



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# 

#### SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Fortalecimiento de la Industria de la Capacitación laboral

Nro. Proyecto: CH-M1015 - Nro. Operación: ATN/MH-10172-CH

**Propósito:** Crear un modelo sostenible de transferencia de Tecnologías de Formación y de Gestión para mejorar la calidad y la pertinencia de los productos y servicios ofrecidos por los OTECs preferentemente a mipymes de los sectores clave de la economía nacional

**País Administrador**  
CHILE

**País Beneficiario**  
CHILE

**Grupo**  
WSD - Desarrollo de habilidades laborales

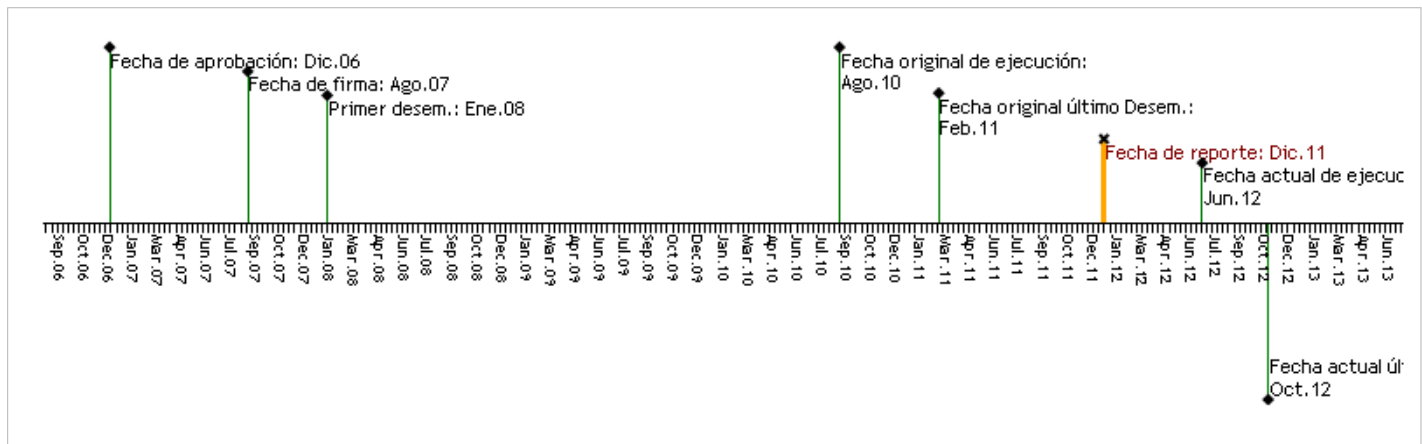
**Subgrupo**  
LTRP - Programas de capacitación laboral

**Agencia Ejecutora:** FUNDACION CHILE

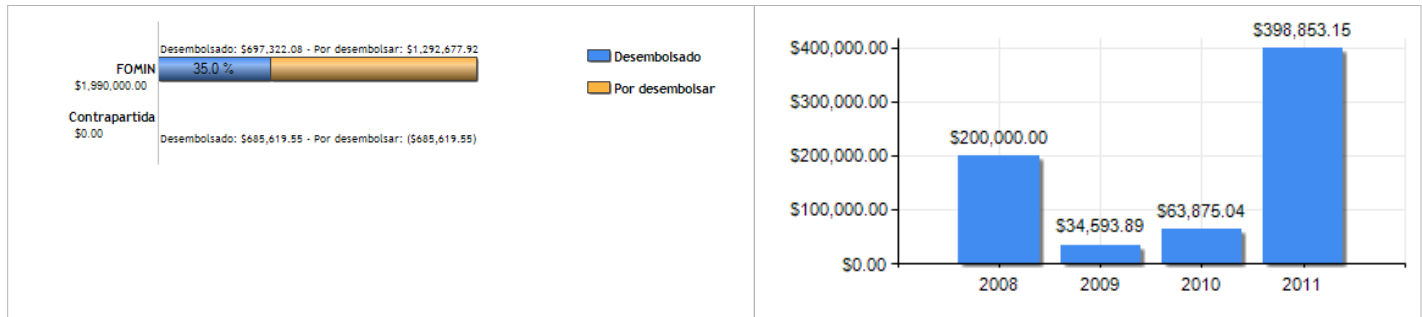
**Líder equipo de diseño:** Heredero Rodriguez, Elena

**Líder equipo de supervisión:** Carrasco, Carolina

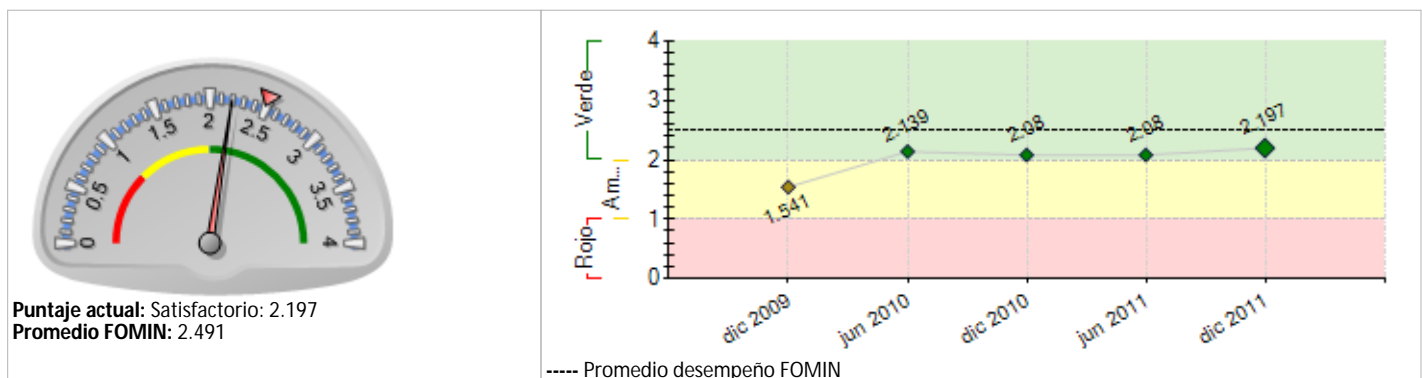
#### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



#### RECURSOS



#### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



#### RIESGOS EXTERNOS

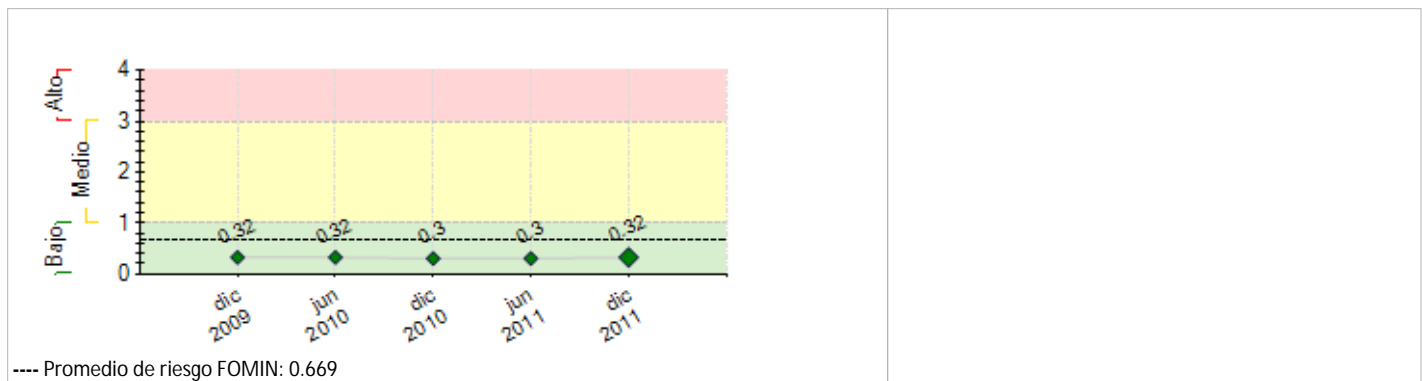
#### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

Administración Financiera: ---

Adquisiciones: ---

Capacidad Técnica: ---



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

**Logros:** Implementar Diplomado Ingeniería de la Capacitación, Puesta en marcha de web del Proyecto, Inicio de asesorías técnicas a OTEC.

**Retraso:** cambio de autoridades de gobierno y contrapartes Sence. Mitigación: ajustó ejecución, implementando etapas simultaneas.

**Dificultad:** convocar profesionales de OTEC al Diplomado, coincide c/licitaciones SENCE y cursos de franquicia. Mitigación: amento publicidad c/miembros del comité.

**Riesgo:** Incapacidad de ejecutar acciones del piloto, lograr coberturas en periodo que resta, retraso en implementación de asesoría a OTEC (35 días entre contacto inicial a 1° sesión), retraso del cronograma y acuerdos con equipo de auditores y no cubrir totalidad de visitas programadas por OTEC. Mitigación: aplicación de instrumento de autoevaluación para identificar brechas de OTEC respecto a estándares definidos, ampliación plazo de asesorías y N° de asesores.

**Optimistas,** alto interés de autoridades y adhesión de OTEC. Claridad de oferta de valor del marco de calidad para la industria. Asesorías vistas como herramienta que revisa práctica organizacional y metodológica, identifica brechas susceptibles de cerrar c/planes de mejora. Estimamos que validación del Marco de Calidad permitirá contar con modelo sostenible y transferible.

**Énfasis** en fortalecer relaciones c/miembros del comité, a través de reuniones c/representantes. Avanzar en modelo de negocios y validarlo con comité de socios. Poner en marcha sistema de seguimiento en plataforma Web.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

**Resultados:** Modelo de transferencia validado, Marco de calidad en desarrollo a través de experiencia demostrativa con 250 OTEC, Desarrollo de capacidades en ejecución a través de Diplomado Ingeniería de la Capacitación con 714 profesionales, Ejecución de la primera parte del Programa de Desarrollo de Habilidades Directivas con 74 directivos de OTEC, Diseño de mecanismo de evaluación y certificación y Diseño de las bases para un sistema de información a la demanda. Costos de unidad de negocios: Informes 1 y 2 de consultoría de modelo de negocios del proyecto elaborado. Aumento en ventas de 250 OTEC y Mejora percepción de la capacitación en la demanda, son indicadores que tendrán información al final del proyecto.

**Retrasos:** Inicio de auditorías de calidad y asesorías a OTEC por aumento demanda SENCE y empresas en propuestas de capacitación vía licitación y compra directa respectivamente. **Solución:** contratación de más auditores y la ampliación del plazo de las auditorías y asesorías técnicas. Inicio Programa Habilidades Directivas, dificultades en proceso de selección y contratación de relator del curso. **Solución:** se postergó la realización de los cursos restantes para enero 2012.

**Acciones críticas:** Realización del plan de asesoría y visitas técnicas a OTEC según lo planificado, participación de 250 OTEC comprometidas en la experiencia demostrativa e implementación de la evaluación ex post a 250 OTEC y 1.000 profesionales de la industria de la capacitación

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

En desacuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Hubiera sido importante gestionar las comunicaciones del proyecto de una manera que permitiera a los OTECs entender claramente los objetivos y propuesta de valor. Esto ultimo no fue bien comunicado lo que afecta la convocatoria y la confianza.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

<b>Propósito:</b> Crear un modelo sostenible de transferencia de Tecnologías de Formación y de Gestión para mejorar la calidad y la pertinencia de los productos y servicios ofrecidos por los OTECs preferentemente a mipymes de los sectores clave de la economía nacional	<b>P.11</b>	Modelo de transferencia en funcionamiento y con organización definida.	0				1	0	
			Ago 2007				Feb 2011	Mar 2012	
	<b>P.12</b>	250 OTECs participantes aumentan sus ventas al menos en un 15 % respecto de un grupo control.	0				15	0	
			Ago 2007				Feb 2011	Mar 2012	
<b>P.13</b>		Aumento del uso (en porcentaje) por parte de los OTECs de fondos y programas públicos disponibles para fomento productivo, innovación y capacitación.	0				20	0	
			Ago 2007				Feb 2011	Mar 2012	
<b>P.14</b>		Se cubre el 100% de los costos de la unidad de negocios encargada de la gestión del modelo.	0				100	0	
			Ago 2007				Feb 2011	Mar 2012	

<b>Componente 1:</b> Organización y Alianzas <b>Peso:</b> 10% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C1.11</b>	Acordado modelo asociativo por Comité Directivo (reglas del juego).	0	1			1	60	Finalizado
				Abr 2008			Feb 2011	Dic 2011	
	<b>C1.12</b>	Acuerdos con socios formalizados (compromisos de aportes y beneficios).	0	1			1	1	En curso
				Abr 2008			Feb 2011	Jun 2011	
<b>C1.13</b>		Visión y Propuesta de Valor consensuados con el Comité Directivo	0	1			1	1	En curso
				Abr 2008			Feb 2011	Jun 2011	
<b>C1.14</b>		Acuerdos y convenios para continuidad y sostenibilidad del modelo.	0	1			1	0	Atrasado
				Ago 2008			Feb 2011	Jun 2011	

<b>Componente 2:</b> Diseño del modelo de transferencia <b>Peso:</b> 25% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C2.11</b>	Modelo de negocios y de operación definido y acordado con socios	0	1			1	0	Atrasado
			Ago 2007	Ago 2008			Feb 2011	Dic 2010	
	<b>C2.12</b>	Cartera de servicios y productos identificados	0	1			1	1	En curso
			Ago 2007	Ago 2008			Feb 2011	Jun 2011	

<b>Componente 3:</b> Implementación del modelo <b>Peso:</b> 37% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C3.11</b>	Numero de OTECs que implementan el modelo	0				250	0	Atrasado
			Ago 2007				Feb 2011	Dic 2011	
	<b>C3.12</b>	Numero de Gestores de OTECs que aplican el modelo	0				400	0	Atrasado
			Ago 2007				Feb 2011	Dic 2010	
<b>C3.13</b>		Numero de Instructores de OTEC que aplican el modelo	0				600	0	Atrasado
			Ago 2007				Feb 2011	Dic 2010	
<b>C3.14</b>		Productos elaborados y publicados	0				1	1	En curso
			Ago 2007				Feb 2011	Dic 2010	
<b>C3.15</b>		Lecciones aprendidas sistematizadas	0				1	0	Atrasado
			Ago 2007				Feb 2011	Dic 2010	
<b>C3.16</b>		Plan de escalamiento (sectores, OTECs, regiones) del modelo elaborado	0				1	0	Atrasado
			Ago 2007				Feb 2011	Dic 2010	
<b>C3.17</b>		Informe con evaluación de proceso, impacto y lecciones aprendidas.	0				1	0	Atrasado
			Ago 2007				Feb 2011	Dic 2010	

<b>Componente 4:</b> Difusión y posicionamiento del modelo <b>Peso:</b> 28% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	<b>C4.11</b>	Aumento (en porcentaje) de las empresas demandantes de capacitación que conocen el modelo, sus servicios, productos y beneficios	0	60			60	1	Atrasado
			Ago 2007	Ago 2009			Feb 2011	Jun 2011	
	<b>C4.12</b>	Porcentaje de las asociaciones empresariales de los sectores claves que tienen información en sus sitios web sobre el modelo.	0	100			100	0	Atrasado
			Ago 2007	Ago 2009			Ago 2011	Dic 2010	
<b>C4.13</b>		El 100 por ciento de los OTECs registradas en el SENCE conocen el modelo, sus productos, servicios y beneficios.	0	100			100	0	Atrasado
			Ago 2007	Ago 2009			Ago 2011	Dic 2010	

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
<b>H0</b> Condiciones previas	6	Feb 2008	6	Ene 2008	Logrado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

**SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Tiempo de ejecución del proyecto, exige compromiso prolongado de parte de los OTEC, lo que se traduce en la ejecución de un gran volumen de actividades en breve período de tiempo	Bajo	Enfatizar estrategia de inducción que resalte el valor agregado de la experiencia	Coordinador del Proyecto
2. Factibilidad de cumplir con la cobertura comprometida para el proyecto	Bajo	Ampliar el plazo de asesorías técnicas y del programa de desarrollo de capacidades Comunicación desde Sence Nacional y regional a los OTEC apoyando estrategia del proyecto. Ampliar invitación a OTEC en función de las adjudicaciones de SENCE 2011-2012	Coordinador del Proyecto
3. Disponibilidad de los OTECs para el proceso de asesorías técnicas	Bajo	Ampliar el plazo de asesorías técnicas Aumentar el número de asesores	Coordinador del Proyecto
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Bajo <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 5 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 3 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 1 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 1			

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

## FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

## Factor

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

## Comentarios

se están identificando con el desarrollo del modelo de negocios

existe todavía poca claridad sobre quien(es) darán continuidad a los servicios y cuales serán los mecanismos de aseguramiento de la calidad de estos servicios.

en preparación

## Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Junto con la contratación de la consultoría para la elaboración del modelo de sostenibilidad del proyecto (septiembre 2011), se planificaron reuniones bilaterales con las nuevas autoridades del SENCE nacional y regional, a objeto de vislumbrar posibles alternativas de sostenibilidad del proyecto después de junio de 2012. En términos de avances, se puede señalar la incorporación de representantes de la UEP a las reuniones con la Ministra del Trabajo, en la perspectiva de fortalecer líneas de capacitación orientadas a la formación en oficios, donde se contempla la participación de organismos que cumplan requisitos orientados a la calidad tanto de infraestructura, como de las dimensiones consideradas en el Marco de calidad propuesto por el proyecto. En reuniones con SENCE nacional se ha planteado la posibilidad de colaborar, a partir de los resultados del proyecto, en la construcción de un registro de relatores, donde la experiencia de la línea de desarrollo de capacidades del proyecto puede aportar información valiosa, especialmente respecto de la certificación de los profesionales que participan en el Diplomado de Ingeniería de la Capacitación

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. - Sistema de capacitación: La oferta de valor del proyecto constituye un aporte al sistema de capacitación, en la medida que abre una oportunidad para que los actores institucionales revisen sus normativas de calidad, sus prácticas de capacitación y sus procesos organizacionales. El proyecto ha permitido a las autoridades ministeriales abrir nuevas perspectivas en torno a la capacitación de calidad, revisar los instrumentos de capacitación, especialmente en términos de programas existentes, y coordinarse con los actores oferentes de capacitación. En esta línea el proyecto, a través del comité de socios, aportado un espacio de discusión y análisis orientado a mejorar la industria de la capacitación en el país.	Implementation	mizgier, marta
2. - Población Objetivo: Las lecciones aprendidas dicen relación con la percepción de los OTEC del contexto en que se desarrollan su trabajo y los cambios en el sistema de capacitación orientados a elevar los niveles de exigencias de los servicios ofrecidos. La propuesta de un Marco de calidad que define estándares e indicadores de calidad para la oferta de capacitación constituye para muchos organismos una nueva exigencia, frente a la cual mostraron resistencias; sin embargo, y después de un proceso de inducción personal con cada organismo, se logró interesarlos para que participaran en la experiencia de validación. La lección en este punto es que el proceso de adhesión de los OTEC a un proyecto de esta naturaleza debe tener un fuerte énfasis en la comunicación efectiva, con la entrega de mensajes directos que potencien los beneficios asociados en términos de oportunidades de mejoramiento, más que el cumplimiento de nuevas exigencias.	Implementation	mizgier, marta
3. - Comunicación e Interlocución: Durante este semestre quedo en evidencia la necesidad de contar con mecanismos de comunicación fluidos con el comité de socios, toda vez que ellos representan a la diversidad de actores de la industria de la capacitación. En este punto, la lección aprendida es que los mensajes entregados por la UEP debieron ser revisados y cambiados, de manera que dieran cuenta fiel del propósito del proyecto, del rol que le compete a Fundación Chile en la ejecución del mismo, y especialmente, el papel de los organismos capacitadores en la generación del modelo. Revelar la importancia de los OTEC en la prueba y validación del Marco de Calidad y en la implementación de los programas de desarrollo de capacidades fue crucial para alcanzar la cobertura propuesta. Contar con el apoyo de los gremios de OTEC y SENCE para la difusión del proyecto ratifica la necesidad de cuidar los mecanismos de comunicación del proyecto	Implementation	mizgier, marta
4. - Gestión Participativa: Contar con un comité de socios constituye un aprendizaje significativo, en la medida que su funcionamiento ha sido sistemático, actuando como organismos consultor y validador de las propuestas generadas por el proyecto en sus diversas líneas de trabajo. Si bien los procesos se legitiman, la consulta a los actores permite contar con productos de mayor calidad, consensuados y desarrollados con una participación activa de sus organizaciones. En estos términos, la gestión participativa del proyecto le otorga legitimidad a este y permite proyectar sus resultados más allá de junio de 2012. En lo que resta del proyecto, se espera intensificar las gestiones con los miembros del comité de socios enfocándose en la transferencia y sustentabilidad del modelo de intervención generado por el proyecto.	Implementation	mizgier, marta
5. - Coordinación con el sector público: La coordinación con actores del sector público se ha visto enfrentada a múltiples cambios de autoridades y, en algunos momentos, la ausencia de contraparte formal con quien avanzar en las conversaciones. Con todo, se ha logrado identificar a actores claves, de quienes dependen en gran medida, la toma de decisiones en aquellos aspectos relacionados con el proyecto. Si bien existe interés en la ejecución y resultados de este, la falta de tiempo, debido a presiones internas de los servicios públicos, en este caso SENCE, y su necesidad de realizar la ejecución presupuestaria, ha retrasado algunas actividades que los involucraban directamente; tal es el caso de la incorporación en la experiencia demostrativa de aquellos OTEC adjudicatarios del programa Bono Trabajador Activo, programa que dejó de ser prioritario, cediendo su lugar al programa de formación en oficios. Las lecciones en esta línea apuntan al cambiante contexto y decisiones de las autoridades respecto a las políticas públicas y la necesidad de la UEP de adaptarse a dichos cambios.	Implementation	mizgier, marta
6. - Gestión y financiamiento del proyecto: En esta línea, las lecciones aprendidas dicen relación con la multiplicidad de frentes que se deben considerar en la planificación y ejecución de cada una de las líneas del proyecto, con el consecuente despliegue de recursos humanos necesarios para el logro de lo propuesto. Esto ha implicado a los miembros de la UEP asumir	Implementation	mizgier, marta

nuevos desafíos, diseñar respuestas rápidas a problemas emergentes y flexibilizar roles al interior del equipo. Desde lo financiero, se han debido ajustar presupuesto, optimizar el uso de recursos humanos y materiales, con el fin de cubrir la totalidad de las actividades comprometidas.