



Programa de Fortalecimiento del Sistema de Intermediación Laboral en Chile

(CH-L1135)

Informe de terminación del proyecto (PCR)

Equipo de preparación del proyecto: Verónica Alaimo, Jefa de Equipo (SCL/LMK); Solange Berstein (LMK/CCH); Dulce Baptista (SCL/LMK); Ethel Muhlstein (SCL/LMK); Paola Robles (CSC/CCH); Francisco Lois (FMP/CCH); David Salazar (FMP/CUR); Alonso Chaverri (LEG/SGO), Tania Gaona (SCL/LMK); y Alexandre Bagolle (LMK/CCH).

Equipo de PCR: Verónica Alaimo, Jefa de Equipo (LMK/CCH); Valente Alarcón (LMK/CCH); Paola Robles (CSC/CCH); Alonso Chaverri (LEG/SGO); María Paula Gerardino (SPD/SDV); Analía La Rosa (FMP/CCH), Beatriz González (SCL/LMK).

ÍNDICE

Enlaces Electrónicos	ii
Enlaces Electrónicos Opcionales	ii
Acrónimos y abreviaturas	ii
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO	iii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. CRITERIOS CENTRALES. DESEMPEÑO DEL PROYECTO.	2
II.1 Relevancia	2
a. Alineación con las necesidades de desarrollo del país.....	3
b. Alineación estratégica.....	4
c. Relevancia del diseño.....	4
II.2 Efectividad	8
a. Declaración de los objetivos de Desarrollo del proyecto.....	8
b. Logro de resultados.....	8
c. Análisis contrafactual.....	12
d. Resultados no anticipados.....	13
II.3 Eficiencia.....	14
II.4 Sostenibilidad.....	14
a. Aspectos Generales de Sostenibilidad.....	14
b. Salvaguardas ambientales y sociales.....	15
III. CRITERIOS NO CENTRALES.....	15
III.1 Desempeño del Banco	15
III.2 Desempeño del Prestatario	16
IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES.....	16
IV.1 Dimensiones 1 a 5	16

Enlaces Electrónicos

1. [Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo \(DEM\)](#)
2. [Cambios a la Matriz de Resultados](#)
3. [Versión final del Informe de seguimiento del progreso \(PMR\)](#)
4. [PCR Checklist](#)

Enlaces Electrónicos Opcionales (EO)

1. [EO#1. Presentación Comité de Coordinación de Intermediación Laboral \(CCIL\), 01/2020.](#)
2. [EO#2. Documento anexo de información adicional.](#)
3. [EO#3. Resultados y procedimientos del QRR.](#)

Acrónimos y abreviaturas

AMSPE	Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BNE	Bolsa Nacional de Empleo
CASEN	Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional
CCIL	Comité de Coordinación de Intermediación Laboral
CRC	Consejos Regionales de Capacitación
CRF	Marco de Resultados Corporativos
ENE	Encuesta Nacional de Empleo
FOMIL	Fortalecimiento de las Oficinas Municipales de Información Laboral
IL	Intermediación Laboral
IML	Información del Mercado Laboral
MTPS	Ministerio del Trabajo y Previsión Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OL	Observatorio Laboral
OMIL	Oficinas Municipales de Información Laboral
OTIC	Organismo Técnico Intermedio de Capacitación
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAML	Políticas Activas del Mercado Laboral
PBL	Préstamo en Apoyo a Reformas de Políticas
PCR	Informe de Terminación del Programa
PEA	Población Económicamente Activa
PNIL	Política Nacional de Intermediación Laboral
Red SEALC	Red de Apoyo Técnico de los Servicios de Empleo de América Latina y el Caribe
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SIL	Sistema de Intermediación Laboral
SSIL	Servicios de Intermediación Laboral
SIML	Sistema de Información del Mercado Laboral
SPE	Servicios Públicos de Empleo
UIS	Actualización de la Estrategia Institucional

INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

^CH-L1135 Program to Strengthen the Labor Intermediation System in Chile

Country Beneficiary Chile	Loan Instrument Policy-Based Loan	Borrower CH-CH - REPUBLICA DE CHILE	Loan(s) 4098/OC-CH	Sector Social Investment	Sub-Sector Labor Intermediation Systems
Date of Board Approval Jun 19, 2017	Date of Eligibility for First Disbursement Sep 25, 2018	Date of Closure (CO) Dec 21, 2019	Loan Amount - Original 100,000,000.00	Loan Amount - Current 100,000,000.00	Pari Passu
Total Project Cost Not Available	Months In Execution from Approval 30	Months In Execution from First Disbursement 15	Original Date of Final Disbursement Oct 11, 2019	Actual Date of Final Disbursement Dec 31, 2019	Cumulative Extension(Months)
Total Amount Disbursed 100,000,000.00	Total Percentage of Disbursement 100%				

^ Ratings of project Performance in PMRs



Has This Project Received Funds from
another Project?

☐ Yes ☒ No

Has This Project Sent Funds to Another
Project?

☐ Yes ☒ No

Development Effectiveness Classification

No	PMR Date	PMR Stage	Classification	Disbursement Percentage (As of Dec 31)
1	May 04, 2019	Second period Jan-Dec 2018	Satisfactory	

^ Bank Staff



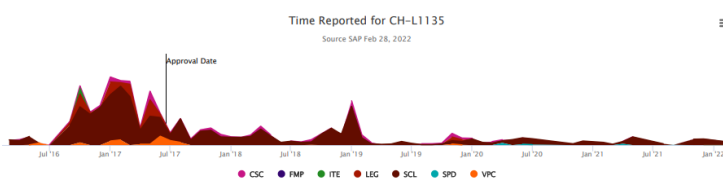
Positions	At PCR Mar 11, 2022	At Approval Jun 19, 2017
Vice-President VPS	López Benítez, Benigno	Levy,Santiago
Vice-President VPC	Martínez Alvarado, Richard	Rosa, Alexandre
Country Manager	Attademo-Hirt, María Flores (CSC/CSC)	Lupo,Jose Luis (CSC/CSC)
Sector Manager	Regalía, Ferdinando (SCL/SCL)	Salazar Sanchez,Hector (SCL/SCL)
Division Chief	Ripani, Laura (SCL, LMK)	Pages-Serra,Carmen (SCL/LMK)
Country Rep	Attademo-Hirt, María Florencia (CSC/CCH)	Robert,Carolyn (CSC/CCH)
Project Team Leader	Alaimo,Veronica (LMK/CCH)	Alaimo,Veronica (SCL/LMK)
PCR Team Leader	Alaimo, Verónica (LMK/CCH)	

^ Staff Time and Cost



Stage Project Cycle	# of Staff Weeks	USD (including Travel and Consultant Costs)
Preparation	51.1	250,387.72
Supervision	39.7	356,596.54
Total	90.7	606,984.26

^ Time



I. INTRODUCCIÓN

Este documento resume los logros y desafíos pendientes en materia de intermediación laboral (IL) en Chile y el rol que ha tenido el “Programa de Fortalecimiento del Sistema de Intermediación Laboral en Chile” (CH-L1135; 4098/OC-CH) (el “Programa”) para avanzar en una agenda que era necesaria al momento de diseño y ejecución de la operación, y que se hizo más relevante aun en el contexto de pandemia por COVID-19 que se tradujo en mayor desempleo y generó la urgencia de apoyar la recuperación del empleo formal. Cabe notar que este Programa constituye el primer PBL orientado a fortalecer los sistemas de intermediación laboral en la región.

Los servicios de intermediación laboral (SSIL) forman parte de las Políticas Activas de Mercado Laboral, las cuales buscan la rápida inserción laboral, en particular de las personas que enfrentan mayores barreras para acceder a un empleo formal (BID, 2021). Así, los SSIL pueden contribuir a mejorar el desempeño del mercado laboral, a través de mejoras en el acoplamiento entre oferta y demanda laboral (mejorando la productividad en el puesto de trabajo) y la reasignación de trabajadores hacia empleos más productivos (BID, 2016). Los SSIL conforman un Sistema de Intermediación Laboral (SIL)¹ que incluye entidades públicas (conocidos en muchos países como Servicios Públicos de Empleo (SPE)) y privadas (tales como bolsas de empleo privadas o agencias de colocación temporal) y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que realizan vinculación (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2012). En los países con un SIL público desarrollado, éste constituye la puerta de entrada del ciudadano a las políticas de empleo, y articula toda la oferta de servicios en una lógica de lograr mejores trayectorias laborales. A través de instrumentos de perfilamiento², se determina cuál es el tipo de atención que una persona requiere, buscando otorgar una intervención que sea a la vez pertinente y costo-efectiva (Nunn, 2016). Estos SIL públicos proveen directamente o vinculan a trabajadores y empresas con un paquete de servicios que va más allá del propio acoplamiento y que puede incluir: (i) información del mercado laboral; (ii) asesoría laboral y servicios de reclutamiento para las empresas; (iii) capacitación y otras políticas activas del mercado laboral; (iv) administración de seguros de desempleo; y (v) gestión de migración.

A pesar de ser uno de los SIL más avanzados de la región, junto con el de países como México y Brasil (Mazza, 2013), la Comisión Nacional de Productividad (2018) señalaba que el SIL chileno estaba poco desarrollado y con un limitado esquema de vinculación público – privado (vinculación clave para orientar la capacitación y para lograr la inserción laboral). Además, señalaba insuficiencias en la disponibilidad de información sobre oferta y demanda laboral, incluyendo brechas de habilidades. El SIL, formado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), enfocado en financiar capacitación, y un gran número de Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) desconectadas entre sí, no contaba con estandarización de servicios ni de su gestión. La Bolsa Nacional de Empleo (BNE) creada como parte del sistema de atención a cesantes, tampoco cumplía un rol activo en unir vacantes con buscadores de empleo.

¹ Se distingue entre SSIL y SIL ya que, en Chile, los “servicios” son órganos administrativos creados por Ley, de iniciativa exclusiva del Presidente de la República, como por ejemplo, el SENCE. En Chile no hay un “Servicio” de Intermediación Laboral, sino que nos referimos a SSIL entendiendo como servicios la acción de satisfacer una determinada necesidad de un cliente.

² El instrumento de perfilamiento es una herramienta de creación de perfiles que se utiliza para: (i) diagnosticar las fortalezas y debilidades individuales para sugerir un plan de acción adecuado para la inserción laboral; (ii) evaluar el riesgo de desempleo de larga duración entre los desempleados y los que están a punto de quedar sin empleo; (iii) segmentar a los demandantes de empleo de acuerdo con el nivel de asistencia que se considera necesario para lograr la (re)inserción laboral; (iv) orientar los servicios, medidas y programas apropiados que se consideren más adecuados para satisfacer los requisitos de su “perfil” particular; y (v) emparejar a los solicitantes de empleo con vacantes disponibles (Blazquez, 2014).

En este contexto, en 2017 se gestionó el apoyo del Banco al Programa por medio de la suscripción del Contrato de Préstamo No. 4098/OC-CH entre el Banco y la República de Chile (“Prestatario”) el 20 de julio de 2017, por una suma de cien millones de Dólares (US\$100.000.000) (el “Contrato de Préstamo”), estructurado bajo la modalidad de Préstamo en Apoyo de Reformas de Política de Tramos Múltiples (Multi-tramo PBL), ya que se consideró que este instrumento permitiría al Banco aportar adicionalidad para la implementación de reformas de política que se venían realizando de forma parcial el Ministerio del Trabajo y Previsión Social (MTPS) y SENCE desde 2010, y en conformidad con los lineamientos y directrices establecidas en el documento CS-3633-1 (Préstamos en Apoyo de Reformas de Política: Directrices sobre Preparación y Aplicación). Así, el Programa tuvo como objetivo general mejorar la integración y la provisión de servicios de intermediación laboral a buscadores de empleo y empresas en Chile, y priorizó acciones de política dirigidas al logro de los siguientes objetivos específicos: (i) reformular el modelo de gobernanza de las entidades públicas del Sistema de Intermediación Laboral (SIL); (ii) adecuar la oferta y la prestación de los Servicios de Intermediación Laboral (SSIL) provistos por entidades públicas y reestructurar su modelo de gestión; y (iii) avanzar hacia la ampliación y articulación de un Sistema de Información del Mercado Laboral (SIML) y la generación de conocimiento del sector.

El Gobierno de Chile cumplió satisfactoriamente las condiciones generales y especiales del Contrato de Préstamo, incluyendo las medidas de reforma de políticas comprometidas, según evidencia remitida al Banco, a partir de lo cual desembolsaron dos tramos iguales y consecutivos de US\$50 millones cada uno, aunque en un plazo mayor al inicialmente proyectado³. En el caso del primer desembolso, la extensión se debió a un cambio de prioridades del gobierno, que impulsó en los últimos meses de la gestión 2014-2018 una [reforma de pensiones](#), por lo que el equipo del MTPS debió abocarse a ese proceso de reforma. En el caso del segundo desembolso, la extensión se debió a la aprobación de una medida, la Política Nacional de Intermediación Laboral (PNIL), que al momento del diseño se pensaba que se haría a través de un decreto ministerial, pero luego, al tratarse de una “política”, se determinó la necesidad de contar con un decreto presidencial, extendiendo el proceso de aprobación. Dichas extensiones no afectaron el alcance de los objetivos específicos ni los resultados que se buscaban con el Programa.

El SIL de Chile ha avanzado sustantivamente hacia un sistema más integrado, con un modelo de gobernanza claro, mayor articulación dentro de la oferta pública y mayor vinculación con empleadores e intermediadores privados. Asimismo, apalancado por los cambios tecnológicos y la transformación digital que experimentó el país desde 2018, el SIL chileno ha logrado fortalecer su sistema de gestión y su sistema de información de mercado laboral.

Si bien aún quedan algunos desafíos por resolver, es posible afirmar que las acciones impulsadas por el Programa dieron lugar a un plan más amplio y que se ha traducido en avances concretos en las políticas públicas orientadas a la IL en Chile, por lo que el Programa ha logrado sus objetivos y se prevé que estos logros sean sostenibles.

II. CRITERIOS CENTRALES. DESEMPEÑO DEL PROYECTO.

II.1 Relevancia

El Programa tuvo relevancia para el Gobierno de Chile al momento de su diseño, adquirió mayor relevancia durante su ejecución, relevancia que se mantiene en un contexto de necesidad por apoyar la recuperación del empleo formal postpandemia.

³ Se consideraba que los desembolsos podrían realizarse en septiembre 2017 y enero 2018. Sin embargo, se realizaron en diciembre de 2018 y diciembre de 2019.

Al momento de preparar la operación, el país mostraba una tendencia de crecimiento económico que no se reflejaba en los principales indicadores laborales: participación laboral, ocupación, desempleo e informalidad (con tasas promedio de alrededor de 65%, 60%, 7% y 29% durante 2006-2015, respectivamente), sobre todo para grupos vulnerables, como jóvenes, mujeres y personas con discapacidad. Entre las causas de estos problemas se identificaban: (i) falta de información: más de la mitad de los chilenos no contaban con información suficiente sobre vacantes de calidad y buscaban empleo por métodos informales (amigos, familiares, empleadores y/o visitas personales a empresas). Esta cifra era de más de 70% entre trabajadores de baja educación (Encuesta Nacional de Empleo - ENE, 2015). Estos métodos informales tienen cobertura limitada y son relativamente menos efectivos para la población más vulnerable (Mazza, 2017); y (ii) falta de las habilidades requeridas por los empleadores, que manifestaban dificultades para encontrar personal con el perfil requerido (INSEAD, 2016).

La evidencia internacional muestra que la IL es una intervención costo-efectiva para vincular trabajadores a empleos (Card, Kluve y Weber, 2010, 2015). Y en esto se enfocó el Programa: fortaleció la gobernanza del SIL, mejoró la oferta de servicios tanto presencial como online, articuló la oferta territorial de las OMIL y creó instancias que fueron clave para responder de manera articulada a la crisis social de octubre 2019 seguida por la crisis de empleo producto de las medidas sanitarias para hacer frente a la pandemia por COVID-19 en 2020 y 2021.

a. Alineación con las necesidades de desarrollo del país

El Programa estuvo alineado con el diagnóstico de fortalecimiento institucional y desarrollo del país planteado por la Comisión Nacional de Productividad 2018. El informe señala limitaciones de los SSIL a pesar de los esfuerzos del país, en al menos tres pilares: Primero, Chile tenía un marco institucional descoordinado para el SIL público, además de un limitado esquema de vinculación público-privado. Segundo, el SIL público carecía de un esquema que permitiera focalizar servicios y estandarizar la oferta y la prestación de servicios, así como su gestión a través de un sistema común. Finalmente, la información sobre oferta y demanda del mercado laboral era insuficiente, incluyendo brechas de habilidades, impactando en que las redes y contactos sociales seguían siendo la principal forma de conseguir empleo (BID, 2017).

Así, el Programa estuvo alineado con las necesidades de desarrollo del país al momento de diseño, ejecución y cierre. El Programa de Gobierno 2014-2018 incluía en el eje trabajo de su programa económico (pág. 95) la necesidad del país de contar con “un nuevo sistema de intermediación y capacitación laboral, que apoye a todos quienes tengan problemas de inserción en el mercado de trabajo en el mejoramiento de sus condiciones de empleabilidad, con particular foco en aquellos que presentan una situación de mayor vulnerabilidad. El nuevo sistema integrará servicios de información y orientación, diagnóstico de empleabilidad, apresto laboral, certificación de competencias laborales y capacitación.”

Por su parte, el Programa de Gobierno 2018-2022 en la dimensión “Más crecimiento y más empleos” (punto 6), señala la necesidad de “Impulsar decididamente un nuevo y moderno sistema de capacitación, reconversión e IL, que fortalezca las capacidades de los trabajadores, facilite la búsqueda de empleo y reduzca el desempleo de larga duración, garantizando que se capaciten no solo para lo que hay sino para lo que viene. Creando un sistema moderno, integrado y diferenciado de intermediación y orientación laboral para todos los trabajadores que lo requieran. Ante un episodio de desempleo las personas podrán recurrir a una red de apoyo que incluirá una mejor activación del seguro de cesantía, la elaboración de una ficha de diagnóstico para la búsqueda de empleo o adquisición de competencias, canales de búsqueda de empleo, sistemas de vinculación con el sector privado, entre otros.

Actualmente, en el Programa de Gobierno 2022–2026, la IL sigue vigente: en el apartado de Reconversión Laboral, señala la necesidad de fortalecer el sistema de capacitación, certificación e IL, e indica que el fortalecimiento y la mejora continua del SIL forma parte de la agenda de Estado del país, como herramienta clave para mejorar los indicadores laborales del país.

b. Alineación estratégica

El Programa, en el momento de su diseño, se encontraba alineado Estrategia del Banco en el País Chile (2014-2018) (GN-2785), a través del eje “desarrollo de capital humano (con énfasis en educación, intermediación laboral y salud)”, y específicamente en su objetivo estratégico 5.1 “Mejorar la participación laboral y empleabilidad de los grupos más vulnerables laboralmente” y el Informe sobre el Programa de Operaciones 2017 (GN-2884). También era consistente con el Documento de Marco Sectorial de Trabajo (GN-2741-7) en su prioridad sectorial de acceso al trabajo (ver página 33, Sección V, Subtítulo A. Dimensión 1) y está alineada con la Estrategia para una Política Social Favorable a la Igualdad y la Productividad (GN-2588-4). Durante su ejecución, se aprobó la Estrategia de País del Grupo BID con Chile 2019-2022 y el Programa se mantuvo alineado a través del pilar “Aumento de la inversión y mejora de la productividad”, específicamente en su objetivo relativo al Capital Humano (3.7), en cuanto a contribuir a la “formación de talento asociado al proceso de transformación tecnológica que permite disminuir el déficit de capital humano existente, y alinear el talento a las demandas del mercado laboral” (3.16), mientras se toman medidas más profundas a nivel de Educación.

El Programa se alineaba con la Actualización de la Estrategia Institucional (UIS) 2010-2020 (AB-3008) y con los desafíos de desarrollo de: (i) inclusión social e igualdad, al promover acceso igualitario a mejores oportunidades laborales, ya que más del 40% de sus beneficiarios son desocupados o personas que no son parte de la fuerza laboral; y (ii) productividad e innovación, al mejorar el acoplamiento entre la demanda de trabajadores y la oferta de los buscadores de empleo a través de mejoras en la capacitación e IL. También estaba alineado con los temas transversales de: (i) género y diversidad, ya que busca mejorar la situación laboral de mujeres y entre sus acciones incluye el desarrollo de un instrumento de perfilamiento que permitirá conocer sus barreras de acceso al mercado laboral; y (ii) capacidad institucional y estado de derecho, ya que mejora la entrega de servicios de IL a los buscadores de trabajo. Adicionalmente, el Programa contribuyó al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2016-2019 (GN-2727-6) mediante el indicador “Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos”, al fortalecer las entidades vinculadas a la IL en el país, entre otros, con el desarrollo de un instrumento de perfilamiento de buscadores de empleo y de mejoras en la gestión en la provisión de servicios de IL. Actualmente el Programa se mantiene alineado con estos resultados.

c. Relevancia del diseño

El diseño del Programa se enmarca en la experiencia previa del Banco en la región, específicamente al fortalecimiento de los SPE en distintos países y a la implementación de políticas activas de mercado laboral (PAML). Los SIL (que en muchos países son sinónimo de SPE) desempeñan un rol fundamental para enfrentar los problemas de asimetría de información y de obstáculos específicos para grupos vulnerables en el acceso al empleo, reduciendo el desempleo en el corto plazo, disminuyendo la rotación laboral y tiempo de búsqueda de empleo (Michaelides y Mueser, 2018), aumentan la productividad de las empresas como consecuencia de la mayor calidad en la adecuación entre oferta y demanda de trabajo, y de una fuerza de trabajo más calificada, contribuyendo al desarrollo y progreso del país (Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo (AMSPE), BID y OCDE, 2016). Pueden contribuir a reducir la discriminación e incluso aumentar los ingresos (Flores y Lima, 2010), reducen los niveles de

informalidad en el mercado laboral (Pignatti, 2016). Además, la evidencia muestra que la IL es una intervención costo-efectiva para vincular trabajadores a empleos (Card et al., 2015, 2010) y que las ganancias para los beneficiarios que buscan empleo por medios informales son mayores para los trabajadores con peores perspectivas laborales (Van den Berg y Van der Klaauw, 2006).

En Chile, las entidades de SIL públicas, llamadas OMIL fueron creadas con una lógica de descentralización territorial, orientadas a acercar la oferta y demanda local de trabajo. Si bien ya en 2015 existía una amplia cobertura de OMIL en el territorio (326), al depender de cada municipio, no contaban con estándares mínimos de atención (generando inequidades territoriales), ni existía formación específica para su personal, y trabajaban de manera independiente a pesar de que muchas personas viven en una comuna y trabajan en otra (limitando el potencial de vinculación entre vacantes y buscadores de empleo). Si bien existía la BNE con cobertura nacional, esta tenía un alcance muy limitado, y era utilizado mayormente por trabajadores cesantes para validar su condición y acceder al seguro de cesantía.

Esta relevancia en el diseño se mantuvo durante la ejecución y cierre: en los últimos años, el SENCE ha venido invirtiendo de manera creciente en acciones para mejorar la supervisión técnica de las OMIL a través del fortalecimiento de su gestión y desarrollo de instrumentos para mejorar la atención e inserción laboral de los buscadores de empleo. Por su parte, el MTPS ha fortalecido la BNE mediante la implementación de mejoras informáticas y junto al SENCE han realizado avances en generación y análisis de información de mercado laboral a través de la creación del Sistema de Información Laboral y la red de Observatorios Laborales (OL).

En cuanto a la estructura del Programa, esta responde a la continuidad de los esfuerzos realizados, los desafíos planteados y a mejores prácticas internacionales. La evidencia de países con un SIL desarrollado indica que éste debe contar con tres pilares para su adecuado funcionamiento: (i) una institucionalidad establecida que articule a los actores involucrados en la IL, y en especial articular la relación entre el sector público y privado; (ii) un esquema de atención de servicios articulado y la adecuada gestión de los mismos; y (iii) un Sistema de Información del Mercado Laboral (SIML) que integre datos nuevos y/o existentes de oferta, demanda, acoplamiento, identificación de brechas y anticipación de demandas (AMSPE, BID y OCDE, 2016). De esta manera, el Programa se estructuró con estos tres ejes, los cuales se complementan entre sí para el logro del objetivo general de desarrollo.

En este marco, el objetivo del Programa fue apoyar al Gobierno de Chile a mejorar la integración y la provisión de SSIL a buscadores de empleo y a empresas, contribuyendo a mejorar los indicadores de empleo en el país. En este sentido, un análisis de lógica vertical ([EO#2: Figura 1](#)) evidencia que los productos de cada componente se encontraban alineados con los objetivos específicos y el objetivo general del Programa, lo que se encuentra plasmado en la matriz de resultados ([Tabla 1](#)). A continuación, en cada uno de los objetivos específicos del Programa se describen la consistencia de la teoría del cambio y lógica vertical, y su encadenamiento con sus productos y resultados.

Objetivo específico 1: reformular el modelo de gobernanza de las entidades públicas del SIL. La evidencia internacional no sugiere un único modo de gobernanza del SIL, ya que el modelo de gobernanza y articulación institucional debe adecuarse a características propias del modelo de gobierno de cada país (Economix, 2016). Sujeto al marco legal vigente en Chile, este componente buscó fortalecer la gobernanza vertical y horizontal a través de la publicación de una PNIL (formalizada con un decreto presidencial) que define conceptualmente la IL en Chile, su alcance, población objetivo, así como los roles y relacionamiento entre los distintos actores del ecosistema. A su vez, creó un Comité de Coordinación de IL (CCIL), responsable de articular

los distintos programas y políticas de IL, generando sinergias entre MTPS, SENCE, BNE, así como entre el gobierno nacional y el municipal (OMIL). También promovió la articulación público-privada en materia de IL. A nivel de resultados, se esperaba que la PNIL fuera un motor de cambio, reflejado en la incorporación de sus lineamientos en distintos actores del ecosistema: entidades del SIL, como la BNE, el SENCE y un nuevo portal de prospección laboral (DestinoEmpleo.cl); convenios entre SENCE y las OMIL (convenios FOMIL), y entidades con representación tripartita como ChileValora y la Asociación de Fondos de Cesantía (AFC). En cuanto a la articulación público-privada, se esperaba un aumento en el uso del canal digital (BNE) por parte de las empresas, ya que parte del programa y según quedó definido en la PNIL, las empresas son también un usuario relevante, ya que son la fuente de empleo y no puede lograrse la inserción laboral de trabajadores sin vacantes. Finalmente, también se buscaba que esta articulación público-privada se diera a nivel regional y local, específicamente a través de acuerdos de los Consejos Regionales de Capacitación con actores privados. La colaboración público-privada a nivel territorial (regional, local) sigue siendo relevante en ejecución y cierre, sin embargo, este resultado no se alcanzó (aunque hubo otras iniciativas en esa dirección), tal como se explica con mayor detalle en la sección de efectividad relacionada al objetivo específico 1.

Objetivo específico 2: adecuar la oferta y la prestación de los SSIL provistos por entidades públicas y reestructurar su modelo de gestión. Una vez definido el modelo de gobernanza, se requiere definir el esquema de atención de servicios y la gestión de estos. La evidencia indica que existen ventajas de coordinar la prestación de los diversos SSIL públicos, que permita intervenir de manera holística en todos los aspectos inherentes al objetivo último de lograr un buen match entre trabajador y puesto de trabajo. No es suficiente con gestionar el acoplamiento sino, comenzar desde el perfilamiento del buscador de empleo, tener información sobre oportunidades de formación y empleo, etc. Luego, surge la necesidad de definir un modelo de gestión de los servicios disponibles, que hoy se denomina estrategia multicanal y permite ofrecer servicios de manera flexible y adaptado a las condiciones y necesidades locales (AMSPE, BID y OCDE 2016).

Así, este componente apoyó la creación de un instrumento de perfilamiento, que permitiera caracterizar a las personas (género, nivel educativo, experiencia, tiempo en desempleo, etc.) y de ese modo adecuar la oferta de servicios a sus necesidades, desarrolló una propuesta de un modelo de servicios de intermediación laboral integrado, basado en una estrategia multicanal y aplicado en piloto en tres provincias; apoyó el marco legal para promover esquemas especiales de atención para inserción laboral de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad ; y la puesta en marcha de un plan de difusión de la oferta de servicios de IL. Por lo tanto, estos productos buscaron tanto generar un nuevo modelo de gestión como mejorar el esquema de entrega de servicios con un enfoque estratégico y una oferta estandarizada, pero que se ajuste a las necesidades de los clientes, con el fin de lograr mayor eficacia y eficiencia en su gestión. A nivel de resultados, se esperaba que estos productos generaran una mejora en la atención a los usuarios, a través de agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos, y mejorar la atención para grupos específicos, como mujeres.

Objetivo específico 3: avanzar hacia la ampliación y articulación de un Sistema de Información del Mercado Laboral (SIML) y la generación de conocimiento del sector. La evidencia de países con SIL público desarrollado indica que se requiere contar con un SIML que produzca información válida y sistemática sobre oferta, demanda, acoplamiento, que permita la identificación de brechas y anticipación de demandas (CEDEFOP, ETF y OIT, 2015; IOM, 2012, DTI, 2010). Este componente se enfocaba en dar un primer paso hacia un SIMIL integrado. Los productos de este componente fueron el diagnóstico y propuesta de articulación de distintos

sistemas de información laboral existentes, parciales y no articulados. El plan incluyó propuestas de corto y mediano plazo, basados en la factibilidad de avanzar en esta agenda en 2018. El énfasis era no solo en integrar información sino en mejorarla, por ejemplo, a través del desarrollo de observatorios laborales regionales, y que ésta se utilizara para la toma de decisiones a distintos niveles. Para medir esto, el resultado esperado era aumentar el tráfico de visitas al portal de datos existente en ese momento, el “Sistema de Información Laboral del MTPS”.

Cabe notar que esta es el área de mayor transformación entre el diseño del Programa en 2017 y la actualidad: los avances en Big Data y uso de IA han transformado la manera de gestionar y utilizar información; los avances digitales de estos años y la transformación digital que se aceleró en el país desde 2018 y mucho más con la pandemia, puso urgencia a esta agenda, y desde el Banco hemos apoyado este proceso en Chile con asistencia técnica, como se detalla en la sección de efectividad relativa al objetivo específico 3 y en la sección de resultados no esperados.

Conclusiones generales sobre la relevancia del Programa. El diseño del Programa es relevante por el alineamiento entre productos, objetivos específicos y objetivo general, reflejado en la matriz de resultados ([Tabla 1](#)) y el esquema de lógica vertical ([EO#2: Figura 1](#)), la cual se alinea con la misión y objetivos, tanto del MPTS como del SENCE para sus fines de IL. La cadena causal definida en el diseño de la operación del Programa fue creada de tal manera que cada componente potenciara al siguiente para conseguir el objetivo propuesto. Es así como, reformular el modelo de gobernanza de las entidades públicas de IL fue determinante para adecuar la oferta y la prestación de sus servicios. Asimismo, ampliar y articular el SIML, junto con los objetivos anteriores, permitieron mejorar la integración y la provisión de SSIL para buscadores de empleo y empresas en Chile. Este análisis permite evidenciar que los objetivos del Programa estuvieron claramente definidos, apoyados por los productos pertinentes y focalizados en resultados claves para su cumplimiento.

Si bien, como se muestra más adelante, la matriz de resultados refleja que no se alcanzó un resultado y agrega dos resultados adicionales ([Tabla 2](#)), estos cambios no afectan la relevancia del programa, y los nuevos resultados la refuerzan y reflejan el dinamismo que los SIL han experimentado estos años, especialmente asociados a la transformación digital y el uso de Big Data y el desarrollo de algoritmos para vincular oferta y demanda. Observando el grado de cumplimiento de los resultados, para dos de los tres objetivos fueron totalmente alcanzados, por lo cual en líneas generales fueron resultados realistas al momento de la aprobación. Por todo lo anterior, se considera que este proyecto resultó ser excelente respecto a su relevancia.

Tabla 1. Matriz de Resultados (aprobación, taller de arranque y cierre)

Indicadores	Aprobación			Taller de Arranque			Cierre (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de base	Fin del Proyecto (P)	Unidad de medida	Línea de base	Fin del Proyecto (P)	Unidad de medida	Línea de base	Fin del Proyecto (A)	
Objetivo General: El objetivo del programa es mejorar la integración y la provisión de servicios de intermediación laboral a buscadores de empleo y empresas en Chile.										
Número de semanas dedicadas a la búsqueda de empleo Mujeres Hombres	Semanas	13,9 13,2	11,8 11,2	Semanas	13,9 13,2	11,8 11,2	Semanas	13,9 13,2		
Salario mensual real en pesos chilenos de trabajadores ocupados Mujeres Hombres	Salario mensual real (pesos chilenos de 2015)	148.791 207.964	157,718 220,442	Salario mensual real (pesos chilenos de 2015)	148.791 207.964	157,718 220,442	Salario mensual real (pesos chilenos de 2015)	148.791 207.964		
Objetivo específico 1: Reformular el modelo de gobernanza de las entidades públicas del Sistema de Intermediación Laboral (SIL)										
Entidades del Sistema de Intermediación Laboral que incorporan los lineamientos de la Política Nacional de Intermediación Laboral (PNIL) a sus lineamientos estratégicos	Cantidad	0	3	Cantidad	0	3	Cantidad	0	3	-
Convenios de FOMIL incorporan los lineamientos de política a los convenios con los municipios	Porcentaje	0%	50%	Porcentaje	0	50%	Porcentaje	0	100%	-
Entidades con representación tripartita que se adhieren a la política de IL	Cantidad	0	2	Cantidad	0	2	Cantidad	0	2	-
Convenios con empresas privadas en los que se establece el marco de vinculación público-privado	Cantidad	0	2	Cantidad	0	2	Cantidad	0	2	-
Consejos Regionales de Capacitación (CRC) que adoptan esquemas de vinculación público-privados para la cooperación en materia de IL	Cantidad	0	5	Cantidad	0	5	Cantidad	0	0	-
Cantidad de empresas y/o ONG intermediadoras que se inscriben y utilizan la	Cantidad	0	10	Cantidad	0	10	Cantidad	0	1.431	-

Indicadores	Aprobación			Taller de Arranque			Cierre (PCR)			Comentarios
	Unidad de medida	Línea de base	Fin del Proyecto (P)	Unidad de medida	Línea de base	Fin del Proyecto (P)	Unidad de medida	Línea de base	Fin del Proyecto (A)	
Bolsa Nacional de Empleo (BNE)										
Objetivo específico 2: adecuar la oferta y la prestación de los servicios de intermediación laboral (SSIL) provistos por entidades públicas y reestructurar su modelo de gestión.										
Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos, por año	Cantidad	0	10	Cantidad	0	10	Cantidad	0	317	-
Porcentaje de mujeres que utilizan la BNE para buscar trabajo, por año	Porcentaje	37,6%	2.p.p.	Porcentaje	37,6%	2.p.p.	Porcentaje	37,6%	7,6. p.p.	-
Objetivo específico 3: avanzar hacia la ampliación y articulación de un sistema de información del mercado laboral (SIML) y la generación de conocimiento del sector.										
Observatorios laborales regionales en funcionamiento	Cantidad	0	10	Cantidad	0	10	Cantidad	10	16	-
Visitas de consultas al Sistema de Información Laboral del MTPS, por año	Cantidad de sesiones	24.000	80.000	Cantidad	24.000	80.000	Cantidad	24.000	52.358	-
Visitas al portal Destino Empleo, por año							Número	0	65.508	-
Vacantes registradas en la Bolsa Nacional de Empleo del MTPS, por año							Número	98.954	283.165	-

II.2 Efectividad

a. Declaración de los objetivos de Desarrollo del proyecto.

Los objetivos de desarrollo enunciados en la Propuesta de Préstamo aprobada por el Directorio Ejecutivo del Banco son:

El objetivo **general** del Programa es mejorar la integración y la provisión de servicios de intermediación laboral a buscadores de empleo y empresas en Chile. Para ello, apoyará acciones de política dirigidas al logro de los siguientes **objetivos específicos**: (i) reformular el modelo de gobernanza de las entidades públicas del SIL; (ii) adecuar la oferta y la prestación de los SSIL provistos por entidades públicas y reestructurar su modelo de gestión; y (iii) avanzar hacia la ampliación y articulación de un SIML y la generación de conocimiento del sector.

En el enunciado quedó denominado claramente el objetivo general y los tres objetivos específicos. El primer objetivo específico buscaba fortalecer la institucionalidad chilena, articulando los actores públicos (MTPS, SENCE y las oficinas municipales), y generando un esquema público-privado que se integrara al SIL, para lo cual se requería contar con un marco institucional claro, adecuado a su organización política y territorial. El segundo objetivo específico buscaba definir esquemas de atención de servicios estandarizados y la gestión de éstos en un mismo sistema, con el fin de lograr una intervención holística en grupos vulnerables y respondiendo a las necesidades de grupos específicos. El tercer objetivo específico buscaba mejorar la disponibilidad de información del mercado laboral y potenciar los avances ya logrados, reduciendo problemas de acceso a la información tanto de la oferta como de la demanda laboral.

La medición de los logros del Programa, se realiza vis-a-vis con estos objetivos específicos, por medio de los resultados y productos alcanzados (ver [EO#2: Anexo 1](#)). **La evaluación arroja un nivel de efectividad agregado excelente.**

b. Logro de resultados

El Programa buscó apoyar al Gobierno de Chile a fortalecer la gobernanza del sistema a través de mecanismos disponibles en el poder ejecutivo, sin acudir a reformas legales que requirieran aprobación legislativa. Teniendo en cuenta esto, el Programa impulsó la aprobación de una PNIL a través de un decreto presidencial que da lineamientos generales y sienta las bases para un trabajo más articulado entre los distintos actores que operan en el SIL. Esta medida fue acompañada por la creación de un CCIL con el objetivo de llevar a la práctica los lineamientos de la PNIL. El resto de los resultados contribuyen a fortalecer la IL del país.

Los indicadores de resultado asociados al **objetivo específico 1** (indicadores 1 a 6 de la [Tabla 2](#)) buscaban: (i) fortalecer la gobernanza de la IL a través de la alienación de distintos actores a la PNIL, para que esta fuera algo más que un documento sino un marco de vinculación entre actores que antes no se relacionaban; y (ii) la articulación público-privada, como instancia esencial para generar un círculo virtuoso de más y mejores vacantes para conectar a trabajadores, que a su vez requería que las entidades públicas ofrecieran servicios y herramientas adecuadas como para atraer empresas e intermediadores. La evaluación arroja un **nivel de efectividad satisfactorio**, como se detalla a continuación.

Respecto al primer grupo de indicadores (indicadores 1 a 3 de la [Tabla 2](#)), se alcanzaron todos:

- “Entidades del Sistema de Intermediación Laboral que incorporan los lineamientos de la PNIL a sus lineamientos estratégicos”: la meta era de 3 entidades. Esto se cumplió ya que la BNE, el SENCE y el portal de prospección laboral Destino Empleo lo hicieron.

- "Convenios de FOMIL incorporan los lineamientos de política a los convenios con los municipios": se esperaba que el 50% de los convenios incorporaran los lineamientos. Sin embargo, SENCE decidió utilizar un convenio estándar con todas las OMIL, por lo que 100% de los convenios firmados incluyeron los lineamientos, lo cual llevó a que la meta se cumpliera en un 200%.
- "Entidades con representación tripartita que se adhieren a la política de IL": se tenía una meta de 2 entidades y este fue el caso ya que la Comisión de Usuarios de la AFC y Chile Valora incorporaron sus lineamientos.

Cabe destacar que, ante la limitación de contar con un marco institucional que albergue bajo un único esquema todas las entidades públicas de IL, las reformas impulsadas por el programa (la PNIL y el CCIL) sirvieron y sirven como marco conceptual único bajo que enmarca el trabajo de los actores involucrados, y que se mantiene vigente a través del CCIL, que ha funcionado ininterrumpidamente desde su creación y sirvió como plataforma de respuesta ante la crisis social de 2019 y la pandemia.

El segundo grupo de indicadores (indicadores 4 a 6 de la [Tabla 2](#)) buscaba promover la articulación público-privada:

- "Convenios con empresas privadas en los que se establece el marco de vinculación público-privado": buscaba firmar dos convenios, y se logró mediante acuerdos de la BNE con las mayores plataformas privadas de empleo, Trabajando y ChileTrabajos.
- "Cantidad de empresas y/o ONG intermediadoras que se inscriben y utilizan BNE": se sobrecumplió ampliamente. Al momento del diseño, la BNE tenía muy poco uso de IL efectivo, y cumplía un rol legal de registrar cesantes para validar el cobro del seguro de cesantía, por eso se puso una meta muy baja de 10, que fue superada ampliamente para llegar a 1.431 empresas nuevas. Este salto sustancial en el uso de la BNE fue el resultado de un esfuerzo realizado por el MTPS, acompañado técnicamente por el BID (ATN/OC-16188-CH) a través de un taller y una consultoría para desarrollar un plan estratégico de mejoramiento de la BNE, que identificó un plan de fortalecimiento y acompañó su implementación. Se realizaron mejoras en la experiencia de usuario tanto para empleadores como buscadores de empleo, incluyendo la incorporación de un módulo de elaboración de CVs, la mejora del módulo de gestión de candidatos en la plataforma, la posibilidad de hacer seguimiento de la historia laboral de las personas, Implementación *Chatbot* de ayuda; todo esto acompañado por una estrategia de desarrollo de clientes.
- "Consejos Regionales de Capacitación (CRC) que adoptan esquemas de vinculación público-privados para la cooperación en materia de IL": este indicador buscaba promover la IL a nivel regional, a través de los CRC, pero no se cumplió; esto debido a que dichos consejos dejaron de funcionar durante el cambio de administración en 2018. Sin embargo, se dieron convenios que potenciaron el ecosistema de IL local, que se materializó en el programa EmpleaT, una colaboración entre la empresa AngloAmerican, la Fundación Technoserve y el BID Lab, que permitió entregar mejores oportunidades laborales a los residentes de las comunas vecinas a las operaciones de la empresa, a través de convenios con los municipios y OMIL de San Felipe, Calle Larga, San Esteban y Rinconada.

Los indicadores de resultado asociados al **objetivo específico 2** (indicadores 7 y 8 de la [Tabla 2](#)) buscaban mejorar la oferta y gestión de servicios ofrecidos por el IL público, a través de: (i) la introducción de mejoras tecnológicas y de gestión para mejorar la provisión de servicios; y (ii) que esta mejora en la gestión también contribuyera al cierre de brechas de género. La evaluación arroja un **nivel de efectividad excelente**, como se detalla a continuación.

La evidencia internacional promueve un enfoque multicanal (digital, presencial, telefónico) con una calidad de servicio mismo. Para ello, el Programa apoyó la realización de un piloto en tres provincias, que generó muchas lecciones aprendidas, entre las que se destacan la necesidad de las OMIL de trabajar en Red, donde OMIL pequeñas ofrecen servicios básicos directamente y servicios más avanzados indirectamente a través de una red territorial con otras OMIL de mayor envergadura. En este sentido, se esperaba que los municipios participantes del piloto en tres provincias utilizaran las mejoras tecnológicas y de gestión, medido en el siguiente indicador:

- “Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos, por año”: para este indicador se estimó una meta de 10, pero finalmente la Dirección del SENCE, a través de su programa FOMIL, modificó el convenio estándar que utiliza con todas las OMIL que trabajan bajo su liderazgo técnico y esto permitió que 317 OMIL (en vez de 10) adoptaran dichas mejoras.

En términos del perfil de usuarios, también se buscó cerrar brechas de género en atención, medido a través de un aumento en el porcentaje de usuarios que son mujeres, medido como:

- “Porcentaje de mujeres que utilizan la BNE para buscar trabajo, por año”: se esperaba una mejora de 2 puntos porcentuales (pp), y se logró llegar a 7,6pp, pasando de 37,6% en 2016 a 42,5% en 2020. Esto fue el resultado de un trabajo conjunto entre el MTPS, el SENCE y el Ministerio de la Mujer, que trabajaron para visibilizar la oferta pública de SIL en portales y centros de atención para mujeres.

Finalmente, los indicadores de resultado asociados al **objetivo específico 3** (indicadores 9 y 10 de la [Tabla 2](#)) buscaban ampliar y articular la información laboral, que al momento del diseño de la operación eran limitados y poco articulados. La evaluación arroja un **nivel de efectividad satisfactorio**, como se detalla a continuación.

Con el apoyo del BID a través de [2793/OC-CH](#) y de la presente operación, se impulsó la creación de un Observatorio Laboral Nacional y una red de OL regionales, medido a través del indicador:

- “Observatorios laborales regionales en funcionamiento”: se esperaba que se crearan al menos 10 OL regionales (indicador 9 de la [Tabla 2](#)), y a la fecha, funcionan 16 OL, en cada región del país.

En ese momento, el Sistema de Información Laboral del MTPS funcionaba por mandato de la Ley del Seguro de cesantía; y se buscaba dar mayor visibilidad a la información que este ofrecía, medido con el siguiente indicador:

- “Visitas de consultas al Sistema de Información Laboral del MTPS, por año” no se logró la meta esperada de pasar de 24 mil a 80 mil visitas anuales (indicador 10), aunque aumentó a 52.358. Esto se explica porque no hubo una decisión política acompañada de presupuesto para visibilizar a través de campañas de difusión el uso de este sistema. Sin embargo, este se mantuvo en funcionamiento, por dos razones: una, a nivel institucional, se debía mantener este sistema de información, pero a nivel de gestión, se dio prioridad al desarrollo y crecimiento del OL Nacional y la red de OL regionales. Otro, porque la información contenida en este sistema mandado por ley se basaba en reportes de datos administrativos y encuestas de hogares, de bajo costo de generación y mantenimiento, mientras que por otro lado el MTPS avanzó en línea con el desarrollo de la ciencia de datos a nivel mundial para mejorar la información laboral ofrecida a buscadores de empleo, empresas y otros usuarios. Teniendo en cuenta esto, se decidió agregar dos indicadores expost que miden el logro de este objetivo específico.

El logro de este objetivo específico se vio reforzado por dos indicadores adicionales:

Visitas al portal Destino Empleo, por año (indicador 11 de [Tabla 2](#)). Los avances en el uso de Big Data en la política pública se aceleraron en los últimos años. Al momento del diseño de esta operación, aun no se vislumbraba la posibilidad de usar información de portales de empleo para analizar la información contenida en estos avisos (ocupaciones y habilidades demandadas) para generar información de mercado laboral. En 2019, el Banco junto con Fundación Telefónica, ofrecieron al Gobierno de Chile crear un mapa del empleo de Chile utilizando información pública disponible en los principales portales de empleo del país, incluyendo la BNE. El apoyo del banco se dio a través de apoyo técnico y financiamiento a través de ATN/OC-17761-CH y ATN/OC-18060-CH y contó con la donación de más de US\$1,8 millones por parte de Fundación Telefónica. Esta iniciativa se materializó en el portal DestinoEmpleo, cuyo objetivo es “ofrecer a las personas datos útiles sobre las tendencias del mercado laboral en Chile, en coordinación con los lineamientos de la PNIL dictada por la Subsecretaría del Trabajo, en un lenguaje simple y claro”. De esta manera, el portal DestinoEmpleo también contribuye al objetivo específico 3 de ampliar el SIML y la generación de conocimiento del sector. Por ello, la Matriz de Resultados incorpora un indicador expost que mide la cantidad de visitas a la plataforma DestinoEmpleo, que logró superar su meta inicial estimada para 2020 de 50 mil visitas hasta más de 65 mil. Este indicador se extrae de ATN/OC-18060-CH que tenía una meta de 50 mil visitas únicas para 2020.

Vacantes registradas en la Bolsa Nacional de Empleo del MTPS, por año (indicador 12 de [Tabla 2](#)). Más de la mitad de los chilenos no cuentan información suficiente sobre vacantes de calidad y buscan empleo por métodos informales, es decir por medio de consultas a amigos, familiares, empleadores y/o visitas personales a empresas. Esta cifra se eleva a más de 70% entre trabajadores de baja educación (ENE, 2015). Estos métodos informales tienen cobertura limitada y son relativamente menos efectivos para la población más vulnerable (Mazza, 2017). Contar con una bolsa pública de empleo es una herramienta importante para mejorar la información sobre vacantes y mejorar las oportunidades de inserción laboral en el corto plazo. Para atraer vacantes, la evidencia indica que los servicios públicos de empleo deben trabajar de igual manera para apoyar a trabajadores y empleadores ya que, si los empleadores no ven valor en lo que la Bolsa ofrece, no ofrecerán sus vacantes allí. Así, el número de vacantes que actualmente registra la BNE es un reflejo de varias de las mejoras impulsadas por el programa, que a su vez impactan sobre la calidad de información laboral disponible para buscadores de empleo. Por ello, se decidió agregar un cuarto indicador asociado al objetivo específico 3, que refleja el aumento en el número de vacantes publicadas en la BNE entre 2016 y 2020, que pasó de casi 99 mil vacantes a más de 283 mil vacantes en cuatro años. Este número corresponde a vacantes únicas publicadas directamente en la BNE. Esto significa que no son vacantes indirectas, por ejemplo, a través de acuerdos con los portales de empleo privados y eso significa una valoración positiva del uso de la BNE para publicar vacantes. La meta sería 124.682 que surge de un promedio simple sin ponderar de crecimiento en vacantes en Bolivia y Paraguay (donde hubo programas BID) más Ecuador (con similar población y PEA que Chile) y Francia como referente de éxito, ya establecido.

Tabla 2. Matriz de Resultados Alcanzados

Objetivos específicos/Indicador	Unidad de medida	Valor línea de base	Año de línea de base	Metas y Alcance real (2020)		% Alcanzado	Medios de Verificación
Objetivo específico 1: Reformular el modelo de gobernanza de las entidades públicas del Sistema de Intermediación Laboral (SIL)							
Indicador 1. Entidades del Sistema de Intermediación Laboral que incorporan los lineamientos de la Política Nacional de Intermediación Laboral (PNIL) a sus lineamientos estratégicos.	Cantidad	0	2016	P P(a) A	3 3 3	100%	Plan estratégico BNE y SENCE, Página Destino Empleo
Indicador 2. Convenios de FOMIL incorporan los lineamientos de política a los convenios con los municipios	Porcentaje	0%	2016	P P(a) A	50% 50% 100%	200%	Convenios FOMIL 2020
Indicador 3. Entidades con representación tripartita que se adhieren a la política de IL.	Cantidad	0	2016	P P(a) A	2 2 2	100%	ChileValora y Comisión de Usuarios de la AFC
Indicador 4. Convenios con empresas privadas en los que se establece el marco de vinculación público-privado	Cantidad	0	2016	P P(a) A	2 2 2	100%	BNE con Trabajando.com y ChileTrabajos
Indicador 5. Consejos Regionales de Capacitación (CRC) que adoptan esquemas de vinculación público-privados para la cooperación en materia de IL	Cantidad	0	2016	P P(a) A	5 5 0	0%	Los CRC no siguieron funcionado con el cambio de administración en 2018. Municipios y OMIL con empresa privada
Indicador 6. Cantidad de empresas y/o ONG intermediadoras que se inscriben y utilizan la Bolsa Nacional de Empleo (BNE)	Cantidad	0	2016	P P(a) A	10 10 1.431	14310%	Empresas nuevas que se registran en la BNE, por año
Objetivo específico 2: adecuar la oferta y la prestación de los servicios de intermediación laboral (SSIL) provistos por entidades públicas y reestructurar su modelo de gestión							
Indicador 7. Agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos, por año	Cantidad	0	2016	P P(a) A	10 10 317	3170%	Módulo de gestión de la BNE para OMIL y oficinas SENCE
Indicador 8. Porcentaje de mujeres que utilizan la BNE para buscar trabajo, por año	Porcentaje	37,6%	2016	P P(a) A	2pp 2pp 7,6pp	380%	45,2% de usuarios BNE son mujeres

Objetivos específicos/Indicador	Unidad de medida	Valor línea de base	Año de línea de base	Metas y Alcance real (2020)		% Alcanzado	Medios de Verificación
Objetivo específico 3: avanzar hacia la ampliación y articulación de un sistema de información del mercado laboral (SIML) y la generación de conocimiento del sector.							
Indicador 9. Observatorios laborales regionales en funcionamiento	Cantidad	0	2016	P P(a) A	10 10 16	160%	Se crearon OL en todas las regiones del país
Indicador 10. Visitas de consultas al Sistema de Información Laboral del MTPS, por año	Cantidad de sesiones	24	2016	P P(a) A	80.000 80.000 52.358	65%	
Indicador 11. Visitas al portal Destino Empleo, por año	Número de visitas	0	2016	P P(a) A	50.000 50.000 65.508	131%	Este indicador se extrae de ATN/OC-18060-CH que tenía una meta de 50.000 visitas únicas para 2020.
Indicador 12. Vacantes registradas en la Bolsa Nacional de Empleo del MTPS, por año	Número de Vacantes	98.954	2016	P P(a) A	124.682 124.682 283.165	227%	Vacantes únicas registradas directamente en la BNE. La meta sería 124.682 que surge de un promedio simple sin ponderar de crecimiento en vacantes en Bolivia y Paraguay (donde hubo programas BID) más Ecuador (con similar población y PEA que Chile) y Francia como referente de éxito, ya establecido.

c. Análisis contrafactual

Respecto al impacto esperado, se debe precisar que no se ha realizado una evaluación de impacto dado que, por la naturaleza de las reformas del Programa, se espera que el impacto se materialice en el largo plazo y por naturaleza en el impacto inciden muchos factores exógenos.

Al momento del diseño de la operación, se identificó como problema que el sistema de intermediación de Chile carecía de tres elementos clave existentes en los SIL de países desarrollados: (i) una institucionalidad establecida que articule a los actores involucrados en la IL, y en especial articular la relación entre el sector público y privado; (ii) un esquema de atención de servicios articulado y la adecuada gestión de los mismos; y (iii) un Sistema de Información del Mercado Laboral (SIML) que integre datos nuevos y/o existentes de oferta, demanda, acoplamiento, identificación de brechas y anticipación de demandas (AMSPE, BID y OCDE, 2016). Las acciones de política impulsadas por el programa se organizaron en torno a tres objetivos específicos que buscaban resolver las carencias en estas tres dimensiones.

El Programa promovió elementos claves de política pública para articular y potenciar la oferta de servicios de IL a nivel nacional y territorial, dentro de un marco institucional, donde cada uno de los distintos actores públicos y privados se relacionan para mejorar la inserción laboral de las personas. El MTPS cumplió su rol de coordinación y articulación con otras instancias del Estado y facilitó los acuerdos y avances en materia público-privada, claves para potenciar la agenda de IL del país, y superó las metas establecidas en cuanto a mejoras en la información de mercado laboral disponible al público, lo que quedó reflejado en el logro de los resultados planificados por el Programa.

Los resultados logrados son atribuibles al Programa, es decir, no hubo factores externos que podrían explicar estos resultados. Lo logrado es consistente con las medidas legales y políticas (productos) que brindaron las condiciones para lograr el fortalecimiento del SIL (resultados). Las [Tablas 1, 2](#), y el esquema de lógica vertical ([EO#2: Figura 1](#)), muestran la relación causal de las actividades de los objetivos específicos con los resultados esperados y logrados. Los resultados fueron medidos con información administrativa, precisa y confiable, respaldada por las evidencias de productos o medidas políticas ejecutadas. Se puede concluir que ahora, en el país, ya existe un marco de gobernanza e instrumentos normativo-institucionales alineados bajo la PNIL que impulsan la mejora continua de la oferta de servicios de IL a través de mejoras en la gestión y el uso de información oportuna para la toma de decisiones.

Al analizar la atribución de los resultados, respecto al **fortalecimiento del marco institucional asociado a la IL (resultado 1)**, la aprobación de la PNIL y la creación del CCIL (productos de la matriz de políticas) jugaron un rol importante en articular la agenda de trabajo de varios actores públicos y privados. A nivel de diálogo, el Programa generó espacios de colaboración entre el MTPS y SENCE, y acompañó el fortalecimiento de la relación entre el SENCE y las OMIL, elementos clave de gobernanza que se traducen en mejoras en la entrega de servicios.

Respecto al **fortalecimiento de la vinculación de las entidades públicas, con competencias de IL, con el sector privado (resultado 2)**, el Programa también promovió la articulación con el sector privado, actor clave para la mejorar las oportunidades de empleo de la población. También mejoró la imagen y credibilidad de la BNE, a través de acompañamiento técnico del BID y de un impulso decisivo desde las más altas autoridades del MTPS y el SENCE, reflejado en los resultados mostrados en el documento.

Respecto al **desarrollo del modelo de prestación de servicios de intermediación laboral (resultado 3)**, el piloto en tres provincias apoyado por el BID permitió identificar una ruta crítica de trabajo en el mejoramiento de la gestión de servicios de IL, que sigue mejorándose año a año, incorporando sucesivamente las lecciones aprendidas y las mejores prácticas internacionales que surgen en muchos casos de instancias apoyadas por el BID, por ejemplo, a través de la Red de Servicios Públicos de Empleo (Red SEALC). El rol del SENCE en el fortalecimiento de las OMIL debe ser destacado. Los acuerdos de colaboración que se firman año a año entre el SENCE y más de 300 OMIL han ido evolucionando cada año, incorporando lecciones aprendidas y mejores prácticas. Por ejemplo, se destaca el uso del módulo de gestión de la BNE, permitió que cada OMIL pueda marcar (tag) las vacantes conseguidas y disponibilizarlas a las demás, eliminando un problema de “competencia” que surgía entre las OMIL al ser medidas por el número de vacantes que registraban y esto limitaba la oferta de oportunidades disponibles para trabajadores de una u otra OMIL. Asimismo, se mejoró la oferta de orientación laboral, a través de la creación de una guía y materiales online, así como talleres de capacitación ofrecidos por SENCE a las OMIL. Esto se ha traducido en mejoras en la satisfacción de los usuarios, medidos a través de la encuesta de satisfacción del programa de IL, realizada por la Unidad de Estudios en el 2020, donde se obtiene un índice de satisfacción neto positivo de un 76,1%.

Respecto a la **mejora del sistema de Información de Mercado Laboral Integral mejorado (resultado 4)**, el Banco promovió de manera continua la mejora y la articulación de información de mercado laboral ofrecida desde el sector público, con asistencia técnica y la promoción de alianzas estratégicas que permitieron la creación de la plataforma DestinoEmpleo así como el aumento significativo de vacantes publicadas en la BNE. Desde sus incisos, el desarrollo de DestinoEmpleo incluyó una fuerte campaña de comunicación y difusión, que incluyó webinars abiertos, [webinars](#) en Universidades, un [concurso](#) promoviendo el uso de los datos que reporta la plataforma, entre otros; en el caso de la BNE, las mejoras fueron el resultado de la implementación de un plan estratégico, mencionado más arriba. La consecución de este resultado también ha generado un resultado no esperado, que se comenta a continuación.

En general, el análisis de atribución de las políticas del programa es teórico, en el [EO#2: Anexo 2](#), se resume literatura relevante que permite entender el contexto bajo el cual políticas similares atienden los tres objetivos específicos planteados.

d. Resultados no anticipados

Un resultado no esperado fue que la creación del Comité de Coordinación de Intermediación Laboral (CCIL), creado en diciembre de 2019 en su primera sesión, sentó las bases para la articulación de la respuesta del MTPS frente a la pandemia por COVID-19. Su segunda sesión fue en marzo 2020, donde el Banco hizo una presentación de la situación de IL en el país (EO#1), incluyendo los avances logrados con este Programa, así como otros programas existentes, como los de subsidios. En dicha sesión, el CCIL decidió ampliar los integrantes del Comité e hizo un levantamiento de todas las iniciativas, acciones y programas que tuvieran foco en empleabilidad, IL, formación, estudio y prospección del mercado del trabajo, que estuvieran en implementación o diseño, por parte de todos los servicios y programas parte de MTPS. Luego comenzó un proceso de priorización articulación y focalización que dio origen a los siguientes ejes estratégicos y mesas de trabajo: (1) prospección y estudio del mercado del trabajo; (2) formación para el empleo; (3) subsidios; (4) certificación de competencia; (5) gestión territorial para la IL; y (6) plataformas digitales para la IL. Este esfuerzo de coordinación ministerial comenzó a sesionar semanalmente para el diseño e implementación de respuestas de corto plazo en cada uno de los ejes frente a los desafíos provocados por las medidas sanitarias y también permitió el desarrollo de una agenda de mediano plazo.

Esta agenda de mediano plazo también se alinea con los objetivos del Programa, e incluye: el desarrollo de una nueva Estrategia Nacional de Prospección y una nueva orgánica ministerial para llevarla a cabo, con la constitución de la Comisión Nacional Asesora de Prospección Laboral (Decreto 34/2021) y del Departamento de Prospección en la Subsecretaría del Trabajo, entre otros, alineado al objetivo específico 3 del Programa, y fortaleciendo la gobernanza del sistema, consistente con el objetivo específico 1. En paralelo, surgió una estrategia de articulación con los sectores productivos entre SENCE y ChileValora, así como también de una estrategia de apoyo en Empleabilidad y Empleo a la gestión de las OMIL en las municipalidades y su proceso de atención a los usuarios al alero de la Gestión Social Local liderada desde el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, alienados con el objetivo específico 2 del Programa. Asimismo, permitió la coordinación de todos los servicios en la implementación de diversas plataformas de apoyo a la intermediación laboral de sectores como la construcción y el agro, especialmente para incentivar una mayor participación de mujeres en sectores particularmente masculinizados, lo anterior en un contexto general de fortalecimiento de la BNE, también alienado con el objetivo específico 2 del Programa.

II.3 Eficiencia

En función de las recomendaciones de OVE en su revisión de la evaluabilidad de los proyectos del Banco y de los resultados de la revisión de las prácticas y estándares de evaluación para los préstamos de apoyo a reformas de política llevada a cabo por el Grupo de Cooperación de Evaluación (ECG, por sus siglas en inglés) y previsto en el párrafo 1.3 del documento GN-2489-5 (Revisión de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo para Operaciones con y sin Garantía Soberana, no se incluye un análisis económico (Costo Beneficio o Costo Efectividad) y no se considera pertinente a efectos de medir la evaluabilidad de la operación. Igualmente es importante subrayar que las Guías actualizadas vigentes (2020) de preparación de Informes de Terminación de Proyectos informan que no se requiere de análisis de eficiencia para este tipo de operaciones.

II.4 Sostenibilidad

a. Aspectos Generales de Sostenibilidad

El Programa de Fortalecimiento del Sistema de Intermediación Laboral generó logros y avances en los tres objetivos específicos. Objetivo específico 1: (i) la ampliación de entidades que incorporaron los lineamientos de la PNIL a sus lineamientos estratégicos llegando a 3; la incorporación en un 100% de los lineamientos de la PNIL a los lineamientos de los convenios FOMIL con los municipios; la adhesión de entidades tripartitas como ChileValora y la Comisión de Usuarios AFC a la PNIL. (ii) el logro de convenios con empresas privadas para establecer un marco de vinculación público-privado, generando acuerdos entre la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) y Trabajando.com y ChileTrabajos. Además, el uso de la BNE aumentó considerablemente, logrando 1.431 empresas nuevas registradas. Objetivo específico 2: se logró que 317 agencias gubernamentales incorporaran instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos y mejorar el porcentaje de mujeres que utilizan la BNE pasando de un 37,6% a un 45,2% de usuarios mujeres. Objetivo específico 3: se crearon OL en todas las regiones del país (16) para mejorar la información del comportamiento y las fluctuaciones del mercado laboral en cada uno de los territorios. Estos resultados representan avances cuantitativos y cualitativos e invitan a continuar fortaleciendo el SIL del país.

La creciente importancia presupuestaria del SIL indica un compromiso con sostener las medidas impulsadas por el Programa. Se observa un crecimiento del presupuesto desde 2017

([EO#2: Anexo 3](#)), con un salto discreto en 2020 por la inclusión del costo del OL Nacional en el presupuesto público, duplicando el presupuesto en IL entre 2016 y 2021. Así, el aumento continuado del presupuesto del SENCE destinado a las OMIL y las mejoras en los convenios para el uso de estos recursos por parte de las OMIL, así como la inclusión en el presupuesto del OL Nacional y red de OL regionales, debieran permitir la sostenibilidad de los avances logrados desde el diseño del Programa.

Chile ha cambiado de administración en marzo 2022. El diálogo con nuevas autoridades indica que habrá continuidad del fortalecimiento del SIL chileno tanto a nivel de gobernanza, gestión e información laboral. Tanto el crecimiento en el presupuesto destinado a IL (ver [EO#2: Anexo 3](#)) como el apoyo continuo del Banco (ver [EO#2: Anexo 4](#)) son elementos que favorecerán la continuidad y sostenibilidad de las medidas de este Programa. Sin embargo, la transición de administraciones presenta un riesgo de sostenibilidad. Si las nuevas autoridades no priorizan a la IL como un mecanismo de recuperación del empleo formal, es posible que se realicen ajustes presupuestarios y cambios en los planes de trabajo que limiten la sostenibilidad de los resultados alcanzados a la fecha. Dado que el presupuesto anual se define hacia junio de cada año, será clave el diálogo que pueda darse en estos meses, para promover la agenda de IL y asegurar su continuidad presupuestaria en 2023.

En este sentido, el Banco ha seguido acompañando al país en la agenda de IL ([EO#2: Anexo 4](#)), con operaciones de préstamo y asistencia técnica, que se pueden ordenar a lo largo de una “ruta hacia la empleabilidad”, es decir, a lo largo de una ruta que articula la oferta de servicios para promover la empleabilidad de las personas y aumentar las oportunidades de inserción laboral de calidad, con acceso a seguridad social. Muchos de estos esfuerzos acompañaron las medidas de política y resultados del Programa, reforzando su sostenibilidad ([EO#2: Anexo 5](#)).

Se estima que el Programa cuenta con elementos de sostenibilidad satisfactorios, se deberá trabajar en los aspectos indicados en los párrafos anteriores.

b. Salvaguardas ambientales y sociales

Al momento de la aprobación del Programa, se determinó que no requería clasificación de impacto ex ante (B.13) de la Política de Cumplimiento de Salvaguardas del Medio Ambiente (OP-703) vigentes en 2017. Se considera que actualmente tampoco existen requerimientos específicos derivados del Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) vigente.

III. CRITERIOS NO CENTRALES

III.1 Desempeño del Banco

El Banco apoyó al Organismo Ejecutor de las medidas del Programa en la definición de las reformas incluidas en la Matriz de Políticas y en un diálogo continuo a través de asistencia técnica con el país (ATN/OC-16188-CH, ATN/OC-17761-CH, ATN/OC-18060-CH, ATN/TV-18302-CH), así como asistencia técnica a través de la Red de Servicios Públicos de Empleo (RED SEALC) que financió talleres de capacitación y webinars sobre distintas temáticas relevantes en la que participaron funcionarios y técnicos del MTPS y SENCE, además Chile es parte del Comité Directivo y durante el 2022 recibirá apoyo para armar una hoja de ruta que le permita avanzar de manera adecuada en su proceso de digitalización. El Banco dio apoyo continuo desde la crisis social de 2019, compartiendo mejores prácticas internacionales y participando activamente en la conceptualización técnica de la respuesta del Gobierno frente a la crisis social y la pandemia por COVID-19. Además de este Programa, el Banco acompañó al país en su respuesta a través del

“Programa de apoyo a la equidad social y sostenibilidad fiscal”(5059/OC-CH y 5302/OC-CH), donde continuó apoyando mejoras al sistema de intermediación laboral tales como la aprobación del “Programa de Fondos Concursables” para fomentar el trabajo en red de las OMIL con el objetivo de ampliar las oportunidades laborales de las personas; (ii) la implementación en el SENCE de un sistema de orientación laboral online; y (iii) el fortalecimiento de la BNE, a través del desarrollo de nuevas funcionalidades para trabajadores y empresas.

Como hito de cierre, en marzo 2020 el Banco presentó ante el CCIL los avances logrados con el Programa, así como opciones para profundizar la articulación de la IL en el país.

En resumen, el Banco apoyó al logro de los objetivos del Programa y facilitó la coordinación y diálogo entre el Banco y las autoridades nacionales, identificando de forma proactiva los riesgos durante implementación de las medidas que permitieron lograr los objetivos del Programa. A nivel técnico, el desempeño del Banco fue excelente. Sin embargo, debido a las demoras en ejecución que no pudieron ser anticipadas o revertidas dentro del ámbito de la supervisión que realiza el Banco de las operaciones, se considera como calificación un desempeño satisfactorio.

III.2 Desempeño del Prestatario

El Prestatario cumplió la totalidad de los productos y los objetivos normativo-institucionales como descritos anteriormente. Asimismo, la facilidad que brindó el Prestatario para recibir la cooperación técnica del Banco refleja su compromiso adquirido con el fortalecimiento de la IL en el país. Además, el Prestatario acompañó la evolución de la agenda internacional en el tema, incorporando aspectos que no fueron considerados en el diseño, como el uso de información de vacantes en portales de empleo para generar información sobre las tendencias de ocupaciones y habilidades demandadas, permitiendo que el país se convierta en uno de los primeros de la región en contar con este tipo de información. Al mismo tiempo, continuó un trabajo arduo de articulación de agendas entre entidades públicas y privadas, siempre con el objetivo de mediano plazo de fortalecer la gobernanza, gestión e información del sistema de IL chileno. En razón de lo anterior, a nivel técnico, el desempeño del prestatario fue excelente. Sin embargo, considerando que este Programa se ejecutó en un período mayor al originalmente previsto, se asigna al desempeño del Prestatario una calificación de satisfactorio.

IV. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

IV.1 Dimensiones 1 a 5

Los hallazgos y recomendaciones se listan en la Tabla 3 a continuación. Principalmente están centradas en dimensiones Técnicas y Sectoriales dado que las dimensiones de Experiencia General con la Gestión del Programa, Dimensiones relacionadas con proceso públicos, dimensión fiduciaria y riesgos no aplicaron al presente programa, en tanto no se tuvo una implementación propiamente dicha. El Prestatario desarrolló las medidas y cumplió las condiciones generales y especiales satisfactoriamente.

Tabla 3. Hallazgos y Recomendaciones

Hallazgos	Recomendaciones
Dimensión 1: Técnicos y Sectoriales	
<p>Hallazgo # 1. La decisión del gobierno de aprobar la Política Nacional de Intermediación Nacional a través de un Decreto Presidencial tuvo una incidencia negativa en los plazos de ejecución del Programa, pero a su vez una incidencia positiva en su uso y adscripción, formal o informal, por entidades públicas, privadas y/o tripartitas.</p>	<p>Recomendación # 1. A nivel de diseño de operaciones con el Banco, es importante identificar desde el diseño el acto administrativo a utilizar, para considerar los tiempos necesarios para cumplir las medidas de política incluidas para cada operación o tramo.</p> <p>Recomendación # 2. En el contexto actual, es clave continuar fortaleciendo el liderazgo y compromiso político de la nueva administración con la agenda de intermediación laboral y su rol para continuar generando más y mejores oportunidades de empleo especialmente para trabajadores vulnerables. Para ello, se recomienda: (i) a través de la oficina del BID en Chile, gestionar reuniones con las autoridades de la cartera de Trabajo, que permitan abrir el diálogo, identificar las prioridades del Gobierno y las posibles sinergias con la actual cartera del Banco en el país. (ii) Luego, sostener reuniones de trabajo técnico a nivel de especialistas que permita concretar una agenda de trabajo colaborativo, que incluya también reuniones con distintos socios de proyectos en curso, como los mencionados en EO#2: Anexo 4.</p>
<p>Hallazgo # 2. El diálogo y asistencia técnica permanente del Banco junto con la creación y funcionamiento del CCIL, permitieron promover conversaciones difíciles entre los distintos actores del ecosistema en torno a las dificultades de articulación y coordinación de la oferta pública, la existencia de duplicidades, entre otros.</p>	<p>Recomendación # 3. Es importante mantener la presencia del Banco desde un rol técnico de <i>honest broker</i>, trayendo mejores prácticas internacionales, expertos en la materia que desde un punto de vista técnico puedan identificar problemas y proponer soluciones que permitan generar espacios de consenso entre los actores locales.</p>
Dimensión 3: Procesos Públicos / Actores -Prioridades de las partes interesadas	
<p>Hallazgo # 3. En algunos casos, la sinergia generada entre las reformas impulsadas por el PBL con el apoyo técnico brindado a partir de cooperaciones técnicas permitió tanto la apropiación de las reformas por parte del Gobierno como el fortalecimiento de las relaciones entre actores clave (por ej. SENCE, BNE y OMILs, y público-privada). De esta manera se logró tanto un fortalecimiento institucional como el promover la sostenibilidad de las reformas. Asimismo, el empoderamiento de determinados actores considerados claves por el BID facilita el contar con interlocutores con relación a potenciales operaciones futuras.</p>	<p>Recomendación # 3 El Banco debe apoyar con proyectos de cooperación técnica no reembolsable el desarrollo y/o implementación de las políticas sectoriales consideradas por el PBL.</p>