
- Las limitaciones de infraestructura y de disponibilidad de docentes, así como los ajustes en los horarios, pueden influir en el grupo de participantes que toma el curso y en la velocidad de matriculación.
- Se reconoce que los conocimientos impartidos no buscan formar expertos, sino proporcionar una visión general y conocimientos básicos del oficio. Destaca la necesidad de contar con horas dedicadas a la nivelación, considerando la diversidad de conocimientos entre las personas participantes. Adicionalmente, el nombre "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad" generaría falsas expectativas en cuanto a los aprendizajes y a los trabajos que podrían acceder.
- Participantes sin experiencia plantean que los cursos podrían ser más largos y con más clases prácticas. No obstante, señalan que aumentar la duración del curso implica desafíos para conciliar la necesidad de trabajar con la capacitación.
- Se identificó heterogeneidad en la bajada de información entre SENCE central, SENCE regional e implementadores. Es necesario estructurar procesos entre SENCE nacional y regional para la ejecución de la Iniciativa.
- No existen lineamientos claros desde el nivel central respecto a los contenidos a incluir en la sesión de apresto laboral. La implementación ha sido heterogénea. En cuanto a su utilidad para conseguir trabajo en el sector, las personas participantes no perciben que sea suficiente o realmente contribuya a ese fin.
- El valor y diseño del subsidio de cuidado actual son insuficientes para incentivar y mantener a las personas participantes al cuidado de niños y niñas en los cursos.
- Se observan esfuerzos para avanzar hacia un modelo de intermediación laboral, pero existe una falta de procesos claros y de estrategias colaborativas entre las contrapartes para generar mecanismos que faciliten la inserción de las personas participantes en puestos de trabajo del sector. Esto se plantea como el principal desafío del Programa.

Gestión de la información

Para las capacitaciones de la Línea Oficios, es la Dirección Regional de SENCE la responsable de controlar y apoyar la ejecución de los cursos de la Iniciativa, verificando que se realicen correctamente. En el caso de los cursos Línea Becas Laborales, es el OTIC el responsable de supervisar y apoyar la ejecución.

En ambos casos la principal herramienta utilizada para la gestión de la información entre SENCE y los OTEC es el Sistema Integrado de Capacitaciones (SIC). Este permite gestionar los convenios, las postulaciones, matrículas, ejecución y pagos. Además, los OTEC mantienen un registro de asistencia de las personas participantes en el libro de clases manual y electrónico. Esta información es clave ya que permite comprobar la asistencia y de esta forma la aprobación del curso, la certificación y el pago asociado. No obstante, se observa que, en el caso de los cursos supervisados por el OTIC, los OTEC deben registrar la información tanto en el SIC como en la plataforma interna del OTIC, las cuál actualmente no se encuentra integrada con el SIC. Esto, implicando un doble esfuerzo de registro.

A partir de la información generada principalmente en el SIC, SENCE accede a datos claves para controlar y apoyar la ejecución a nivel regional pero también información relevante para la toma de decisiones a nivel nacional.

La base de datos generada contiene las siguientes variables:

- Variables relacionadas con el ejecutor: Rut, nombre.
- Variables relacionadas con los cursos: nombre del curso, comuna de ejecución, región, cupos disponibles, modalidad, fecha de creación.
- Variables relacionadas con ejecución del curso: fecha inicio y término fase lectiva, fecha visación formulario F1.
- Variables relacionadas con las personas participantes como: fecha estado alumno, fecha de postulación, número de beca, fecha de matrícula, rut, nombre, apellido, sexo, edad, nacionalidad, nivel educacional, situación social, situación ocupacional, discapacidad, etnia, puntaje RSH, ultimas 24 cotizaciones, cotizaciones últimos 24 meses, cotizaciones últimos 12 meses, responsabilidad parental, número de infantes que reciben el subsidio, domicilio, comuna, región, datos de contacto, calidad de ingreso fase lectiva, fecha abandono, fecha remplazo, días de asistencia, horas de asistencia, porcentaje de asistencia, estado del participante al término de la fase lectiva.
- Variables relacionadas con el pago como: n° de días de la fase lectiva, valor capacitación, valor curso y valor subsidios.

Las variables incluidas en la base de datos son consideradas suficientes, ya que permiten apoyar la ejecución, dar seguimiento al curso, perfilar a las personas participantes, y llevar a cabo las acciones necesarias para el cierre, certificación y pagos del curso.

Sin embargo, el análisis de datos y las entrevistas apuntan a posibles puntos de mejora en los flujos. Primero, hay oportunidades respecto a las variables de perfil de las personas participantes. Por ejemplo, la variable "Nacionalidad" presenta opciones que no son excluyentes como "extranjero" y "Colombia". Lo mismo se observa en aquellas que hacen referencia a "Situación Social", donde existen opciones como "jefe de hogar" y "jefe de núcleo". En este sentido, se considera necesario revisar las categorías y asegurar que estas sean excluyentes, lo cual permitiría un mejor perfilamiento de las personas participantes.

Segundo, existe oportunidad de mejorar el flujo de información sobre la asistencia. La licitación plantea que esta debe ser completada tanto en el libro de clases en papel como en el libro electrónico.

En la práctica, los datos se llenan principalmente en el libro escrito debido a las dificultades, por parte de los OTEC, en el manejo del sistema digital (el libro electrónico se vuelve operativo al final del período del curso). Esto implica, por un lado, la doble inscripción y, por otro lado, que la información del servicio no se encuentra en línea durante el período de ejecución, lo que puede dificultar la implementación de estrategias para reducir la deserción a tiempo.

Finalmente, hay posibilidades de mejoría respecto a la coordinación e intercambio de información. Se observa que no existen protocolos entre las diferentes contrapartes (CCHC, OTIC y SENCE) para asegurar traspasos de información. Dado esto, sería necesario avanzar en una estrategia que permita identificar datos relevantes a traspasar y protocolos de intercambio. También es importante avanzar en la integración de los sistemas utilizados por el OTIC y SENCE para evitar los dobles registros.



Principales hallazgos a nivel de **gestión de la información**:

• Se observan oportunidades y voluntad de mejorar la coordinación e intercambio de información. Para esto, es necesario avanzar en una estrategia que permita identificar datos relevantes a traspasar y protocolos de intercambio. También es importante avanzar en la integración de los sistemas utilizados por el OTIC y SENCE para evitar los dobles registros.

Satisfacción de las personas participantes

a. El programa según las personas participantes

En esta sección, se presentan los resultados de la encuesta en línea realizada con las personas inscritas en el programa. Se evaluaron la percepción, experiencia y satisfacción con respecto a los cursos, así como la motivación, expectativas y perspectivas post-formación. Los datos se recopilaron a través de una encuesta enviada por WhatsApp. Cada inscrito recibió una invitación para participar en la encuesta, que constaba de 10 preguntas de opción múltiple y 1 pregunta abierta. La invitación se envió a las 3.065 personas en la base de datos de personas inscritas (datos de julio de 2023, disponibles apenas para la Línea Oficios); de ellas, 813 respondieron a todas las preguntas, lo que representa una tasa de respuesta del 27%.

Es importante resaltar que la encuesta en línea realizada para este estudio tiene un carácter cualitativo y no es representativa de la población inscrita. Esto se debe a que las respuestas dependen de la disponibilidad y participación de las personas encuestadas, lo que puede limitar la diversidad de perspectivas y experiencias representadas. Por lo tanto, los resultados deben ser interpretados con precaución y no pueden generalizarse a toda la población.

¿Cómo se enteraron del programa "Maestros y Maestras de la Construcción"?

La mayoría de las personas participantes se enteraron del curso a través de las redes sociales del SENCE y OTEC: 32% de las personas encuestadas afirmaron haber conocido los cursos a través de ellas, especialmente a través de la página de Facebook del SENCE. El gráfico a continuación resume las principales fuentes de difusión:

No existe una diferencia relevante en términos de género respecto a los canales por los que se enteraron de la Iniciativa.

Cuadro 12: Canales por los que se enteraron del Programa

Difusión	Femenino	Masculino	Total General
Redes sociales	31%	32%	32%
Web SENCE	26%	30%	28%
Recomendación	14%	17%	16%
Otro	13%	9%	11%
OMIL	12%	8%	10%
No lo recuerdo	3%	3%	2%
OTEC	1%	1%	1%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos encuesta personas inscritas programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

¿Qué los motivó a postularse?

Hay muchas razones que llevaron a las personas participantes a buscar el curso. El 26% dice que aplicó porque quiere trabajar en la construcción por su cuenta, un número similar al 23% que quiere trabajar para una empresa constructora. Si se suman al 20% que quiere certificar sus conocimientos previos en el sector, tenemos un total de 69% que postuló al curso con la intención de trabajar directamente en el sector.

Por otro lado, se identifica que el 31% restante se inscribió sin tener claro que se emplearía en el sector.

Al inscribirse, las mujeres muestran un mayor deseo de ser contratadas en el sector de la construcción (28%), mientras que los hombres prefieren trabajar de forma independiente (28%).

Cuadro 13: Motivos para postular a los cursos

Motivación inscripción	Femenino	Masculino	Total General
Quería trabajar en la construcción, como independiente o cuenta propia	24%	27%	26%
Quería trabajar en la construcción, en una empresa/ constructora	28%	18%	23%
Quería certificar mis conocimientos previos en el ámbito de la construcción	13%	28%	20%
Quería aprender de construcción, aunque no sé si lo aplicaré	14%	11%	13%
Quería construir mi casa o la de algún familiar/amigo	12%	8%	9%
En realidad quería otro curso, pero este era el único disponible	9%	8%	9%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

Al aplicar, ¿qué experiencia tenían en el sector de la construcción?

La gran mayoría de las personas participantes en los cursos tenían poca o ninguna experiencia previa en el sector de la construcción (62%). Entre ellos, las mujeres se destacan (80%). Sólo un 12% informó contar con una amplia experiencia en el campo, siendo principalmente hombres. Esto indica que el curso está siendo efectivo para atraer a nuevas personas a la construcción.

Cuadro 14: Experiencia previa en el sector construcción

Experiencia Previa	Femenino	Masculino	Total General
No tenía nada de experiencia	52%	19%	36%
Tenía un poco de experiencia haciendo trabajos no remunerados	28%	23%	26%
Tenía un poco de experiencia, hice algunos pocos trabajos remunerados	15%	40%	26%
Tenía mucha experiencia, trabajo o he trabajado en el sector hace varios años	5%	18%	12%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad"

¿Cómo evalúan la capacitación?

La satisfacción de las personas participantes con el curso se midió en una escala del 1 al 10, donde 10 representa el nivel más alto de satisfacción y 1 el más bajo. Los resultados del 1 al 4 se agruparon en la categoría de 'insatisfechos'; los resultados entre 5 y 7 se agruparon en la categoría de 'neutrales'; y los resultados del 8 al 10 se agruparon en la categoría de 'satisfechos'.

El nivel de satisfacción con el curso en general es alto: el 69% de las personas encuestadas dice estar satisfecho o muy satisfecho con el curso ¹³.

No hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción entre hombres y mujeres, aunque los hombres presentan niveles un poco menores.

Gráfico 3: Satisfacción general con el curso

Cuadro 15: Nivel de satisfacción general por género

Nivel de Satisfacción	Femenino	Masculino
Satisfecho	70%	65%
Neutro	19%	20%
Insatisfecho	11%	15%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

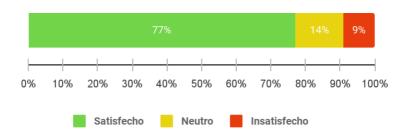
Al evaluar componentes específicos del curso, se destaca que la alta satisfacción está íntimamente ligada a la buena evaluación **del personal docente**: el 77% dice estar satisfecho o muy satisfecho con su desempeño.

No hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción entre hombres y mujeres, aunque los hombres presentan niveles un poco menores.

¹³ Esta serie de preguntas se basa en una escala de satisfacción del 1 al 10. Se consideraron como satisfechos aquellos que otorgaron calificaciones de 8, 9 o 10; neutros los que otorgaron calificaciones de 5, 6 o 7; e insatisfechos los que calificaron 1, 2, 3 o 4.

Gráfico 4: Satisfacción con el personal docente del curso

Satisfacción con Relator(a) / Profesor(a)



Cuadro 16: Nivel de satisfacción con el personal docente por género

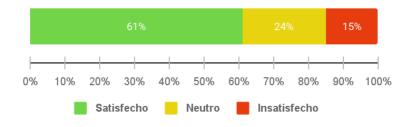
Nivel de Satisfacción Personal docente	Femenino %	Masculino %
Satisfecho	77%	74%
Neutro	13%	17%
Insatisfecho	10%	9%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

Los **contenidos teóricos y prácticos** de la capacitación mantienen una buena valoración, pero en niveles ligeramente inferiores. Los hombres presentan niveles un poco menores de satisfacción.

Gráfico 5: Satisfacción con los contenidos teóricos y prácticos

Satisfacción con Contenidos teóricos y prácticos



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

Cuadro 17: Nivel de satisfacción con los contenidos teóricos y prácticos por género

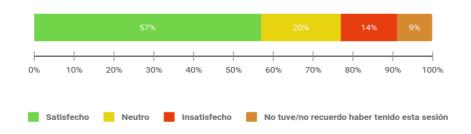
Nivel de satisfacción Contenidos	Femenino %	Masculino %
Satisfecho	64%	58%
Neutral	21%	27%
Insatisfecho	14%	15%
Total general	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

También se evaluó la percepción de las personas participantes sobre la **sesión de apresto laboral.** Este es el componente con la menor satisfacción. Sin embargo, es necesario hacer una salvedad: esta sesión se suele dar cuando las personas participantes completan el 70% del curso. Como la encuesta se envió a todas las personas inscritas, incluidas las que aún estaban en formación, es posible que algunas aún no hayan pasado por la sesión de formación laboral en el momento de la encuesta, lo que puede explicar ese 9% que afirma no recordar haber tenido esta sesión.

Gráfico 6: Satisfacción con la sesión de apresto laboral.

Satisfacción con la Sesión de apresto laboral



Cuadro 18: Nivel de satisfacción con la sesión de apresto laboral por género

Nivel de Satisfacción clase de apresto laboral	Femenino %	Masculino %
Satisfecho	58%	55%
Neutral	19%	21%
Insatisfecho	14%	15%
No tuve/no recuerdo haber tenido esta sesión	10%	9%
Total general	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

En cuanto al **cumplimiento de sus expectativas**, el 67% dice que el curso cumplió con sus expectativas iniciales y el 72% **recomendaría la capacitación** a colegas y familiares. Las mujeres presentan niveles mayores de disposición a recomendar el curso (76%).

Cuadro 19: Cumplimiento de expectativas del curso

	Femenino %		Total general %
No lo sé	10%	11%	10%
No se cumplieron	21%	25%	23%
Sí, se cumplieron	69%	64%	67%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

Cuadro 20: Disposición a recomendar el curso.

	Femenino %	Masculino %	Total general %
Recomendaría	76%	67%	72%
Neutro	13%	19%	16%
No Recomendaría	11%	14%	12%
Total general	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

¿Cuáles son sus objetivos inmediatamente después de la capacitación?

Si sumamos las personas que quieren trabajar contratadas en el sector (27%), las que quieren seguir capacitándose en la construcción (25%) y las que pretenden trabajar por cuenta propia (21%), vemos que el 73% de las personas participantes quiere seguir vinculado al sector.

En el desglose por género, los hombres se muestran más interesados en trabajar como independientes, mientras un porcentaje mayor de mujeres quiere seguir capacitándose en la construcción.

Cuadro 21: Objetivos después de capacitaciones

	Femenino	Masculino	Total General
Emplearme en la construcción en una empresa o constructora	27%	26%	27%
Tomar otro curso SENCE en el área de la construcción	26%	21%	25%
Trabajar en la construcción como independiente o cuenta propia	14%	30%	21%
Hacer reparaciones y renovaciones en mi propia casa o en la de familiares	14%	9%	11%
Otro	9%	7%	8%
Por el momento, no tengo planes de trabajar o estudiar (por ejemplo, debido al cuidado de niños, adultos u otras razones)	7%	5%	6%
Trabajar en otra área, fuera de la construcción	3%	2%	2%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta en línea de personas inscritas al programa "Maestros y Maestras para la Construcción de Viviendas de Calidad".

Esto indica que el curso está siendo eficaz para atraer a nuevos participantes y mantenerlos interesados en seguir trabajando. Sin embargo, para este grupo el gran reto es ayudarles en las primeras oportunidades.

Las personas participantes manifiestan que no existen procesos claros para apoyarlos en la búsqueda de empleo, a pesar de que en algunos casos se les informó que éste era uno de los beneficios y objetivos de formar parte de estas capacitaciones. Esta situación genera frustración entre las personas egresadas.

"Que fuese más real la viabilidad hacia una propuesta real de trabajo, o más transparente el hecho que es solo un curso para perfeccionar tu oficio". (Respuesta cualitativa a encuesta).

"Nos dijeron que al finalizar el curso íbamos a tener oportunidades de trabajo, pero nadie me ha llamado (...) quizás es porque no tengo experiencia". (Mujer, egresada, 26 años).

Esto adquiere aún más importancia para integrantes del 27% que expresaron su deseo de emplearse en el sector de la construcción al finalizar el curso. Por lo tanto, es crucial enfocar los esfuerzos en identificar a este grupo y atraerlo hacia el sector. Esta iniciativa no sólo beneficiaría a las personas participantes, sino que también sería ventajosa para las empresas, las cuales han destacado las dificultades para atraer a personas con los conocimientos y la voluntad de trabajar en la industria.

Esto requiere un cambio en la forma de contratación, abriendo oportunidades para aquellos con poca o ninguna experiencia y brindándoles apoyo para continuar su capacitación y desarrollo en el campo de trabajo, a través de la participación directa en proyectos y la formación práctica en el lugar.

"El curso en sí es bueno, lo que pasa es que después del curso quedamos a la deriva, o sea, sin continuidad, cada capacitado continúa con su independencia. Yo pienso que ustedes nos deberían integrar en una empresa constructora, hacer una selección de quienes realmente estén interesados o capacitados para seguir inmediatamente en el rubro". (Respuesta cualitativa a encuesta).



Principales hallazgos a nivel de la percepción, experiencia y satisfacción de las personas participantes

- Las RRSS y web de SENCE fueron el principal canal mediante el cual las personas participantes se enteraron del curso (60%).
- La mayoría de las personas participantes no tenía experiencia previa en construcción (33% nada de experiencia y 26% poca experiencia en trabajos no remunerados).
- La capacitación es bien evaluada (69% satisfechos), especialmente el personal docente (77%), pero sienten que falta apoyo para encontrar trabajo.
- Muchos quieren emplearse en el sector (27% contratados, 21% independiente) o seguir capacitándose (25%).

b. La Iniciativa según las empresas

Las entrevistas y la revisión de antecedentes han permitido comprender las necesidades y particularidades del sector de la construcción, lo cual es clave para evaluar si éstas se alinean con el diseño de la Iniciativa. A continuación, se presentan los principales hallazgos que se consideran relevantes ya que inciden directamente en los resultados que se puedan encontrar.

1. Brechas actuales de mano de obra en el sector

La evidencia muestra que el sector de la construcción, a pesar de ser uno de los más importantes de la economía, enfrenta dificultades para atraer mano de obra calificada y aumentar la productividad (CNP, 2020). Estas dificultades se agravaron durante la pandemia, ya que las obras se vieron interrumpidas, generando perturbaciones significativas en la cadena productiva. Una vez que la industria comenzó a recuperarse, surgió el desafío de atraer mano de obra calificada. Existen varias explicaciones para este fenómeno, como el aumento de personas trabajadoras que optaron por trabajar de forma independiente y la falta de renovación generacional, es decir, la falta de jóvenes que ingresen al sector en reemplazo de personas trabajadoras de mayor edad que se retiran de la industria (CFC, 2022).

Sin embargo, en los últimos años, se ha observado una normalización de esta brecha laboral. Aunque la dificultad para atraer mano de obra ha disminuido después de la pandemia, todavía persisten brechas históricas y dificultades para atraer personas al sector. Según las entrevistas, estas brechas no son homogéneas y varían según los oficios, las ciudades y el tipo y momento del proyecto. En obras de menor envergadura, como el sector inmobiliario privado, suele haber menos escasez de mano de obra, ya que ofrecen mejores salarios y plazos de ejecución más flexibles. Sin embargo, en obras de vivienda social, la situación es diferente. Estos proyectos suelen tener márgenes de beneficio más reducidos, plazos más ajustados y a menudo son de gran magnitud, lo que dificulta atraer mano de obra en muchos casos. Por lo tanto, se justifica la existencia de programas enfocados en atraer personas al sector.

2. Forma de contratación

En cuanto a la dinámica de contratación y formas de trabajo en el sector, las personas entrevistadas señalan una gran diversidad de formas de vinculación debido a la variedad de proyectos. Algunas empresas han comenzado a aumentar la proporción de personas contratadas. Sin embargo, aún se observa que la subcontratación es la forma más común. Este equilibrio varía además según diversos factores, por ejemplo, el momento de la obra:

"Dependiendo del momento de la obra, a veces tenemos que contratar a 300 personas de una vez, así que es mejor tener trabajadores por faena". (Entrevista a equipos recursos humanos constructora).

También mencionan la variación según el tipo de proyecto. En algunos proyectos se opta por subcontratación a través de contratistas más pequeños, los que en algunos casos contratan con un mayor nivel de informalidad. Para proyectos más grandes en general se opta por subcontratistas de mayor tamaño, con los cuales se tiene mayor experiencia trabajando; éstos priorizan a personas conocidas y con experiencia. Una dificultad para la contratación de equipos nuevos es que los plazos ajustados no les permiten arriesgarse a contratar a personas con poca experiencia o desconocidos.

3. Dificultades en la contratación

Las personas entrevistadas señalan algunas dificultades comunes en la contratación. En primer lugar, la falta de especialización de personas trabajadoras y la falta de un referente que ayude en el proceso de contratación. Por ejemplo, las personas trabajadoras presentan certificados o diplomas que no siempre se corresponden con sus habilidades reales. En estos casos, el criterio principal de selección es la experiencia, y los certificados desempeñan un papel secundario.

Algunas personas entrevistadas mencionan la falta de motivación de las personas trabajadoras hacia el sector. En general, esto se atribuye a cambios generacionales o económicos, ya que cada vez menos jóvenes se encuentran interesados en trabajar en oficios manuales.

"Hay una ruptura generacional, los jóvenes no quieren trabajar en la construcción; las personas están mejor educadas y no desean trabajar en oficios manuales". (Entrevista a equipos recursos humanos constructora).

Por último, además de las limitaciones técnicas, también se comenta la dificultad para encontrar mano de obra con buenas habilidades transversales, como comunicación, liderazgo, resolución de conflictos y compromiso con el trabajo.

"Las habilidades blandas son las más duras, son las más difíciles de encontrar". (Entrevista a equipo recursos humanos constructora).

Todos estos aspectos dificultan los procesos de reclutamiento y selección de mano de obra. La mayoría de las empresas contratan a través de conexiones personales y recomendaciones de pares o superiores, que recomiendan personas de confianza para la obra. En un sector marcado por la informalidad y la falta de información sobre las habilidades reales de las personas, esto funciona como un filtro de calidad importante. Sin embargo, debido a las brechas existentes, estas alternativas de reclutamiento muchas veces no son suficientes y se utilizan métodos tradicionales de búsqueda, como anuncios en redes sociales o la recepción de currículums en las propias obras. Según una de las personas entrevistadas, este sistema es considerado "arcaico".

Además de los métodos tradicionales de contratación, algunas empresas han utilizado la plataforma trabajosenobra.cl como una forma de buscar nuevas personas. Sin embargo, en general, la consideran poco efectiva debido a problemas de operación (por ejemplo, ciertos filtros no funcionan correctamente) o de actualización (personas registradas ya no están disponibles o no se pueden contactar). Esto refuerza la necesidad de mejorar la usabilidad de la plataforma y fomentar su uso por parte del sector. Además, la descentralización en los procesos de contratación y el escaso uso de tecnología por parte de las personas de mayor edad también influyen en este sentido, lo cual ha llevado a un éxito limitado de las plataformas de empleo en línea en el sector.

4. Relevancia de la experiencia para la contratación

En cuanto al nivel de calificación, las empresas afirman que el interés en la contratación por personas con menos experiencia depende del tipo de proyecto y del momento de la obra. Todas se muestran dispuestas a contratar personas con poca experiencia, siempre y cuando demuestren motivación para crecer en el sector y disponibilidad. Para estas, se les ofrecen puestos de entrada, como de jornal y ayudante.

En este sentido, se señala que los cursos ofrecidos por el programa serían interesantes si lograran enseñar lo básico del rubro y las habilidades blandas más relevantes para el sector. Sin embargo, para cargos más especializados, como maestros y carpinteros, se necesitan personas con experiencia

comprobada, y un curso básico no sería suficiente para garantizar la contratación. En estos casos, se requerirían otros cursos complementarios y experiencia demostrada.

5. Vinculación de las empresas con personas egresadas del programa

Pocas empresas entrevistadas han tenido contacto directo con personas egresadas del programa. Aunque valoran las iniciativas de capacitación, el proceso de intermediación no ha sido exitoso. Algunas empresas recibieron una lista de personas egresadas e intentaron reclutar, pero ellas no estaban disponibles en el momento o lugar requerido. Como resultado, algunas empresas se sintieron frustradas.

Esto refuerza la idea de que el programa no debería buscar una vinculación directa entre las personas capacitadas y las empresas, ya que esto depende de numerosos factores que van más allá de lo que propone el programa; alternativamente, se debería fortalecer la conexión entre el programa y las instancias de búsqueda de empleo propias del sector.

En resumen, aunque se considera pertinente la generación de capacitaciones en diversos oficios, estas proporcionarían apenas los conocimientos necesarios para comenzar en los niveles más básicos, ya que la experiencia es fundamental para el crecimiento dentro del sector de la construcción. De esta manera, se abordaría la brecha de personas trabajadoras en estos niveles, pero se requieren estrategias complementarias para enfrentar la escasez de las con mayor experiencia. Las empresas destacan que la capacitación en el lugar de trabajo es clave para este grupo.



Principales hallazgos a nivel de la relevancia del programa desde la opinión de las empresas

- Las empresas valoran las iniciativas de capacitación para atraer nuevas personas al sector y están dispuestas a contratar para puestos de entrada si estas demuestran motivación y buenas habilidades blandas.
- Los principales criterios de selección son experiencia y recomendaciones personales por que el sector tiene dificultad de crear estándares de referencia de calidad.
- La plataforma *Trabajosenobra.cl* tiene potencial, pero presenta problemas operativos y de calidad de la información. La Intermediación Laboral de la Iniciativa fue considerada débil o ausente y poco efectiva.

4. Gobernanza

¿Cómo podemos mejorar la gobernanza?

En el inicio de este estudio, que tuvo como objetivo principal la comprensión de la implementación de la iniciativa Maestros y Maestras para la construcción de viviendas de calidad, se identificaron algunos desafíos relacionados con la gobernanza, específicamente respecto a quiénes debían formar parte y cuáles serían sus respectivas responsabilidades. Resultó evidente que existía una falta de conocimiento compartido sobre el funcionamiento de cada organización y las capacidades reales de aportar a la Iniciativa, lo que generó perspectivas divergentes sobre cuáles serían los roles de cada actor. Además, la ausencia de instancias de toma de decisiones y de procesos estandarizados, en especial en lo que respecta a intermediación laboral, también dificulta la resolución de problemas cotidianos.

No obstante, a pesar de los desafíos mencionados, también se identificó una sólida voluntad y disposición para que la Iniciativa tuviera éxito. Como resultado, el papel de los consultores se centró en facilitar la clarificación de los puntos más críticos de este proceso y en explorar alternativas de acción. Para lograrlo, se llevaron a cabo una serie de reuniones bilaterales y grupales con el propósito de acordar aspectos fundamentales relacionados con la gobernanza del proyecto. Estos acuerdos no solo contribuyeron a la configuración de una nueva estructura de gobernanza interna, sino que también pueden servir como guía para futuras alianzas público-privadas. La lista de entrevistas de esa etapa se encuentra en el Anexo.

Esta sección tiene como objetivo principal detallar este proceso de diálogo, resaltando los principales desafíos identificados y los acuerdos alcanzados durante las reuniones.

Desafío 1: ¿Qué es el éxito para la iniciativa?

Al inicio de la implementación, la Iniciativa contaba con directrices generales de trabajo con respecto al papel de cada organización. Sin embargo, no se pactaron objetivos y KPI específicos, lo que llevó a un fenómeno recurrente en este tipo de situación: cada organización comenzó a operar dentro de la Iniciativa bajo sus propios KPI y métricas de éxito. Esto generó desalineamientos en el nivel de operación debido a incentivos que, en ocasiones, llevaban a caminos divergentes. Por ejemplo, si se interpreta que el objetivo principal de la Iniciativa es la colocación inmediata de personas capacitadas en el sector de la construcción, se crean incentivos para que los OTEC y OMIL atraigan a los postulantes de acuerdo a quienes tendrían mayores posibilidades de ser colocados luego de la capacitación (por ejemplo, priorizando personas con experiencia, jóvenes u hombres); pero si se interpreta que el objetivo principal es habilitar para el trabajo a públicos vulnerables, se crean incentivos para incluir en la formación también a personas "menos empleables" por el sector (como madres solteras, personas mayores o personas sin experiencia en el sector). La investigación indica que ambas lógicas están operando al mismo tiempo, lo que significa que las contrapartes implementadoras tienen que decidir cuándo actuar para un lado o para el otro. Esto conduce a una implementación heterogénea y poco clara incluso para quienes brindan el servicio.

Así, los diálogos establecidos tuvieron como premisa alinear los objetivos específicos y las métricas de éxito de la iniciativa. Después de las conversaciones, se aclararon algunos puntos:

- La Iniciativa tuvo éxito en incorporar nuevos públicos al sector de la construcción, especialmente mujeres, personas en situación de vulnerabilidad y personas sin experiencia en el sector.
- Sin embargo, estos públicos son más difíciles de intermediar por diversas razones. Primero, debido a su situación de vulnerabilidad y a la poca experiencia profesional. Segundo, el sector de la construcción es dinámico y no tiene una demanda necesariamente constante de estos perfiles. Por último, se encontró que una parte significativa de las personas egresadas no desea emplearse en la construcción, optando en ocasiones por trabajar de forma independiente o en otros sectores (ver conclusiones de la sección anterior).
- En este sentido, los indicadores del actual modelo de intermediación laboral que relacionan el éxito con la colocación "directa" realizada por SENCE a través de la OMIL, pueden no ser efectivos para medir el éxito de esta Iniciativa. Tampoco sería efectivo medirlo en función de la colocación directa de participantes en empresas constructoras de viviendas sociales, debido a las dificultades de articulación con MINVU y a la relevancia de la articulación con otras organizaciones.

Desafío 2: ¿Cuál debería ser el papel del sector privado?

Los objetivos iniciales que respaldaron esta alianza son que involucrar al sector privado podría ser útil para ayudar a:

- 1. Alinear la oferta de cursos con las demandas del sector de la construcción.
- 2. Alinear los planes formativos de capacitación en construcción con las rutas profesionales que se están desarrollando en el ámbito del sector.
- 3. Acercar a las empresas a las personas egresadas, facilitando la intermediación laboral.

Fue posible observar que se llevaron a cabo algunas acciones para avanzar en estos objetivos. Por ejemplo, la Cámara a nivel central realizó un mapeo de las demandas de capacitación de las empresas a través de sus oficinas regionales, que fue enviado a SENCE y ayudó a dirigir la oferta de cursos; también solicitó el apoyo de sus miembros para construir partes importantes de los planes formativos; por último, promocionó la Iniciativa entre sus miembros con la intención de acercar a las personas egresadas de los cursos a las empresas que siempre están buscando mano de obra.

Sin embargo, algunos de estos procesos no se concretaron operativamente de la manera esperada, aunque siguen siendo buenas directrices estratégicas. La razón principal es que el convenio no especificó cómo la Cámara se involucraría operativamente en la Iniciativa y, ante la falta de pautas claras, cada parte creó expectativas sobre cómo debería operar cada una. Por ejemplo, se esperaba que la Cámara tuviera un papel relevante junto con sus miembros, atrayendo empresas para conocer la Iniciativa; por otro lado, la Cámara esperaba recibir información sobre las personas egresadas para poder apoyar en la intermediación laboral, lo que tampoco ocurrió.

Por lo tanto, los diálogos se centraron en aclarar las necesidades, expectativas y capacidades de cada organización para contribuir a la Iniciativa. Los puntos de clarificación son los siguientes:

- La CCHC es una asociación gremial voluntaria cuyo objetivo primordial es promover el desarrollo y fomento de la actividad de la construcción. Hoy en día, sus principales actividades se centran en tratar de ampliar los límites del sector de la construcción, promoviendo agendas de sostenibilidad, inclusión y productividad.
- Se organiza a partir de un gremio a nivel central y cuenta con 19 Cámaras regionales que actúan de manera independiente. Es decir, no posee una estructura operativa ni un mandato que obligue a los miembros a adherirse a una u otra decisión tomada a nivel central. Las decisiones se toman de manera colectiva a nivel central y regional.
- Por lo tanto, quedó claro que la Cámara no podría desempeñar una función operativa a gran escala en todo el país debido a su estructura organizativa. De esta forma, la coordinación debe ser a nivel regional.
- Por otro lado, SENCE es una organización pública que está regulada por la normativa y los plazos del sector público. En este sentido, tiene limitaciones para el intercambio de información que involucra datos personales de las personas participantes. Para que esto ocurra, se requerirían otros instrumentos, como la firma de convenios específicos y acuerdos de confidencialidad.
- También se mencionó la necesidad de avanzar hacia un ecosistema en torno al programa que no se limite solo a dos organizaciones, en este caso SENCE y CCHC, sino que esté abierto a otras instituciones que actualmente podrían desempeñar un papel relevante, como aquellas que podrían demandar personas con el perfil de las personas egresadas del programa.

En resumen, la Cámara de la Construcción desempeñó un papel importante en las fases iniciales de la capacitación al actuar como patrocinador y al proporcionar información crítica sobre las necesidades del sector. No obstante, es crucial abordar el desafío pendiente de facilitar la transición efectiva de

los graduados al mercado laboral y mejorar su colocación. Esto requiere soluciones para compartir información sobre las personas egresadas y garantizar su inserción en el sector laboral. Trabajar en estas áreas puede ser un camino para maximizar el impacto de la capacitación y brindar oportunidades laborales significativas a los participantes en el programa.

Desafío 3: ¿Cuál debería ser el papel del MINVU?

El MINVU fue el gran motor inicial de esta iniciativa, ya que fue este organismo el que diagnosticó la urgencia de formar mano de obra para satisfacer la demanda de viviendas sociales. La hipótesis inicial era que las personas egresadas de los cursos serían conectadas con las constructoras de viviendas sociales, atendiendo a su urgente necesidad de mano de obra y fortaleciendo el componente de intermediación laboral. En términos concretos, la expectativa era que el MINVU proporcionaría a la iniciativa, entre otras cosas, una lista de las constructoras adjudicadas para que esta intermediación pudiera llevarse a cabo.

Sin embargo, estas expectativas no se materializaron en el día a día del programa. Así, las conversaciones se centraron en aclarar por qué este flujo no estaba ocurriendo y qué se podría hacer para mejorarlo. Los puntos principales discutidos y aclarados fueron:

- El MINVU opera bajo una lógica diferente a la de la Iniciativa, mucho más descentralizada. Por
 ejemplo, la relación con las constructoras de viviendas sociales se produce a nivel de SERVIU
 regional, no hay una licitación única a nivel central.
- También el presupuesto del Programa de Emergencia Habitacional se divide en diversas glosas presupuestarias, lo que dificulta la identificación precisa y oportuna de las constructoras.
- Las acciones de capacitación e intermediación de participantes también ocurren a nivel regional, lo que dificulta la coordinación por parte del nivel central.
- Bajo este escenario, no se debía esperar que MINVU desempeñara un papel de liderazgo en la operación del programa, sino que aportaría más asumiendo un papel de contraparte comunicacional y político.
- Sin embargo, se compartió con el grupo que ya se están llevando a cabo articulaciones para que MINVU tenga un papel más efectivo en la operación. Esto se está diseñando, especialmente, a partir de la creación de un incentivo para que las empresas constructoras de viviendas sociales contraten personas egresadas de la Iniciativa. Sin embargo, esto aún no ha sido comunicado ni se han definido los procesos para poder llevarlo a cabo.

Después de las conversaciones, quedó más claro que:

 El MINVU juega un papel importante en el diseño de la estrategia general del proyecto y existe una ventana de oportunidad para que tenga un papel más relevante en la intermediación laboral. Sin embargo, para que esto sea efectivo es necesario crear procesos claros entre el SENCE, la Cámara y las Mesas Regionales.

Desafío 4: ¿Cómo rediseñar la intermediación laboral?

La intermediación laboral ha sido un desafío desde el inicio de la implementación de esta iniciativa. A lo largo del proceso de evaluación, quedó claro que no había claridad sobre cuál debería ser el modelo de intermediación, los instrumentos y el papel de cada organización.

Uno de los desafíos identificados fue el desajuste entre las prácticas de intermediación laboral ejercidas en el sector, que están fuertemente marcadas por conexiones personales y prospección directa en obras. Por lo tanto, los diálogos se centraron en redefinir la estrategia general de

intermediación y clarificar los roles de cada actor. Algunos de los puntos pactados se resumen a continuación:

Rol de SENCE

- Se acordó que el rediseño de la intermediación laboral debe considerar las capacidades y limitaciones de cada organización para participar en la entrega de resultados. En este sentido, se llegó al consenso de que, debido a la heterogeneidad de las OMIL, su relación limitada con el sector y las particularidades de contratación en el sector de la construcción, no deberían desempeñar un papel clave en el proceso de intermediación laboral para este programa.
- Se acordó que el programa debería fortalecer las estructuras sobre las cuales SENCE tiene un mayor control, como la Unidad de Empresas y la Plataforma Laboral. La Unidad de Empresas debería liderar el proceso de intermediación laboral con un enfoque en maximizar los canales y procesos para que las personas puedan emplearse. Su enfoque debe ser la contactabilidad, es decir, en mantener una masa relevante de empresas interesadas en contratar a las personas egresadas.

Mesas regionales

Las Mesas Regionales de Empleabilidad se identificaron como un espacio potencialmente relevante para apoyar la intermediación laboral. A pesar de su implementación heterogénea, existe un espacio para crear un modelo que pueda ser ampliado a otras regiones, enfocado en compromisos de empleabilidad e intercambio de información. Deberían formar parte de estas mesas la Cámara, la Unidad de Empresas, la Plataforma Laboral, el MINVU, empresas y otras organizaciones que se identifiquen como relevantes en cada región para fortalecer la colocación.

Rol de la Cámara

- La CCHC debe facilitar y promover junto a sus miembros el intercambio de información para que la Unidad de Empresas pueda hacer conexiones. Los ejecutivos de la Unidad de Empresas desempeñarían un papel importante en este proceso. La CCHC también debe construir canales para unir a las empresas con las personas y fomentar la cultura de trabajo públicoprivado en la región.
- Trabajosenobra.cl se consideró como una iniciativa válida, pero que no se concretará como una opción a corto plazo ya que su modelo compite con la BNE. Por lo tanto, se acordó que la plataforma debería avanzar hacia la integración de la BNE a través de un convenio. Este último punto es fundamental para facilitar la participación de la CCHC en este proceso y debe ser tenido en cuenta en las próximas etapas de la Iniciativa.

Indicadores y métricas de éxito

Se sugirió que, para generar indicadores, se podría cruzar información entre las empresas con las cuales se gestionó y las empresas donde se emplearon las personas egresadas. Se debe registrar la contactabilidad y luego la colocación se puede realizar mediante cruces en el SII. Se destaca que la CCHC no tiene la facultad de exigir a las empresas la entrega de planillas de personal, por lo tanto, la opción más viable y segura sería a través del SII.

Desafío 5: ¿Cómo mejorar la toma de decisiones?

A lo largo de la evaluación, quedó claro que muchas de las dificultades que enfrentaban estaban relacionadas con la falta de espacios claros de coordinación entre las contrapartes, tanto en términos de decisiones estratégicas como en cuestiones operativas del día a día. Por lo tanto, los diálogos se centraron en debatir la posibilidad de crear estos espacios y quiénes deberían estar presentes.

Se discutieron algunos puntos relevantes:

- El programa necesita al menos tres instancias de coordinación: una más estratégica, que involucre a los líderes de las organizaciones participantes (SENCE y CCHC); una más operativa, que involucre a quienes implementan directamente la iniciativa (por ejemplo, los gestores de programas); y una instancia de coordinación a nivel local (por ejemplo, con las Mesas de Empleabilidad).
- Cada instancia de coordinación debería definir quiénes deben participar, quién liderará o será responsable de la reunión, la frecuencia de los encuentros y las principales decisiones a tomar en este foro.
- Las organizaciones deberían crear mecanismos internos para compartir la información sobre las decisiones tomadas a nivel estratégico entre todos los niveles.

5. Recomendaciones

Los capítulos anteriores buscaron señalar las fortalezas y las limitaciones identificadas en el modelo y la implementación de la Iniciativa hasta el momento. A continuación, se presenta un resumen de las potencialidades y desafíos identificados:

Potencialidades:

- 1. La Iniciativa ha logrado implementar un número significativo de cursos en un período de tiempo limitado, aprovechando eficientemente los recursos e innovando en la colaboración entre el sector público y privado.
- 2. Ha demostrado ser efectiva en atraer a personas sin experiencia en la industria, motivándolas y ofreciéndoles una nueva perspectiva de empleo.
- 3. Está contribuyendo a la inclusión de mujeres en el sector de la construcción, con un 46% de las personas inscritas en los cursos siendo mujeres.
- 4. Los procesos relacionados con las actividades tradicionales (Oficios y Becas) son conocidos y están bien establecidos.
- 5. Los cursos han recibido altos niveles de satisfacción por parte de los participantes.

Principales desafíos identificados, agrupados por dimensiones:

- 1. **Gobernanza**: todavía existe falta de claridad sobre el rol de cada organización en la gestión e implementación del Programa.
 - a. En el caso del MINVU, la centralización de la iniciativa contrasta con la estructura descentralizada de operación, lo que ha llevado a una falta de asignación de un punto de contacto operativo claro.
 - b. La Cámara, por su parte, carece de estructura operativa y mandato sobre sus miembros, lo que limita su capacidad de coordinación. Además, se ha identificado que ofrecer capacitación no es suficiente para aumentar la productividad y empleabilidad en el sector, ya que también se requieren cambios en las prácticas arraigadas de contratación y gestión de recursos humanos.
- 2. **KPIs:** Se han identificado desajustes entre los objetivos, mecanismos y resultados esperados del Programa entre las distintas contrapartes, lo que ha generado incentivos en conflicto durante la ejecución.
- 3. **Ejecución de cursos:** se han encontrado problemas de coordinación y operativos en la ejecución de los cursos.
 - a. Existe heterogeneidad en la transmisión de información entre el SENCE central, el SENCE regional y las contrapartes implementadoras.
 - b. La deserción, que alcanza el 20%, sigue siendo un desafío, especialmente entre las mujeres y los grupos más vulnerables.
 - c. El proceso de selección no necesariamente está logrando identificar a los candidatos más motivados para trabajar en el sector.
- 4. **Intermediación laboral:** los procesos de intermediación laboral no están claros, lo que afecta la operación y el éxito de las colocaciones.

- a. Los instrumentos y procesos de intermediación laboral priorizados por el programa (OMIL, plataformas TeO/ BNE) no están alineados con la realidad del sector, que mayoritariamente realiza contrataciones a través de contactos personales y prospección directa.
- b. La plataforma "Trabajos en Obra" presenta desafíos operativos y compite, en términos de ejecución, con la BNE, lo que limita su potencial.

En este capítulo, se resumen las principales recomendaciones del estudio, divididas en recomendaciones de operación, intermediación laboral y gobernanza.

Gobernanza

1. Crear instancias de toma de decisiones, con roles, pautas y frecuencia definidas

La iniciativa carece de espacios institucionalizados para la toma de decisiones en todos los niveles, lo que dificultó la resolución de problemas estratégicos y operativos. En este sentido, se recomienda que la iniciativa cree al menos tres instancias de coordinación:

- 1. Una más estratégica, que involucre a los líderes de las organizaciones participantes (SENCE y CCHC).
- 2. Una más operativa, que involucre a quienes implementan directamente la iniciativa (por ejemplo, los gestores de programas).
- 3. Una instancia de coordinación con el nivel local (por ejemplo, con las Mesas de Empleabilidad).

Cada instancia de coordinación debe tener claro quiénes deben participar, quién liderará o será responsable de la reunión, la frecuencia de los encuentros y las principales decisiones a tomar en este foro. El cuadro a continuación presenta algunas recomendaciones que deberán ser, discutidas, pactadas y formalizadas en convenio durante los próximos meses:

Cuadro 10: Sugerencia de estructura de gobernanza



Fuente: Elaboración propia Comov

Por último, las organizaciones deberían crear mecanismos internos para compartir la información sobre las decisiones tomadas a nivel estratégico entre todos los niveles. En el caso de SENCE, esto se relaciona con la mejora de la articulación interna, especialmente entre (i) las distintas áreas involucradas (Departamento de Empleo, Departamento de Capacitación, Unidad de Empresas) y (ii) entre el nivel central y sus regionales. Es necesario que cada Departamento comprenda su rol en la Iniciativa. Reuniones de rutina y espacios virtuales de intercambio de información son vitales para mejorar la comunicación. En el caso de la Cámara, se recomienda continuar trabajando para fortalecer la gobernanza con las cámaras regionales, mejorando los instrumentos internos de coordinación y comunicación.

2. El sector privado debe desempeñar un papel de apoyo estratégico

La alianza inicial se basó en la idea de que involucrar al sector privado sería beneficioso para alinear la oferta de cursos y la intermediación laboral en el sector de la construcción. Aunque estas sigan siendo buenas directrices estratégicas, algunos de estos procesos no se concretaron operativamente de la manera esperada debido a la falta de claridad sobre las necesidades, capacidades y responsabilidades de cada actor.

El proceso de evaluación permitió reconocer que la Cámara de la Construcción no podría tener un papel operativo a gran escala debido a su estructura operativa actual. Sin embargo, se identificó que tiene un papel central en la expansión de las fronteras del sector, especialmente al promover agendas de inclusión, sostenibilidad y productividad. En este sentido, su mejor contribución para la iniciativa es actuar como un socio estratégico que ayude a SENCE a diseñar capacitaciones que estén alineadas con las demandas a medio y largo plazo de la construcción, así como seguir promoviendo estas agendas entre sus asociados.

El mapeo de actividades permite recomendar que la Cámara contribuya a través de las siguientes acciones:

- 1. Proyectar las temáticas y tendencias del sector.
- Apoyar en la construcción de los planes formativos (bajo el liderazgo de la Unidad de Currículum de SENCE).
- 3. Difundir acciones de la Iniciativa hacia las cámaras regionales y empresas.
- Avanzar en el convenio para la integración de *Trabajosenobra.cl* con la BNE.
- Participar en Mesas regionales de Empleabilidad.
- Identificar empresas interesadas en la contratación de personas egresadas y generar oportunidades para que conozcan los cursos y que potencialmente puedan recibir a personas que hayan sido beneficiadas.

Se enfatiza la necesidad de reconsiderar el rol de la Cámara en el apoyo a la intermediación laboral, especialmente en relación con la disponibilidad de información. Bajo el modelo actual, la Cámara se encuentra limitada en su capacidad para respaldar la intermediación debido a la falta de acceso a los datos de los graduados de los cursos. Se recomienda explorar la posibilidad de establecer un convenio que permita el intercambio de datos entre SENCE y el sector productivo, representado en el momento por la Cámara, y que podría incluir a otras contrapartes relevantes del sector. De esta manera, se fortalecerían los vínculos entre los graduados y las empresas.

3. Crear procesos que permitan incluir al MINVU en la operación de la Iniciativa.

El MINVU, cumplió un rol clave en la generación de la Iniciativa. Sin embargo, opera bajo una lógica descentralizada que dificultó su participación más operativa. Se reconoció que, actualmente, el MINVU no tiene un papel operativo y, si se mantiene la configuración actual, su potencial de contribución estaría más vinculado a un rol comunicacional y político. Sin embargo, conversaciones recientes apuntan a la posibilidad de que se involucre más en la intermediación laboral mediante la creación de incentivos para la contratación de personas egresadas de los cursos. Aún es necesario especificar cuáles son las áreas y las personas específicas que estarán involucradas en esta coordinación, tanto por parte de SENCE como del MINVU.

Para que esto ocurra de manera eficiente, se recomienda establecer procesos claros entre el MINVU y el equipo implementador (especialmente la Unidad de Empresas de SENCE), designando puntos focales en cada organización con autoridad para tomar decisiones, que establezcan rutinas de coordinación. Además, tanto SENCE como el MINVU deben estructurar internamente sus propios procesos de intercambio de información, por ejemplo, para identificar las empresas que están contratando a personas egresadas de los cursos.

Licitación

4. Desvincular la oferta programática del mapeo de la demanda de corto plazo del sector de la construcción

La expectativa de que conocer la demanda específica de las empresas podría ayudar a orientar la oferta formativa no se materializó como se esperaba. El principal factor se debe a la discrepancia entre el dinamismo del sector y los tiempos característicos de la Iniciativa para licitar, capacitar y certificar. Además, la falta de estructura operativa de la Cámara de Construcción dificultó la coordinación con las regiones para llevar a cabo este diagnóstico.

La Cámara puede desarrollar otras estrategias para apoyar mejoras en la oferta formativa y tener un termómetro de información al respecto. Complementario al esfuerzo que ya se hace, **podría realizar consultas regulares a sus miembros en forma de encuestas cuantitativas y la recolección de información cualitativa** (por ejemplo, cada 6 meses) para medir el clima y las demandas del sector, pero sin la expectativa de que estas demandas sean suplidas directamente por los cursos SENCE u otra iniciativa. El esfuerzo está centrado en obtener un pulso de la demanda a partir de información de fuentes relevantes para el sector, como expertos y empresas. Si bien esta información no es exacta, es fundamental para orientar la toma de decisiones a mediano plazo en términos de esfuerzo de capacitación y posibles proveedores. Esto se podría ver reflejado en las Mesas Regionales de Empleabilidad, que fueron implementadas en todas las. Experiencias internacionales indican que estas metodologías son más efectivas para prospectar necesidades de formación que el levantamiento de demanda puntual.

En segundo lugar, es posible obtener información sobre la oferta y demanda de mano de obra por medio de otras fuentes, como la plataforma Trabajosenobra.cl, las Mesas Regionales de Empleabilidad y el Observatorio Laboral. A través del análisis de esos datos, se pueden obtener ideas sobre qué tipos de oficios se demandan y dónde se ofrecen. Sin embargo, el esfuerzo se centra en vincular estas herramientas y espacios entre las empresas, jefes de obras y contratistas.

Por último, se sugiere priorizar la oferta de cursos para oficios que siempre requieren mano de obra, como carpintero, albañil, pintor, ceramista, carpintero de obra gruesa y electricista. Esto se debe al perfil de los participantes, que son personas que recién ingresan al sector, y a las características del programa, que es de alcance masivo. Por lo tanto, se requiere una concentración en oficios fundamentales que posibiliten la entrada inicial a la industria de la construcción. Vale la pena destacar el importante papel que juega la Cámara proveyendo estándares de competencias laborales y planes formativos, los que han resultado relevantes para el proceso. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en estos planes, que tuvieron que adaptarse al modelo practicado por el SENCE y ser validados por Chile Valora.

5. Ampliar la selección de proveedores e incluir su experiencia en el diseño de la formación

Asegurar la calidad de los cursos depende de poder atraer a los mejores OTEC. El modelo actual no considera la experiencia de los OTEC que han trabajado con Franquicia Tributaria, incluso aquellos con amplia experiencia en construcción. Al mismo tiempo, el estudio señala que los OTEC con mayor experiencia en construcción son precisamente los que pueden adaptar los contenidos a la realidad de la clase y contratar buenos docentes.

Por lo tanto, se propone incluir y evaluar la experiencia de los proveedores en cursos de construcción mediante Franquicia Tributaria. El objetivo es aumentar la competencia y garantizar que los OTEC seleccionados sean los más idóneos. Para mitigar posibles sesgos en la selección, se sugiere combinar criterios que tengan en cuenta la atención a públicos vulnerables con la experiencia en el sector de la construcción en la puntuación final de los proveedores. De esta manera, se asegura una cobertura mínima en ambas dimensiones esenciales para las capacitaciones en el sector.

El Programa también podría mejorarse abriendo espacio para que los OTEC retroalimenten los planes de formación en base a su experiencia. Esto se puede hacer desde sistemas digitales o instancias formales de gobernanza que incluyan momentos de retroalimentación.

Selección de participantes

6. Establecer procesos para identificar y seleccionar adecuadamente en el público objetivo

Una vez que se completan las inscripciones, los OTEC se comunican con las personas participantes para su posterior matriculación. Aunque generalmente hay más personas inscritas que cupos disponibles, a menudo resulta difícil llenar todos los cupos debido a diversas dificultades. Al contactar a las personas inscritas, se encuentran con problemas como datos de contacto incorrectos, participantes no disponibles o sin interés en tomar el curso, o incluso personas inscritas de otras regiones. Esto genera pérdidas significativas, no solo porque retrasa el inicio de sus actividades, sino también porque selecciona personas que posiblemente no están aptos o motivados para trabajar en el sector. Esto resulta en desperdicio de recursos y disminuye la eficacia del programa en alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto, existe la necesidad de **mejorar la información proporcionada en la página web** para garantizar que las personas inscritas tengan un conocimiento claro sobre los horarios, ubicación de ejecución, entre otros aspectos relevantes.

Además, dada la importancia del papel de las OMIL en la difusión de los cursos y la atracción de participantes, es fundamental asegurar una adecuada transmisión de información desde los equipos regionales hacia las OMIL. Es necesario estandarizar el tipo, la frecuencia y el volumen de la información que llega a las OMIL sobre el programa, elementos que fueron considerados heterogéneos durante la evaluación. Además, se considera necesario que las OMIL tengan la capacidad de inscribir a las personas participantes, ya que algunos pueden tener dificultades debido a habilidades digitales limitadas.

También se sugiere **evaluar las fechas más adecuadas para iniciar la difusión y la inscripción**. En los primeros meses de oferta, se han observado dificultades para completar las inscripciones debido a la temporada en que los cursos se abrieron (diciembre a febrero). Este problema surgió en el Piloto debido a que se estableció una preinscripción de personas en cursos que aún no estaban licitados. Esto resultó en que, cuando los cursos estuvieron disponibles, muchas de las personas preinscritas ya no cumplían con los criterios de selección o habían perdido interés. Se sugiere que, para las próximas licitaciones, la preinscripción esté más alineada con las fechas reales de inicio de los cursos.

Por último, se recomienda incluir en las responsabilidades de los OTEC un proceso de orientación que proporcione información relevante a las personas inscritas, asegurando que el curso al que se postulan sea lo que realmente buscan y, de esta manera, prevenir la deserción.

Desarrollo del curso

7. Adecuar los subsidios de cuidado a las necesidades del público objetivo

Aunque los subsidios de cuidado se consideraron una innovación positiva de la Iniciativa, ya que permiten atraer a mujeres para la capacitación y, por lo tanto, al sector de la construcción, se

consideraron insuficientes en términos de los montos y el diseño actuales. Se recomienda ampliar la edad de los hijos e hijas que pueden ser cuidados, así como considerar el cuidado de personas con dependencia y/o discapacidad. Además, se recomienda considerar la posibilidad de aumentar el monto para que esté más cerca de los valores de mercado de cuidados.

Nota: hasta la fecha de la última versión de este informe, SENCE había incorporado al subsidio de cuidado las personas con dependencia y/o discapacidad. Sin embargo, es importante señalar que el monto del subsidio permanece inalterado.

8. Fortalecer habilidades transversales

Los módulos de habilidades transversales se consideran fundamentales tanto para las personas participantes como para los equipos de los OTEC y las empresas. Se enfatiza la importancia de las habilidades blandas para el desempeño en la industria de la construcción. Por lo tanto, se destaca la inclusión de este módulo en el curso y se recomienda fortalecer el desarrollo de habilidades de trabajo colaborativo, identificadas como fundamentales para la industria de la construcción.

Nota: hasta la fecha de revisión de este informe, SENCE ya había incluido un Módulo Transversal de Orientaciones generales sobre el enfoque de Género en el llamado regular del año 2023.

9. Fortalecer estrategias para disminuir la deserción

La deserción de las personas participantes perjudica el desarrollo de la capacitación y los resultados de la Iniciativa en su conjunto. Las personas participantes abandonan principalmente debido a que encuentran trabajo y por razones de cuidado. Sin embargo, también existen otros motivos que podrían ser abordados por la Iniciativa para reducir este problema.

En primer lugar, muchos participantes abandonan porque no se identifican con el curso o con el sector de la construcción, lo que podría resolverse proporcionándoles información de mayor calidad durante el proceso de inscripción o perfilado realizado por los OTEC.

Un segundo grupo abandona debido a faltas injustificadas o retrasos. Si bien es importante establecer límites claros en cuanto a las ausencias y los horarios de inicio de los cursos para garantizar que las personas participantes adquieran los conocimientos mínimos necesarios para completar el programa, sería valioso generar instancias que permitan cierta flexibilidad en caso de retrasos o ausencias justificadas. Por ejemplo, se podría evaluar la posibilidad de incluir un par de clases adicionales al final del curso para permitir la recuperación de aquellas personas participantes que están en el límite y han justificado sus ausencias y retrasos (por ejemplo, los sábados). Asimismo, para aquellos OTEC que ofrecen cursos paralelos en la mañana y en la tarde, sería beneficioso brindar la opción de que las personas participantes que encuentren empleo o enfrenten dificultades en el cuidado puedan cambiar a otro horario en lugar de abandonar el curso.

En este sentido, hace sentido replicar para la Línea de Oficios la nivelación que propone la licitación de la Línea de Becas Laborales, que permite nivelar a aquellas personas participantes cuyo porcentaje de asistencia final esté entre el 65% y el 74%.

Nota: hasta la fecha de la revisión de ese informe, SENCE ya había incluido esta Nivelación en el llamado regular del año de 2023

10. Considerar la creación de una trayectoria de aprendizaje para las personas participantes

A pesar del éxito del curso en atraer a nuevos participantes al sector, especialmente mujeres y personas sin experiencia previa en la construcción, se reconoce que el diseño actual del curso no proporciona la formación necesaria para mantenerse de manera autónoma en la industria. Los contenidos son considerados básicos y la duración del curso es corta. Además, la primera versión de los planes formativos no se encontraba con la validación Chile Valora, que es un punto de mejora para las próximas licitaciones. Las personas participantes, sin embargo, expresan interés en continuar su formación y aspiran a ocupar puestos más avanzados.

En lugar de prolongar la duración del curso, lo que podría ser complicado para aquellos más vulnerables que necesitan emplearse, se recomienda explorar la posibilidad de crear cursos avanzados para quienes ya han completado la formación inicial y construir una "trayectoria" de aprendizaje. Estos cursos avanzados deberían centrarse en el desarrollo de experiencia práctica en la industria, incluso considerando asociaciones con empresas para la realización de prácticas en obras.

11. Identificar participantes con potencial y motivación para emplearse en el sector

Aproximadamente 27% de las personas encuestadas afirman que desearían trabajar en el sector de la construcción de forma dependiente después de completar la capacitación. Sin embargo, el modelo actual no permite identificarlos dentro del grupo general de graduados.

Por lo tanto, se sugiere desarrollar procesos de identificación de las personas participantes interesados en emplearse en el sector. Esto podría hacerse, por ejemplo, a través de cuestionarios, entrevistas o seguimiento sociolaboral al final del curso. Para este grupo, podrían desarrollarse estrategias más dirigidas para conectarlos con el sector, incluso conectándose con otros programas como el programa de jóvenes aprendices u otros programas de capacitación.

Nota: hasta la fecha de revisión de este informe, SENCE ya había incluido, en el llamado regular del año 2023, el componente de Apoyo Sociolaboral.

Intermediación laboral

12. Reforzar la intermediación laboral antes, durante y después de los cursos

Las experiencias internacionales mapeadas en el capítulo de marco conceptual señalan que los programas de empleabilidad más exitosos son aquellos que ofrecen un sistema integrado de acciones que van desde los servicios de orientación y formación hasta el asesoramiento y acompañamiento; y que ocurren antes, durante y después de la capacitación. La iniciativa Maestros y Maestras ya cuenta con algunas de estas directrices, pero necesitan estar mejor integradas. Además, se deben agregar otros elementos y aclarar roles.

En este sentido, se recomienda que el nuevo modelo de intermediación se base en estas premisas, siguiendo el modelo sugerido a continuación:



Fuente: Elaboración propia Comov

El proceso comienza con (A) una buena definición de la oferta programática, que debe estar alineada con las demandas del sector. En este sentido, se recomienda, como se menciona en la recomendación 4 de este capítulo, que el mapeo de las demandas y tendencias sea liderado por la Cámara por medio de sus unidades regionales, centrándose en las tendencias a medio y largo plazo y en la alineación con las competencias requeridas para el ejercicio del rubro.

Luego, es importante realizar **(B) un buen perfilamiento,** es decir, asegurarse de que las personas participantes que ingresan al curso estén alineadas con los objetivos de la capacitación y las necesidades del sector. Este punto ya se detalló en la recomendación 6 de este capítulo y se basa en garantizar un buen proceso de difusión, atracción y selección de personas.

El siguiente paso, que ocurre en las etapas finales de la capacitación, es **(C)** identificar a las personas motivadas y aptas para trabajar en el sector, siendo estos donde se debe enfocar la intermediación laboral. Esta recomendación se desarrolló en la recomendación 11 de este capítulo.

Finalmente, el paso final implica realizar un **(D)** seguimiento de las personas egresadas del curso, buscando comprender su trayectoria laboral después de la capacitación. Esto se puede hacer a través de diversas estrategias, como encuestas, investigaciones cualitativas y el uso de datos administrativos.

13. Fortalecer el rol de la Unidad de Empresas, Plataforma Laboral y Mesas Regionales de Empleabilidad en la intermediación laboral

La evaluación concluye que las OMIL no deben desempeñar un papel central en el proceso de intermediación laboral para esta Iniciativa, debido a su heterogeneidad, su relación limitada con el sector y las particularidades de contratación en el sector de la construcción. En cambio, se sugiere fortalecer las estructuras sobre las cuales SENCE tiene un mayor control, como la Unidad de Empresas y la Plataforma Laboral; y profundizar vínculos con los territorios, por medio de las Mesas Regionales.

Por lo tanto, se recomienda que la Unidad de Empresas y la Plataforma Laboral refuercen su papel en la intermediación laboral. Su enfoque debe centrarse en expandir y mantener una masa relevante de empresas interesadas en contratar a las personas egresadas, al mismo tiempo que buscar maximizar los canales y contactos con las personas participantes. Para eso, deben contar con el apoyo de la Cámara de la Construcción para el involucramiento de las empresas y su aproximación con la Unidad de Empresas y Plataforma Laboral.

Las Mesas, a su vez, se presentaron como un espacio potencialmente relevante para apoyar la intermediación laboral. Para esto, es necesario aclarar su rol dentro del sistema. Se sugiere que las Mesas asuman roles de la siguiente manera:

<u>A nivel central</u>, la **Mesa asumiría un rol estratégico**, y debería ser liderada por SENCE. Esta tendría la función de convocar y coordinar el diálogo entre organizaciones clave para la contratación de personas con el perfil de las personas egresadas del programa. La definición de quiénes deberían participar en la Mesa debe acordarse en los próximos meses, pero inicialmente se sugiere incluir organizaciones como la CCHC central, MINVU, Ministerio de Obras Públicas (MOP), Ministerio de Minería, entre otras.

En este nivel, el objetivo de la Mesa sería detectar líneas claras de oportunidades (sectores, gremios, ministerios) y llevarlas a las regiones. Además, debería construir y apoyar la implementación de los lineamientos generales de las Mesas a nivel regional.

<u>A nivel regional</u>, **la Mesa podría asumir un rol más operativo**, **liderado por SENCE con la participación de otras contrapartes relevantes a nivel local**. La definición de quiénes deberían participar en la Mesa debe acordarse en los próximos meses, pero inicialmente se sugiere incluir organizaciones como la Unidad de empresas de la oficina regional de SENCE, la CCHC regional, SERVIU, y otras contrapartes que se identificarán desde el nivel central y local.

En este nivel, el objetivo de la Mesa sería identificar oportunidades donde se podrían emplear las personas egresadas, por ejemplo, mediante el intercambio de información sobre cursos, personas egresadas y oportunidades. Para que esto ocurra, estas Mesas deberían tener una gobernanza y estructura previamente definida, con un grupo central e invitados a sesiones específicas. Además, otra función sería promover la Iniciativa e involucrar a otras contrapartes locales relevantes.

Por último, la **Plataforma Trabajosenobra.cl** tiene potencial para apoyar la intermediación laboral en el sector, a pesar de su potencial, necesita ajustes para concretarse como una opción viable. Dentro de estas destacan **mejoras en la difusión**, **en la usabilidad en línea con las características del sector**, **la integración operativa con la BNE y la firma de convenios** para el intercambio de información relevante sobre confidencialidad de datos e intercambio de información entre el sector público y privado.

Para el sector de la Construcción

14. Impulsar buenas prácticas para la atracción y retención del talento en el sector de la construcción

El sector tiene dificultades estructurales para atraer y retener talentos debido a la estructura de los contratos, el nivel de compensación y la ausencia de un plan claro de carrera. Por eso, ofrecer y mejorar la formación no es suficiente para generar mayor productividad y empleabilidad en el sector de construcción.

Además de invertir en programas de formación, el sector de la construcción necesita invertir en su propia profesionalización, creando trayectorias profesionales más claras, invirtiendo en personas trabajadoras y ofreciendo salarios compatibles con sus necesidades. Además, es importante construir buenas prácticas de gestión de recursos humanos, especialmente dirigidas a mujeres, migrantes y jóvenes, con el fin de hacer más atractivo el sector para estos públicos.

Es relevante cuando surgen iniciativas de esta naturaleza, que empresas líderes se puedan vincular más a estos programas como referencia al resto de la industria. Es por lo que se sugiere levantar y visibilizar empresas que puedan comprometerse en incorporar personas que egresan de este tipo de programa en sus operaciones y que, adicionalmente, se pueda medir el valor que tiene apostar a la capacitación como un vehículo que entregue productividad. Esto sin duda tendría un efecto

positivo en la conciencia del grupo de empresas que pertenecen al sector, pero tomará tiempo cambiar la cultura organizacional de este.

Para el SENCE

15. Crear KPI propios para el programa y alineados con los objetivos específicos

Desde el inicio de la evaluación, se identificó que no se habían acordado objetivos y KPI específicos para la Iniciativa, lo que llevó a que cada organización trabajara con sus propios KPI previos. En la práctica, esto generó algunos desalineamientos en la operación, especialmente en la intermediación laboral.

Particularmente sensible fue la discusión sobre los KPI del Departamento de Empleo de SENCE, ya que los indicadores del modelo actual de intermediación laboral que relacionan el éxito con la colocación "directa" realizada por SENCE a través de la OMIL no son los más efectivos para medir el éxito de una iniciativa como esta.

En este sentido, se sugiere que el programa cree sus propios KPI vinculados no sólo al éxito de la intermediación laboral directa, sino también a los efectos positivos del programa en la realidad de las personas participantes. Por ejemplo, los indicadores de colocación deberían calcularse no en función de todas las personas egresadas, sino de aquellos que manifiestan el deseo de trabajar en el sector. En segundo lugar, se debe considerar a personas trabajadoras que se emplean de forma independiente, que son la mayoría en el sector de la construcción. En tercer lugar, trabajar con indicadores que contemplen la generación de ingresos a partir de la construcción y no solo la contratación.

Estos KPI deben discutirse y desarrollarse internamente a lo largo de los meses.

16. Estandarizar la transmisión de información entre SENCE central, oficinas regionales e implementadores

La información que llega a las regiones y a los implementadores desde el nivel central se consideró heterogénea. Aunque las responsabilidades generales están claras, los nuevos procesos específicos (especialmente relacionados con la intermediación laboral) aún no se han institucionalizado.

Se recomienda que SENCE refuerce las estructuras de coordinación tanto en la transmisión de información entre SENCE Nacional y Regional como entre SENCE Regional e implementadores (OTEC y OMIL). Es necesario estandarizar la información que se transmite, alinear los KPI, crear instancias para resolver problemas operativos y abrir espacios de retroalimentación, que es fundamental para la buena implementación de la Iniciativa. Es fundamental que esta transmisión de información de alta calidad llegue a las mesas regionales, las cuales deben disponer de información básica y completa del programa de manera transversal.

6. Referencias

- BID (2013). Guía para el diseño de servicios de intermediación laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad.
- Comisión Nacional de Productividad (2020). Productividad en el sector de la Construcción
- Consejo de Formación para la Construcción (2022). Estudio de atracción y contratación en el sector de la construcción.
- DESUC (2020). Trayectorias de trabajadores de obra de la construcción.
- Mazza, Jacqueline. (2023). Servicios de intermediación laboral: Enseñanzas para América Latina y el Caribe." CEPAL Review, no. 80, LC/G.2204-p, p. 168.
- Organización Internacional del Trabajo (1948). Convenio sobre los servicios de empleo (núm. 88).
- Organización Internacional del Trabajo (1997). Convenio sobre las agencias de empleo privadas (núm. 181).

7. Anexos

Anexo A: Características de contratación del Sector Construcción

La construcción, como cualquier otro sector, está compuesta por prácticas arraigadas en la cultura organizacional de sus empresas. El cómo éstas impactan en la implementación de la Iniciativa, ha sido considerado en esta evaluación. De hecho, la escasez de mano de obra en el sector se explica por una diversidad de factores, incluyendo la percepción sobre las condiciones laborales, la falta de conocimiento sobre las oportunidades de carrera en la construcción, o la ausencia de habilidades y competencias requeridas. De esta forma, algunas de las características de base de cómo funciona el sector afectan directamente la implementación y resultados de la Iniciativa en cuanto a atraer nuevas personas entrantes capacitadas.

A continuación, se resumen algunas de estas características que afectan la implementación de la Iniciativa (CFC, 2022) (DESUC, 2020):

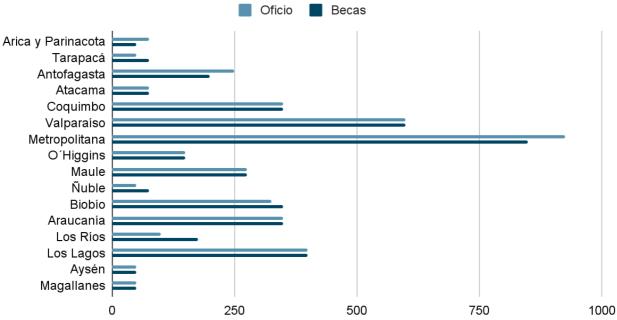
- 1. <u>Búsqueda de empleo:</u> la búsqueda de trabajo/mano de obra en el sector se realiza mayormente a través de conexiones personales y recomendaciones de pares o superiores. Esto es válido tanto para las empresas como para las personas trabajadoras. Las plataformas de empleo online han tenido un éxito limitado en el sector, debido a varios factores, entre ellos la preferencia por métodos de búsqueda presenciales, la descentralización de la contratación y el limitado uso de tecnología por parte de personas trabajadoras de la construcción, especialmente los mayores.
- 2. <u>Estrategias de atracción</u>: el aumento de salarios ha sido la estrategia más utilizada por las empresas para atraer a personas trabajadoras, aunque es una táctica que parece contribuir a una alta rotación laboral.
- 3. <u>Contratación:</u> la contratación se realiza de manera rápida y colaborativa, tomando en su mayoría solo 2 a 3 semanas para encontrar a personas necesarias. Los criterios de selección más comunes incluyen experiencia laboral, conocimiento sobre el trabajo a realizar, recomendaciones y los antecedentes delictuales.

4. <u>Incentivos:</u> Las personas participantes destacan que los principales aspectos a mejorar en la industria son los sueldos, el trato de los superiores y la infraestructura. Aunque las empresas han hecho algunos esfuerzos para abordar estos problemas, hay espacio para mejoras. A pesar de esto, muchas personas encuentran el sector atractivo, citando la oportunidad de aprender de diferentes áreas, la posibilidad de un sueldo competitivo y la variedad de actividades que realizan en el trabajo.

<u>Falta de carrera</u>: las personas trabajadoras desean tener la oportunidad de desarrollarse en el sector, viendo la capacitación en algún oficio del sector como una opción viable. Sin embargo, a pesar de la valoración positiva de la capacitación por parte de estas, las empresas no suelen darle una alta prioridad a la capacitación en el proceso de selección. La capacitación, por lo tanto, podría ser utilizada como una estrategia de retención de mano de obra, permitiéndoles crecer dentro de la misma empresa.

Anexo B: Distribución de cupos por región





Anexo C: Lista de personas entrevistadas

Las entrevistas fueron realizadas durante los meses de marzo a agosto de 2023, de forma presencial y remota.

Institución	Nombre
SENCE Nacional	Andrés Pinto
SENCE Nacional	Paula Troncoso

SENCE Nacional	Carolina Tombolini
SENCE Nacional	Lorena Cordova
SENCE Nacional	Nicole Torres
SENCE Nacional	María Francisca Mora
SENCE Nacional	Felipe Candia
OTIC Nacional CCHC	Pilar Licanqueo
CCHC Nacional	Manuel Ureta
CCHC Nacional	Santiago Canales
MINVU	Pablo Campos
SENCE Regional	Lilian Galvez
SENCE Regional	Jaime Santander
SENCE Regional	Cristina Bustamante
SENCE Regional	Diana Serna Lopez
CCHC Regional	Tareq Pollini
CCHC Regional	Zenón Cardenas
CCHC Regional	Carolina Surber
CCHC Zonal Social	Sebastián Garcia
CCHC Zonal Social	Alex Suazo
OMIL Puente Alto	Romina Ortiz
OMIL Valparaíso	Camilo Triviño
OMIL Concepción	Andres Villa/ Claudia Maldonado
OMIL Temuco	Henry Zurita
OMIL Coquimbo	Fabiola Castillo
OMIL Puerto Montt	Miguel Alejandro Ayancán
OTEC Escuela Tecnológica de la Construcción	Nicolás Quezada Quiroz
OTEC Escuela Tecnológica de la Construcción	Nicolás Salas
OTEC Valparaíso	Pedro Caputo
OTEC Concepción	Daniela Cabeza
OTEC Santiago	Carolina Morinaga
OTEC Puerto Montt	Pamela Bustos
OTEC La Serena	Denisse Harison
OTEC San Joaquin	Alejandra Valencia
OTEC Puerto Montt	Lina Sartori

Empresa - 70w imobiliária	Maria Pilar Blanco	
Empresa - Casas Florida	Gonzalo Perez	
Empresa - Ecomac	David Cortez	
Empresa - Bravo Constructora	Raimundo Bravo	
Empresa - Grupo Independencia	Eugenio Humberto	
+ 21 estudiantes (durante la capacitación)		
+ 5 egresados		
+ 5 desertores		
+ 6 relatores		

Anexo D: Cambio de alcance del estudio

Presentación del alcance y contrato actual:

El contrato inicial del proyecto contemplaba tres etapas principales y su repetición para cada licitación (Oficios y Becas). En la primera etapa, se realiza el análisis de contexto, la documentación y las entrevistas con las contrapartes nacionales (SENCE, OTIC, CChC). La segunda etapa se refiere a la planificación de la ejecución, el análisis del perfil de las personas inscritas y las entrevistas con las contrapartes regionales (SENCE, CChC, OTEC, OMIL). Finalmente, la tercera etapa abarca la ejecución, con observaciones en terreno, entrevistas con participantes, encuestas en línea, entrevistas con empresas y análisis del perfil de las personas egresadas y desertoras. Se estima que el contrato tendrá una duración de 25 semanas, desde marzo hasta agosto.

Si bien se ha previsto la evaluación de las capacitaciones implementadas a través de la Línea Sectorial del Programa de Capacitación en Oficios, así como los procesos contemplados en las etapas de "Contexto y Diagnóstico" y "Planificación" de la línea de Becas Laborales, se han presentado retrasos en el inicio de las capacitaciones de la línea de Becas Laborales. Por esta razón, no fue posible llevar a cabo todas las actividades previstas para la etapa de "implementación" (Ejecución del Programa), ya que los primeros cursos iniciarán a finales de julio o principios de agosto, y su finalización está programada para septiembre u octubre. En este sentido, se ha ajustado la propuesta con el fin de cumplir con los plazos establecidos sin comprometer la calidad de la evaluación.

Presentación del nuevo alcance:

En concordancia con el plazo del proyecto, se han acordado ciertos ajustes en las actividades. En primer lugar, se acotaron algunas acciones, como la realización de 5 entrevistas a personas egresadas y 5 a desertoras o reprobadas, así como el análisis de la base de datos de personas aprobadas, desertoras y reprobadas durante la ejecución, y las visitas a los territorios. No obstante, se ha acordado mantener al menos una visita adicional para analizar la fase inicial de implementación de la línea de Becas, sujeto a que alguna región haya iniciado alguno de los cursos en la fecha planificada para las visitas.

En el transcurso del estudio, se ha resaltado la importancia de abordar de manera más detallada los desafíos y elementos clave de la gobernanza actual del proyecto. Este análisis tiene como propósito

identificar las fortalezas y debilidades del proceso, con el fin de obtener lecciones que puedan aplicarse en futuros proyectos que involucren esfuerzos similares. Dicho tema ha sido considerado fundamental por las distintas contrapartes involucradas en el proyecto, ya que implica desarrollar nuevas capacidades y procesos en ambas instituciones.

Con el fin de dar una respuesta contundente a estos ajustes en las actividades, el panel técnico ha acordado incluir el diseño de una propuesta adicional de gobernanza como parte del alcance del proyecto. Para ello, se llevaron a cabo actividades adicionales, como entrevistas complementarias con contrapartes nacionales y regionales (SENCE y Cámara), enfocadas específicamente en temas de gobernanza y coordinación (los perfiles de las personas entrevistadas se definirán conjuntamente con las contrapartes). Además, se realizó un taller con el objetivo de perfeccionar el diseño de la propuesta de gobernanza. Estas actividades contribuyeron a identificar los desafíos asociados a este tipo de iniciativas y a proponer posibles soluciones.

En total, se llevaron a cabo seis reuniones bilaterales y una reunión grupal, como se muestra a continuación:

SENCE	Departamento de Empleo (equipo)
SENCE	Departamento de Capacitación (equipo)
SENCE	Jefe Departamento de Capacitación
SENCE	Regional Valparaíso
сснс	Gremio nivel central
сснс	Encargado de la plataforma Trabajosenobra.cl
Todos	Reunión grupal SENCE-CChC-OTIC

Cabe destacar que el diseño de la gobernanza no se limita a una única reunión, sino que es un proceso a mediano-largo plazo que se construye de manera colectiva entre las contrapartes. Por tanto, se enfatiza que este nuevo componente pretende ser un primer paso en la estructuración de la gobernanza, estableciendo pautas generales y un plan de acción claro, cuya implementación deberá llevarse a cabo.

Además de los cambios mencionados anteriormente, también se han registrado otras modificaciones de menor impacto durante el proceso. Por ejemplo, se sustituyó la observación en terreno en Temuco por una observación en terreno en San Joaquín, debido a que en el momento programado para la visita no había cursos en Temuco. El resto de las visitas se llevaron a cabo según lo planeado: Santiago (Región Metropolitana), Valparaíso (Valparaíso), Puerto Montt (Los Lagos), Coquimbo (Coquimbo) y Concepción (Biobío). Además, en las entrevistas realizadas a las empresas, se incluyeron empresas que han participado directamente en el Programa, así como otras empresas del sector, a través de contactos de SENCE y la CCHC. Esto fue necesario debido al bajo número de empresas que han tenido un rol activo en el proceso de intermediación laboral asociado al Programa.