



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“EVALUACIÓN DEL PROYECTO FORMACIÓN DE TÉCNICOS CALIFICADOS PARA LA EMPRESA EN  
EL SECTOR DE LOGÍSTICA EN LAS REGIONES METROPOLITANA Y DE VALPARAÍSO”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**NANCY CAROLINA CUBILLOS SOTO**

PROFESOR GUÍA:  
**GONZALO MUÑOZ STUARDO**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
**PABLA ÁVILA FERNANDEZ  
MARIA ANGÉLICA PAVEZ GARCIA**

SANTIAGO DE CHILE

2011

## Resumen

Desde hace más de una década se han venido implementando una serie de iniciativas que han apuntado al mejoramiento de la formación técnica en nuestro país. La preocupación surge primeramente desde el sector productivo al constatar una escasa pertinencia de la formación y capacitación ofertada y posteriormente del sector público a través de diversas experiencias, entre las cuales destaca el Programa Chile Califica, que invirtió recursos para probar mecanismos de reconocimiento de aprendizajes previos y de articulación entre la capacitación, la formación y la certificación.

En este contexto, el año 2009 surgió el Proyecto de Formación de Técnicos Calificados para la Empresa, en las regiones de Valparaíso y Metropolitana, experiencia demostrativa que probó la implementación de carreras técnicas de nivel superior, diseñadas y modularizadas por competencias con currículo flexible y que incluyó un reconocimiento de aprendizajes previos a fin de disminuir los tiempos de estudio para personas que contaban con experiencia previa.

De este modo, el presente estudio de caso tiene como propósito la evaluación de resultados del Programa, la cual se orientó a las fases de diseño, implementación y resultados a objeto de identificar aprendizajes que permitan elaborar recomendaciones que contribuyan a la política de formación técnica. El estudio se desarrolló primeramente con revisión bibliográfica sobre la formación técnica en Chile, seguida de un análisis documental de la Política Pública en esta materia y del Programa a evaluar. Posteriormente a través de una metodología cualitativa y con un enfoque analítico y descriptivo, se realizaron entrevistas, en profundidad, de corte semiestructurado a representantes de la Fundación Chile, la División de Educación Superior del Ministerio de Educación y a una muestra de Centros de Formación Técnica, Empresas y Trabajadores que participaron del proyecto.

Los hallazgos del estudio identifican una paradoja, ya que la totalidad de los actores, valoran el proyecto, coincidiendo en la buena evaluación del programa en términos del cumplimiento de los objetivos, plazos de ejecución y el alto porcentaje de titulación de los trabajadores. No obstante lo anterior también reconocen que se produjo un estancamiento del proyecto al no lograr institucionalizarse.

En cuanto a los aprendizajes extraídos del caso, se revela la trascendencia de la articulación de los actores, indispensable para crear condiciones que faciliten la implementación de un proyecto de esta naturaleza, además de la participación activa de los sectores productivos y la necesidad de un organismo con capacidades para coordinar y ejercer liderazgo en una compleja red de actores.

Por último, es importante generar apropiación desde el Estado, que permita dentro de las instancias estatales involucradas en la formación, compartir una mirada transversal para asegurar continuidad y coherencia entre el diseño y la implementación de una política pública que permita avanzar hacia el mejoramiento de la formación técnica.

## ABSTRACT

El presente estudio de caso tiene como propósito la evaluación de resultados del Programa de Formación de Técnicos Calificados para la Empresa, en el sector de Logística, en las regiones de Valparaíso y Metropolitana. Se encuentra orientado a las fases de diseño, implementación y resultados desarrollándose con una metodología cualitativa y con un enfoque analítico y descriptivo, a objeto de identificar aprendizajes que permitan elaborar recomendaciones que contribuyan a la política de formación técnica.

Para llevarlo a cabo se realizaron entrevistas, en profundidad, de corte semiestructurado a representantes de la Fundación Chile, la División de Educación Superior del Ministerio de Educación y a una muestra de Centros de Formación Técnica, Empresas y Trabajadores que participaron del proyecto.

Los hallazgos del estudio identifican que todos los actores participantes coinciden en la buena evaluación del programa en términos del cumplimiento de los objetivos, plazos de ejecución y el alto porcentaje de titulación de los trabajadores. No obstante lo anterior también reconocen que falló al no lograr implementarse como una línea.

Finalmente como los principales aprendizajes extraídos del caso, se identificaron: la trascendencia de la articulación de los actores, la participación activa de los sectores productivos y la necesidad de un organismo con capacidades para coordinar y ejercer liderazgo en una compleja red de actores.

## **INDICE DE CONTENIDO**

### **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO**

1.1 Introducción	8
1.2 Objetivos del Estudio	9
1.3 Metodología	9

### **CAPITULO II: ANTECEDENTES**

2.1 Principales Hitos de la Formación en Chile	10
2.2 Características de la Formación Técnica de Nivel Superior	15
2.3 Contexto Internacional	18

### **CAPITULO III: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA**

3.1 Relevancia del Proyecto	19
3.2 Objetivos del Programa	20
3.3 Estrategia	20

### **CAPITULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO**

4.1 Unidad de Análisis	26
4.2 Relevancia del Sector Productivo	26
4.3 Operacionalización de Variables	27
4.4 Identificación de Actores Relevantes	28
4.5 Estrategias de Recolección de Información	28
4.6 Selección de la Muestra	28

### **CAPITULO V: RESULTADOS DEL PORQUESE**

5.1 Fase Inicial	31
5.2 Fase de Implementación	35
5.3 Fase de Resultados	42

<b>CAPITULO VI: APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES</b>	
6.1 Sobre el Diseño	48
6.2 Sobre los Actores	49
6.3 Sobre el Reconocimiento de Aprendizajes Previos	51
6.4 Conclusiones	52
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	55
<b>SIGLAS</b>	57
<b>GLOSARIO</b>	58
<b>INDICE DE DIAGRAMAS</b>	
Diagrama N° 1: Flujo del Proceso de diseño de las carreras	22
Diagrama N° 2: Flujo del Proceso de Selección	23
Diagrama N° 3: Fases y dimensiones identificadas	27
<b>INDICE DE GRAFICOS</b>	
Grafico N° 1: Distribución de la matrícula en Educación Superior por tipo de Institución.	17
<b>INDICE DE TABLAS</b>	
Tabla N° 1: Oferta Formativa de Nivel Superior	16
Tabla N° 2: Orientaciones de Política de Formación en otros países	18
Tabla N° 3: Resumen de los cursos constituidos	24
Tabla N° 4: Resumen de los actores entrevistados	30

## **ANEXOS**

Anexo N°1: Operacionalización de Variables	60
Anexo N°2: Pauta de Entrevista para los Centros de Formación Técnica	62
Anexo N° 3: Pauta de Entrevistas para las Empresas	65
Anexo N° 4: Pauta de Entrevista para los Trabajadores	68
Anexo N° 5 Pauta de Entrevista para los Servicios Públicos	71
Anexo N° 6 Pauta de Entrevista para la Fundación Chile	74

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO**

Este capítulo tiene por finalidad introducir al presente estudio de caso. Primero a través de la presentación de los objetivos planteados y posteriormente detallando la metodología utilizada para llevar cabo la evaluación de resultados del proyecto.

### **1.1 Introducción**

El inicio de la formación técnica en nuestro país, está asociado a un interés nacional por satisfacer las necesidades de desarrollo que el Estado presentaba en 1849 al crear la primera Escuela de Artes y Oficios, siendo posible verificar que todos los esfuerzos históricos siempre han planteado la introducción de la enseñanza técnico - práctica en el menor tiempo posible, como una forma de superar los problemas que impedían a Chile entrar en la ruta del progreso a mediados del siglo pasado.

A la fecha, existe consenso en estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que la formación técnica de los trabajadores tiene una importancia estratégica para el desarrollo de la economía, aumentando la competitividad de las empresas, y por lo tanto es un punto central en los esfuerzos de los países por mejorar la capacidad de competir a nivel mundial, así como de promover el acceso a todos los ciudadanos.

En esta línea el Gobierno de Chile ha venido desarrollando iniciativas que apuntan a la promoción y mejoramiento de la formación técnica de nuestro país, a través de la introducción del enfoque de la formación basada en competencias en el diseño e implementación de programas de formación y capacitación.

Por un lado Fundación Chile había estado implementando experiencias innovadoras en el desarrollo de capital humano bajo el enfoque de competencias laborales y por otro el Programa de Educación y Capacitación Permanente - Chile Califica, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y la División de Educación Superior (DIVESUP) del Ministerio de Educación probando mecanismos de articulación entre la capacitación, la formación, la certificación y la inserción laboral.

De este modo surge una iniciativa destinada a vincular las experiencias que estas instituciones habían venido ejecutando, para dar origen al Proyecto denominado PorqueSé, cuyo propósito fue la implementación de carreras técnicas de nivel superior modularizadas por competencias que incorporó procesos de reconocimiento de aprendizajes previos (RAP) a fin de disminuir los tiempos de estudios.

## **1.2 Objetivos del Estudio**

En consideración a lo anteriormente mencionado, los objetivos del presente estudio son los siguientes:

### **1.2.1 Objetivo General**

Evaluar el Proyecto Formación de Técnicos Calificados para la Empresa (PorqueSé) implementado para el sector de Logística en las regiones Metropolitana y de Valparaíso.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Conocer y describir el diseño e implementación del Programa PorqueSé.
- Analizar y evaluar dimensiones relevantes del diseño e implementación del proyecto.
- Identificar aprendizajes a fin de elaborar un conjunto de recomendaciones que contribuyan a la política de formación técnica.

## **1.3 Metodología**

El proyecto de formación de técnicos calificados para la empresa, PorqueSé, fue una experiencia piloto implementada en dos sectores productivos, Logística e Informática. Para efectos de la evaluación de este programa, solo se consideró el sector de Logística, y las motivaciones de esta decisión son desarrolladas más adelante.

El presente estudio de caso consideró la realización de una evaluación de resultados del programa, utilizando instrumentos cualitativos de recolección de información, en tres etapas o fases:

En la primera fase se usó información secundaria, iniciando con una revisión bibliográfica sobre la formación técnica en Chile, seguida de un análisis documental, de la Política Pública en esta materia y del Programa a evaluar.

En la segunda etapa, se diseñaron diversos cuestionarios que fueron empleados para la realización de entrevistas, de corte semiestructurado, a los distintos actores participantes del proyecto. Esta información fue empleada para el análisis cualitativo, permitiendo tener una noción de los resultados del programa.

Finalmente, basada en los resultados de la evaluación del proyecto, se elaboró un conjunto de recomendaciones que se espera contribuyan a un mejor proceso de formulación de la política de formación técnica en Chile.



## CAPITULO II: ANTECEDENTES

El objetivo del presente capítulo es dar a conocer un marco de la evolución de las políticas de formación técnica en Chile, a través de sus principales hitos y en segundo lugar, caracterizar brevemente la formación técnica. Posteriormente se presenta la orientación que han venido desarrollando las políticas de formación en otros países a modo de comparación internacional, para culminar con la descripción general del programa objeto de estudio.

### 2.1 Principales Hitos de la Formación en Chile

A objeto de dar cuenta de la evolución de la formación en Chile, a continuación se presentan los principales periodos o hitos identificados en *La Formación Técnica para el trabajo productivo y competitivo en Chile*, complementados y actualizados con documentos del Ministerio de Educación y del Programa Chile Califica.

Hito 1: Reforma de la Educación, la Formación y la Capacitación Técnica Superior

La Constitución Política de la República de 1980 estableció las bases legales sobre la cual se erigió la reforma de la educación superior en 1981, cuya implementación se extendió hasta los noventa y definió uno de los hitos de la política pública de educación en Chile. Esta tuvo como objetivos aumentar la cobertura de oferta del servicio educacional, expandir la matrícula, diversificar el sistema de educación y estimular la competencia entre las instituciones. Para ello se autorizó la creación de universidades privadas, y de instituciones no universitarias de educación superior, denominadas institutos profesionales (IP) y centros de formación técnica (CFT). Desde este año, el sistema de educación superior mostró cambios notables en cuanto al número y tipo de instituciones de educación superior, al volumen de la matrícula, oferta de carreras y actores del sistema, entre otros aspectos.

En Chile el gobierno militar (1973-1990) desde sus inicios adoptó el modelo de libre mercado e introdujo reformas importantes al orden constitucional, a la ley laboral, la seguridad social, la salud, la educación pública, y a la educación superior (Bernasconi y Rojas, 2003, p. 21). Fueron ejes de estas reformas, la desconcentración, la descentralización y la privatización de muchas de las funciones del Estado.

A grandes rasgos, la descentralización de la gestión, la forma de financiamiento, y la influencia de factores políticos, sobre la formación de técnicos de nivel medio, generaron problemas diversos, asociados a los mecanismos de regulación dentro del propio sistema de enseñanza; al crecimiento exagerado de las especialidades con diversificación de planes y programas de estudio, lo que influyó sobre la calidad de la oferta.

Hito 2: Descripción y contextualización de la Ley N° 18.962 Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE).

En 1989 se dicta el Decreto Supremo N° 1 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social con su reglamento N° 146, que introdujo reformas al Estatuto de Capacitación y Empleo. Dicho estatuto rigió hasta el año 1997, ya que a fines de ese año el Congreso Nacional aprobó un nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo (Ley N° 19.518). Con esta normativa se introdujeron una serie de modificaciones y nuevos instrumentos tendientes a modernizar y proyectar el Sistema de Capacitación chileno.

Simultáneamente, se desarrollaron programas pioneros vinculados a la capacitación, la empleabilidad y la formación para el trabajo. En este período se produce una conceptualización de la formación técnica de nivel medio, dejando de ser una modalidad de la enseñanza media para transformarse en un espacio de ésta, incrementando la probabilidad de inserción laboral para los jóvenes pertenecientes a familias de bajos ingresos, que enfrentaban dificultades de integración económica y social a través de formación para el trabajo, capacitación en oficios y experiencia laboral.

En este mismo período se estableció de modo más específico las normas de reconocimiento oficial del Estado a las instituciones de Educación Superior<sup>1</sup>, se permitió la creación de nuevas entidades bajo la figura de Corporaciones de Derecho Privado sin fines de lucro y se les entregó la facultad de otorgar títulos técnicos de nivel superior, títulos profesionales y grados académicos, niveles especificados para cada entidad.

Posteriormente<sup>2</sup> se crea el Consejo Superior de Educación y el Sistema de Acreditación, estableciendo un sistema de registro para los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica determinando los requisitos y procedimientos para la obtención del reconocimiento oficial.

Hito 3: Reforma curricular para la Enseñanza Media Técnico – Profesional (EMTP) y los Programas de Capacitación.

La descentralización de la educación dividió la educación media técnico profesional subvencionada en tres grupos: la municipalizada; la particular subvencionada y la perteneciente a corporaciones privadas o gremiales.

La descentralización del desarrollo del currículo fue un fracaso al producirse un crecimiento exagerado e inorgánico de especialidades con una gran diversificación de planes y programas de estudio, que no daban respuesta a los siguientes aspectos:

---

<sup>1</sup> : Universidades, Institutos Profesionales, Centros de Formación Técnica e Instituciones académicas de las FFAA y de Orden.

- Las demandas provenientes del mundo productivo por incrementar la formación general y desarrollar una preparación técnica de amplio espectro, como medio para responder a la rapidez con que se transforma la dinámica del trabajo.
- La permanente mutación de las tareas y de los puestos de trabajo, como consecuencia del intenso cambio tecnológico, el incremento de la información y la transnacionalización de la economía.
- La progresiva globalización del mercado de trabajo.

En 1995 se diseñó el proceso de reforma de la Enseñanza Media Técnica Profesional (EMTP), tarea que se inicia en 1994 y que tardó cuatro años en hacer el sistema más accesible a los estudiantes. En términos generales el trabajo consistió en que para cada especialidad se definió un conjunto de objetivos fundamentales terminales en la forma de un perfil de egreso, que es un delineamiento de las competencias técnicas que preparan para una vida de trabajo.

#### Hito 4: Programa de Educación y Capacitación Permanente - Chile Califica

La forma en que toma cuerpo una política de formación permanente en Chile, es a través del programa llamado Chile Califica. Este programa nace el año 2001 con el objetivo de contribuir al desarrollo productivo del país mediante la creación de un Sistema de Educación y Capacitación Permanente.

El programa se constituye operativamente a partir del año 2002, y es la primera experiencia de esta envergadura asumida por el Estado, a través de una iniciativa triministerial, que concita la voluntad política y la participación de los Ministerios de Economía, Educación y Trabajo y Previsión Social, a través de Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), contando con el apoyo del Banco Mundial.

El financiamiento de la experiencia por parte del Banco Mundial ascendió a US\$ 75 millones, que junto al aporte local, permitió contar con US\$ 150 millones, a ser desembolsado en un plazo de seis años.

Desde la perspectiva del desarrollo productivo sectorial y territorial del país, la articulación entre educación, trabajo y economía, hace posible instalar las bases de un sistema de educación y capacitación a lo largo de la vida de las personas, flexible, amplio y de calidad.

Esta política de formación permanente requirió para poder operar, una estratégica vinculación de múltiples actores, públicos y privados, de nivel nacional y regional, del mundo productivo y de las instituciones de formación y de capacitación del país.

---

<sup>2</sup> Con las leyes, N° 18.962 y N° 18.956 respectivamente.

El Programa pretendía contribuir al desarrollo productivo del país y al mejoramiento de las oportunidades de progreso de las personas, a través de varias líneas de trabajo entre las cuales se encontraba el subcomponente Sistema de Equivalencias para Itinerarios de Formación Técnica y Capacitación.

Este subcomponente pretendía desarrollar un sistema articulado de educación y capacitación permanente que permitiera a las personas disponer de oportunidades a lo largo de la vida para adquirir las competencias laborales, desarrollar itinerarios de formación técnica e informarse, para mantener vigente su empleabilidad, incorporando nuevos aprendizajes y recibiendo el reconocimiento social y profesional por los mismos.

Sin embargo el resultado que arroja la evaluación realizada por la Dirección de Presupuestos (DIPRES) durante el año 2009, da cuenta en lo que respecta a este subcomponente, que no obtuvo los resultados esperados.

En primer lugar se privilegió la cobertura de las acciones por sobre las coordinaciones necesarias para generar los productos que provocaran el cambio institucional necesario para instalar el nuevo sistema y en segundo se identificó que los itinerarios de formación determinados, no poseían una interconexión curricular, debido a la falta de validación de cómo se conectarían en la práctica para producir movilidad vertical y horizontal entre el sector educación y trabajo.

Sin embargo en otras líneas programáticas, la evaluación da cuenta de que se lograron considerables avances en la materia, tal es el caso de la línea de Certificación de Competencias que culminó con la creación del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales (SNCCCL)<sup>3</sup> en el año 2008 y el Componente modalidad flexible para la nivelación y evaluación de estudios básicos y medios, que obtuvo excelentes resultados a nivel de cobertura e impacto, justificando su continuidad como una línea permanente del Ministerio de Educación (MINEDUC).

A pesar de los avances generados por Chile Califica, de acuerdo al informe de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), estos no fueron suficientes: "Se justifica continuar el trabajo iniciado por el Programa Chile Califica,... Sin embargo, los resultados obtenidos indican que se requiere reformular la estrategia de ejecución utilizada hasta la fecha, ... Esto es consistente con la creación una nueva instancia de gestión con un mandato estratégico de implementar la nueva política de educación y capacitación permanente, que implica adaptar el esquema de gestión de Chile Califica al nuevo mandato.

A partir del análisis se justifica abordar el desarrollo conceptual de las partes necesarias para un nuevo arreglo institucional público - privado que incorpore la noción de competencias laborales e itinerarios de formación como ejes vinculantes del sector productivo y la educación de adultos. No está completo y se

---

<sup>3</sup>Ley N° 20.267, cuya tramitación culminó el 25 de junio de 2008 a través de la publicación en el Diario Oficial.

debe continuar. Falta el subsistema de formación técnica y de cualificaciones que son claves para que el Sistema de Capacitación y Educación Permanente funcione". (DIPRES 2009, p. 28).

#### Hito 5: Comisión de Formación Técnica Profesional y la Política de Formación Técnico Profesional

A partir del año 2004 el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), por medio de la Franquicia Tributaria, autorizó a los trabajadores dependientes el financiamiento de módulos de formación conducentes a títulos técnicos de nivel superior.

Posteriormente el último informe elaborado por la OCDE, declarando la conveniencia de fortalecer la formación técnico-profesional y la prioridad que el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad asignó a esta materia, son aspectos que configuraron, un entorno favorable a una nueva política pública para este tema, así como un incremento de postulación a programas de formación técnica estimulada por el Crédito con Aval del Estado (CAE).

Dado que el subsistema de formación técnica atenta directamente como una condicionante para la posibilidad de formación permanente, desde el Ministerio de Educación durante el año 2008 se creó la Comisión Asesora de Formación Profesional, integrada por diversos expertos<sup>4</sup> del tema a nivel nacional.

El Ministerio de Educación designó como contraparte de la Comisión, una Secretaría Ejecutiva compuesta por profesionales de distintas áreas de la institución<sup>5</sup>, la que tuvo por misión apoyar el trabajo de la Comisión con antecedentes para el análisis y discusión de las propuestas.

El diagnóstico realizado por la Comisión, acerca del estado de la formación técnica en Chile, especialmente de nivel superior, daba cuenta de la necesidad de implementar cambios en ella que apuntaran a mejorar su calidad, pertinencia y acceso: "Hasta la fecha, la política pública en materia de educación técnico-profesional secundaria y terciaria parece haber tenido escaso impacto sistémico y no ha abordado algunos de los principales problemas que afectan a esta modalidad formativa" (Comisión, 2009, p. 5).

---

4 Los miembros de la Comisión son: Celia Alvaríño, miembro del Consejo de Innovación; Guillermo Campero, Especialista Principal en políticas públicas de Trabajo Decente de la OIT; Pedro Cancino, Asesor Pedagógico del Área Técnico Profesional de la Federación de Instituciones de Educación Particular (FIDE) y Director del Liceo Industrial Víctor Bezanilla Salinas; Rossella Cominetti, Jefa de la División de Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía; Carlos Concha, Director de la Escuela de Educación Continua, de la Universidad Alberto Hurtado; Alejandra Contreras, Directora Ejecutiva de la Comisión Administradora del Sistema de Créditos para Estudios Superiores; Alicia Díaz, del Ministerio del Trabajo; Abraham Ducasse, Empresario y Director del Instituto Chileno Alemán; Francisco Gallego, Profesor del Departamento de Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile; Eduardo Rosselot, especialista en formación y desarrollo de personas; Gonzalo Vargas, Rector de INACAP y Marcelo Von Chrismar, Rector del Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica DUOC.

<sup>5</sup> Sonia Zavando en representación de la División de Educación Superior; Ignacio Canales, Director del programa Chile Califica; Isabel Infante, Coordinadora Nacional de Educación de Adultos y Vanessa Arévalo, representando a la Unidad de Currículum. Los integrantes de la Secretaría Ejecutiva no participaron con voto en las decisiones sobre las propuestas.

En este contexto, luego de la revisión y el análisis de los antecedentes disponibles en relación al estado de la formación técnica en Chile, la Comisión identificó los principales problemas que se presentan para el desarrollo de la formación técnica y elaboró varias propuestas que permitirán mejorar esta modalidad formativa, alineándola con las necesidades del mundo productivo y abordándolas de manera sistémica.

Sus propuestas van en la línea de apoyar el aumento de la competitividad del país, a través de la generación del capital humano requerido por las empresas en la cantidad y calidad, adecuadas a los distintos sectores productivos, con una formación que estimule trayectorias formativas y que considere entregar a las personas oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida.

Actualmente la Secretaría Ejecutiva<sup>6</sup>, muy en concordancia con las orientaciones propuestas por la Comisión, plantea una estrategia dispuesta en torno a la creación de nuevas estructuras, roles y funciones para transformar y fortalecer la Formación Técnica Profesional y la articulación entre los distintos niveles educativos<sup>7</sup> y entre éstos y el mercado laboral, con el objetivo de facilitar el tránsito de las personas entre la educación y el trabajo.

## 2.2 Características de la Formación Técnica de Nivel Superior

Existe consenso en que la formación técnica tiene una importancia estratégica para el desarrollo de la economía, por una parte optimizando y aumentando la competitividad de las empresas y de los sectores productivos y, por otra mejorando la empleabilidad de las personas y por ende su calidad de vida.

En Chile, aun cuando existe un mayor nivel educacional en la fuerza laboral, los análisis sugieren que el stock de capital humano en Chile es limitado en comparación al de países desarrollados, su ritmo de acumulación ha sido lento y está distribuido en forma poco equitativa en la fuerza de trabajo<sup>8</sup>. Alrededor del 50% de la fuerza laboral no dispone de estudios secundarios, cifra aún mayor entre trabajadores de menores ingresos y de mayor edad<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> En: Ministerio de Educación. (2010). *Antecedentes y Estrategia para la Implementación de la Política de Formación Técnico Profesional en Chile*. Santiago.

<sup>7</sup> Centros de Formación Técnica, Institutos Profesionales y Universidades, quienes entregan títulos distintos, Técnico de Nivel Superior, Profesional y Profesional Universitario (con licenciatura) respectivamente.

<sup>8</sup> Brunner, J.J. y Elacqua, G. (2003). *Informe de Capital Humano en Chile*, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.

<sup>9</sup> Bravo, D. Contreras, D. (2001). *Competencias Básicas de la Población Adulta*, Departamento de Economía, Universidad de Chile.

## Financiamiento

Específicamente para el caso de la formación técnica, durante los últimos años en el país se han implementado algunos esfuerzos orientados a fortalecerla, a través de subsidio a la demanda que comprende créditos y becas, de los cuales solo uno de los siete sistemas, está reservado para formación en Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica con un monto considerablemente menor que el disponible para financiar estudios universitarios.

Hasta el año 2005 el acceso a créditos, se encontraba reservado a los estudiantes de las 25 Universidades pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH). Solo en el año 2006 se abre la posibilidad de financiar estudios en todo tipo de instituciones acreditadas, con la creación del sistema de Crédito con Garantía del Estado.

## Oferta

Actualmente, la oferta de formación técnica puede ser impartida por cuatro tipos de instituciones: Universidades, que se pueden clasificar en tradicionales (las que reciben fondos públicos directos) y privadas, Institutos Profesionales (IP) privados, autofinanciados con o sin fines de lucro, los Centros de Formación Técnica (CFT) y las Fuerzas Armadas.

Las primeras tres instituciones mencionadas, que son las que participan del mercado, suman, a marzo del 2010, un total de 10.510 ofertas de formación y la participación de los CFT se limita al 15% de los programas ofrecidos para el nivel superior.

**Tabla N° 1: Oferta Formativa de Nivel Superior.**

<b>Institución</b>	<b>Oferta Formativa</b>	<b>Porcentaje</b>
Universidades	6.398	61%
Institutos Profesionales	2.539	24%
Centros de Formación Técnica	1.573	15%
<b>TOTAL</b>	<b>10.510</b>	<b>100%</b>

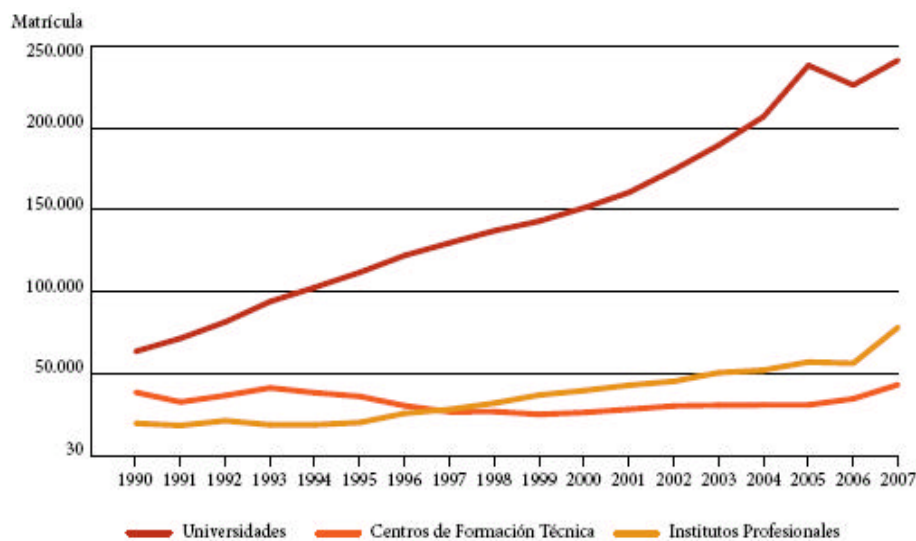
Fuente: Elaboración propia a partir del Directorio de Educación Superior.

La tabla anterior nos muestra que existe una gran diversidad en la oferta de formación técnica disponible, que presenta como consecuencia, la existencia de carreras o programas llamados de la misma forma, pero con mallas curriculares y perfiles de egreso absolutamente diferentes, y viceversa. Esto, contribuye en la inaccesibilidad de la información y la confusión, debido a la poca información disponible para las personas que desean estudiar.

## Matrícula

Actualmente, si bien el incremento de cobertura de la educación superior ha sido un importante desafío de política pública en los últimos años, en el caso de la matrícula, puede observarse una tendencia similar al cuadro N° 1, en cuanto a la menor participación de los centros de formación técnica en comparación con la mayor expansión de las universidades e institutos profesionales. De acuerdo a lo señalado por la Comisión, actualmente la matrícula en la educación superior se distribuye de la siguiente manera:

**Gráfico N° 1: Distribución de la Matrícula en Educación Superior por tipo de Institución.**



Fuente: Comisión Externa. *Bases para una Política de Formación Técnico-Profesional en Chile.*



## 2.3 Contexto Internacional

A la luz del análisis de las políticas de formación técnica en nuestro país, se consideró necesario mencionar brevemente algunas de las políticas que se han venido implementado en otros países, las cuales incorporan mejoras a objeto de articular educación y trabajo para mejorar la calidad de la formación técnica.

**Tabla N° 2: Orientaciones de Política de Formación en otros países**

País	Orientaciones de Política	Marco Institucional
Reino Unido	Fortalecer la participación del mundo productivo para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que las instituciones formadoras dispongan de los requerimientos de capital humano en los sectores claves de la economía.</li> <li>• Generar diálogo con el Gobierno en torno a políticas públicas de educación, productividad e inversiones asociadas.</li> </ul>	El Departamento de Educación y Habilidades, crea en 2002 el programa <i>Skills for Business</i> , que articula el Sistema Nacional de Calificaciones, los sistemas de financiamiento para educación superior y los Consejos de Habilidades Sectoriales (liderados por empleadores).
Estados Unidos	Afrontar las demandas de nuevas competencias requeridas por las transformaciones tecnológicas e innovaciones de alto impacto en sectores clave de la economía.	En 2003 se lanza la iniciativa <i>High Growth Job Training</i> , que articula el sector empresarial con la estructura institucional, para el diseño de estrategias formativas, la definición de perfiles y la intermediación laboral.
Argentina	Generar propuestas que favorezcan la construcción de trayectorias.	La Ley de Educación Técnico – Profesional, de 2005, articula e integra a todas las instituciones del Sistema Educativo Nacional (públicas y privadas), favoreciendo prácticas en las empresas e instituyendo el Catalogo Nacional de Títulos y Certificaciones.
Colombia	Articular la oferta con la demanda; reglamentar la creación y funcionamiento de las instituciones educativas y la articulación con el mundo productivo.	En el periodo 2002-2007 diversas disposiciones legales establecen el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, articulando la labor del Ministerio de Educación Nacional con el Sistema Nacional de Aprendizaje.

Fuente: Ministerio de Educación, (2010). *Antecedentes y Estrategia para la Implementación de la Política de Formación Técnico Profesional en Chile*. Santiago.

La tabla nos muestra las medidas, de diversa índole (financieras, políticas e institucionales), implementadas en otros países, para satisfacer las demandas de personas calificadas, que se requieren en el mercado del trabajo a nivel mundial. Adicionalmente es posible verificar que los esfuerzos realizados por Chile, para sentar las bases de una Política de Formación Técnica, se encuentran en la misma senda de los desafíos institucionales de las políticas que se ha venido desarrollando en formación técnica a nivel internacional.

### **CAPITULO III: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA**

El objetivo del presente capítulo es dar a conocer el proyecto, primero se destaca la relevancia de la iniciativa que justifica su evaluación y en segundo lugar se presenta una descripción del programa, considerando sus objetivos y etapas.

#### **3.1 Relevancia del Proyecto**

El proyecto Porque Sé, surge como una iniciativa destinada a vincular la experiencia desarrollada por la División de Educación Superior (DIVESUP) en implementar el diseño de módulos y carreras de formación técnica de nivel superior, con la experiencia de trabajo sectorial de evaluación y certificación de competencias del Programa Chile Califica y de Fundación Chile.

El propósito del Proyecto fue diseñar e implementar una experiencia piloto de formación técnica de nivel superior con un período máximo de titulación de un año para 100 personas el sector de Logística en las regiones Metropolitana y de Valparaíso.

Cabe destacar que este proyecto es pionero, tanto en realizar esfuerzos por incorporar el enfoque de Formación Basada en Competencias Laborales como la opción formativa más adecuada para lograr el alineamiento entre oferta y demanda formativa, como en la aplicación de mecanismos o procesos de Reconocimiento de Aprendizajes Previos (RAP). Sin embargo el Proyecto Formación de Técnicos Calificados para la Empresa, adquiere más importancia porque es la primera experiencia que logra combinar el aprendizaje en el aula y en la empresa.

Esta última distinción del proyecto de formación, lo vuelve una experiencia innovadora y por lo tanto interesante de evaluar, a objeto de investigar cómo se generó esa articulación en términos de diseño, e implementación de aprendizajes formales, informales y no formales combinados en distintos contextos.

Adicionalmente cabe recalcar que el programa requirió de una gran concertación de actores para su ejecución, los cuales fueron incorporados desde el comienzo del proyecto para consensuar tanto el diseño como la implementación del mismo.

Finalmente se estima necesario enfatizar que este proyecto, no cuenta con estudios previos de evaluación, sobre su implementación, lo que por su envergadura en términos de cobertura, extensión geográfica, y diversidad de actores participantes, permite realizar la evaluación del diseño e implementación a objeto de extraer aprendizajes que permitan contribuir a la política de Formación Técnica en Chile.

### **3.2 Objetivos del Programa**

#### Objetivo General

Crear oportunidades para que jóvenes trabajadores puedan desarrollar y valorizar sus competencias, mejorando su empleabilidad y aumentando con ello la competitividad de las empresas y del país.

#### Objetivos Específicos

- Combinar el aprendizaje en el aula y en la empresa.
- Facilitar la construcción de itinerarios formativos, flexibles y con posibilidad de certificar salidas ocupacionales.
- Completar los requisitos para obtener el título de técnico nivel superior en un año.

### **3.3. Estrategia**

La estrategia que se utilizó para alcanzar los objetivos planteados por el proyecto consideró las siguientes etapas:

- Etapa 1: Acuerdos Sectoriales
- Etapa 2: Definición y diseño de productos
- Etapa 3: Diseño de Servicios
- Etapa 4: Experiencia demostrativa
- Etapa 5: Evaluación de la Experiencia Demostrativa.

#### Etapa 1: Acuerdos Sectoriales

La primera fase del proyecto, contempló la realización de un trabajo conjunto, dirigido metodológicamente por Fundación Chile, entre Centros de Formación Técnica y las redes sectoriales constituidas por empresas de las regiones Metropolitana y de Valparaíso, a objeto de articular la oferta y la demanda, lo que ayudó a resolver problemas de coordinación en el mercado de la formación y en el mercado laboral.

Para seleccionar los Centros de Formación Técnica participantes, bajo criterios fijados por el comité técnico, (integrado por Chile Califica, DIVESUP, SENCE y Fundación Chile) se examinó cada una de las posibilidades de Centros de Formación de Técnica para el sector productivo en cuestión. Para ello, la División de Educación Superior aportó con antecedentes de las instituciones en las que se observaban mejores condiciones para el desarrollo de la experiencia demostrativa. Finalmente a cuatro meses de iniciado el proyecto, se logró acuerdo con los Centros de Formación Técnica La Araucana y UCE VALPO.

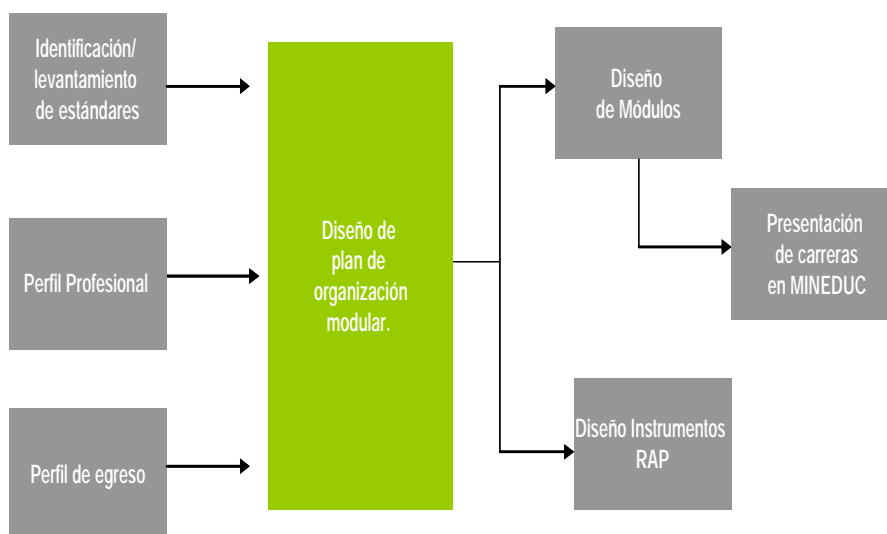
Para llevar a cabo la concreción de acuerdos con el sector productivo seleccionado, el acercamiento a las empresas se realizó a través de las entidades gremiales correspondientes al sector productivo y en las regiones en que se ejecutó. Para la Región Metropolitana se sostuvo reuniones con representantes de la Asociación de Logística (ALOG) y para contactar empresas de la Región de Valparaíso, con la Asociación de Empresas V Región (ASIVA). El trabajo con las asociaciones gremiales estuvo dividido en dos partes: la presentación del proyecto y la convocatoria, realizada por estas asociaciones a sus empresas afiliadas para postular trabajadores que cumplieran con los requisitos establecidos.

## Etapa 2: Definición y Diseño de los productos

La segunda etapa del proyecto estuvo orientada a la realización de actividades conducentes a obtener las carreras Técnicas de Nivel Superior aprobadas por la División de Educación Superior del Ministerio de Educación.

En esta etapa cada Centro de Formación constituyó un equipo de docentes para diseñar y elaborar el plan de formación que fue impartido por su institución en el marco de la experiencia piloto. Fundación Chile asignó un experto de apoyo a cada equipo para colaborar en las etapas del diseño curricular, Chile Califica participó a través de la contraparte responsable por la ejecución del proyecto y la DIVESUP a través de la asistencia a sesiones de discusión y validación de productos.

**Diagrama N° 1: Flujo del proceso de diseño de las carreras.**



Fuente: Fundación Chile

Para el diseño de las carreras se consideraron los estándares de competencias existentes, levantados por Fundación Chile, Chile Califica y ALOG para el Sistema Nacional de Certificación de Competencias. A partir de la validación de los estándares se elaboró, de acuerdo a las necesidades detectadas por el sector, una propuesta de perfil ocupacional de Operaciones Logísticas, a nivel de Supervisión.

Posteriormente cada CFT, elaboró el perfil profesional de la nueva carrera ajustándola a las demandas propias de las empresas de la región en la que fue implementada, orientándola hacia los contextos locales y satisfaciendo de las necesidades y requerimientos de los mercados regionales. La organización de los módulos se llevó a cabo a partir de las capacidades del perfil de egreso, estableciendo las líneas prioritarias a partir de las cuales se generaron los módulos. En la revisión final de los módulos, se contó, con el apoyo de profesionales de empresas, quienes colaboraron con la revisión de contenidos y actividades generales.

Finalmente, se determinaron los criterios de construcción de cada instrumento RAP, considerando más probable que los trabajadores reconocieran habilidades prácticas más que teóricas. De este modo los CFT distinguieron entre grupos de módulos de nivel reconocible, ubicándolos en el primer año de la carrera y otros de nivel menos reconocible, en el segundo año, de manera de convalidar aprendizajes para cursar la carrera en el máximo de un año.

### Etapa 3: Diseño de Servicios

Una vez finalizada la etapa de diseño, se inició la selección y puesta en marcha las acciones conducentes al Reconocimiento de Aprendizajes Previos y selección de los postulantes. Existieron cuatro momentos claves que marcaron el ritmo del proceso: Difusión, Preselección, Autodiagnóstico y el instrumento final del proceso de Reconocimiento de Aprendizajes Previos.

**Diagrama N° 2: Flujo del proceso de selección.**



Fuente: Fundación Chile

En este momento se dio a conocer el proyecto a los potenciales participantes a través de reuniones informativas con empresas, con encargados de recursos humanos y con trabajadores de las empresas que aceptaron participar. A continuación se realizó el análisis de antecedentes curriculares, vinculando la información que los trabajadores presentaron en sus currículos respecto de los aprendizajes esperados de la carrera y las competencias a desarrollar en ella, en torno a los cuales los trabajadores debían tener experiencia anterior.

La siguiente etapa del proceso correspondió a la rendición de un test autodiagnóstico, en la que los postulantes debieron evaluarse a sí mismos señalando su nivel de conocimiento en los temas que luego fueron validados a través de los instrumentos del proceso final de selección. Una vez finalizada la revisión de CV y autodiagnósticos, se hizo un cruce entre los resultados de ambos procesos.

Luego de comunicados los resultados y contactadas las personas recomendadas para seguir en el proceso, cada uno de los CFT aplicó los instrumentos finales del proceso de Reconocimiento de Aprendizajes Previos. En esta fase los postulantes debían demostrar que poseían los conocimientos y capacidades requeridas para poder ingresar en la carrera reconociendo los módulos equivalentes a un año. Las competencias evaluadas en esta fase correspondían a aquellas que eran parte de los módulos que serían convalidados, acortando así el período de estudios a un año. Estas pruebas fueron realizadas a través de la simulación de situaciones reales, test escritos y software de aplicación. Del resultado de este proceso, los CFT seleccionaron a los postulantes que fueron sus estudiantes, cubriéndose el total de las 100 vacantes disponibles.

Paralelamente durante esta etapa, se realizaron actividades orientadas al desarrollo de capacidades en los equipos profesionales de las Instituciones de Formación y de las Empresas participantes.

#### Etapa 4: Experiencia Demostrativa

Esta etapa se orientó a la ejecución de la experiencia demostrativa en los dos Centros de Formación Técnica participantes y en las empresas del sector productivo seleccionado, en las regiones de Valparaíso y Metropolitana, en un plazo de doce meses.

**Tabla N° 3: Resumen de los cursos constituidos.**

Sector	CFT	Seleccionados	Cursos
Logística	La Araucana	80	A (44)
			B (36)
	UCEVALPO	20	20
Total	2 CFT	100	3

Fuente: Fundación Chile

El inicio de esta fase del proyecto, correspondió a la ejecución de un año académico de clases, lo que se dio de acuerdo a lo planificado y según la fecha en que cada institución de formación inició el período de clases.

El diseño del programa de formación alternada consideró una distribución de horas destinada al proceso de formación y horas de práctica en la empresa, de tal forma de garantizar la ejecución total del programa de formación, el egreso y la titulación de los alumnos.

## Etapa 5: Evaluación de la Experiencia Demostrativa

El proyecto consideró la implementación de un Sistema de Monitoreo y Seguimiento de la experiencia demostrativa, con el propósito de contar con información actualizada que permitiese la adopción oportuna de decisiones en relación a la marcha del programa, con el foco orientado hacia los actores participantes y la calidad de la oferta de formación, con el fin de apoyar su gestión.



## **CAPITULO IV: DISEÑO METODOLOGICO**

El presente capítulo tiene por objeto identificar el diseño metodológico del estudio. Primeramente se establece la unidad de análisis y en segundo lugar se identifica la relevancia del sector productivo seleccionado. Finalmente se presenta la matriz de dimensiones y conceptos construida que permitió la elaboración de un cuestionario que se aplicó a los actores relevantes identificados, a partir de la estrategia de recolección de información y la selección de la muestra definidas.

### **4.1 Unidad de Análisis**

Para efectos de la evaluación de este programa, la unidad de análisis establecida fue la política pública de formación, la que a través de la ejecución de este proyecto piloto, logra evolucionar hacia la implementación de alternativas formativas flexibles para la obtención de un título técnico de nivel superior.

El proyecto se llevó a cabo en dos sectores productivos simultáneamente, sin embargo el presente estudio, solo evaluó la experiencia desarrollada en el sector de Logística. Esta decisión responde por un lado a la imposibilidad de abarcar, en términos de tiempo para el estudio de caso, la totalidad del proyecto y por otro en la importancia del sector seleccionado.

### **4.2 Relevancia del Sector**

La relevancia del sector logística proviene de tres factores asociados a la logística. El primero es la transversalidad que posee, ya que atraviesa todos los sectores de la economía nacional, contribuyendo a hacer más eficiente la cadena de almacenamiento y distribución.

El segundo factor de importancia surge del crecimiento del sector vivido en el último tiempo, debido a que por un lado muchas empresas han externalizado algunos servicios como el transporte o el almacenamiento y por otro que el retail se ha desarrollado fuertemente y posee muchas actividades productivas y de servicios relacionadas con este sector.

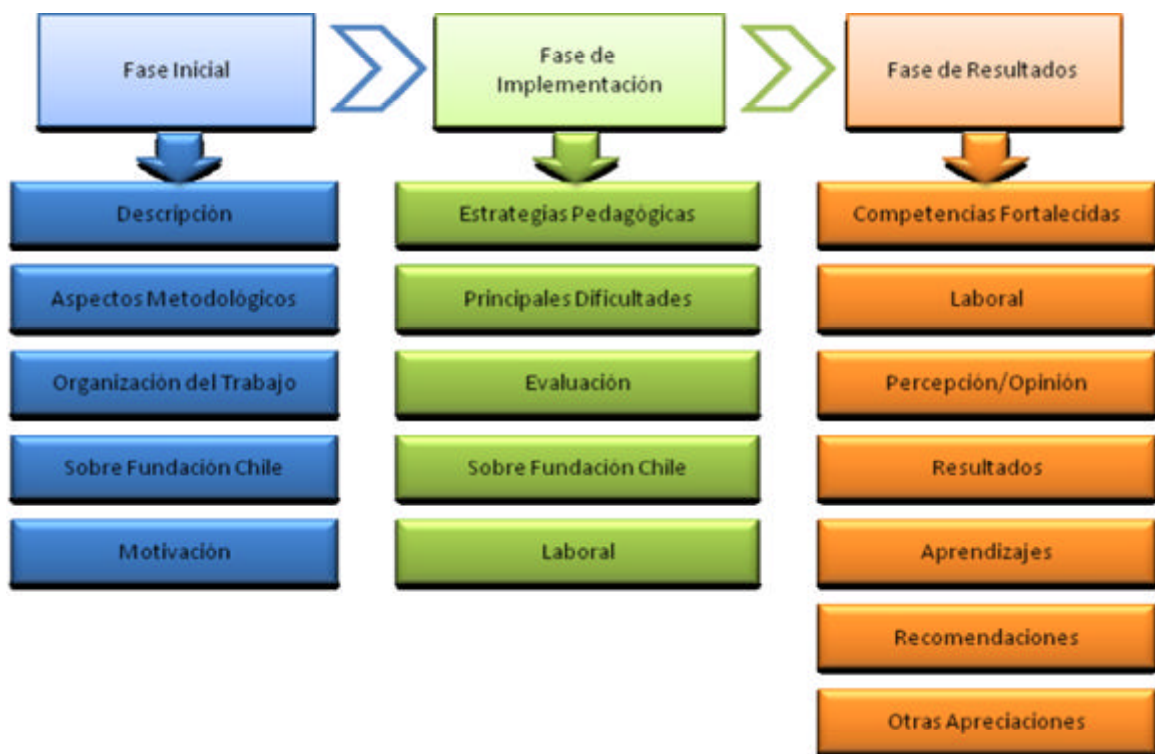
Como último aspecto, se consideró el hecho que fue en este sector productivo, donde el proyecto generó mayor valor, debido a que disponía de menor oferta formativa. De acuerdo a la División de Educación de Superior, al momento de diseñar el proyecto, existía una oferta reducida para el sector, tanto temática como geográficamente.

### 4.3 Operacionalización de Variables

Para la realización de las entrevistas, se procedió a la operacionalización de variables, a través de la construcción de una matriz de dimensiones y conceptos, las cuales intervienen en las diferentes etapas del proceso. En esta operacionalización se identificaron dimensiones, subdimensiones y variables, que permitieron finalmente la elaboración de un cuestionario que fue aplicado durante las entrevistas a los actores identificados.

Como anexo N° 1 se adjunta la operacionalización de variables y a partir de los anexos N° 2 al N°6 las pautas de entrevistas aplicadas a los actores detallados en el siguiente punto, sin perjuicio de lo cual a continuación se presenta un diagrama con las dimensiones identificadas en cada fase del programa.

Diagrama N° 3: Fases y dimensiones identificadas



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.4 Identificación de los Actores Relevantes**

Dada la primera fase de recolección de información, a través de revisión de información relacionada con el proyecto, fue posible identificar tres actores claves durante la ejecución del programa cuya apreciación fue crucial para realizar la evaluación: Centros de Formación Técnica, Empresas y Trabajadores.

Adicionalmente se identificaron otros actores, que si bien no fueron protagonistas del programa, sus percepciones permitieron complementar la evaluación: Instituciones Públicas y Fundación Chile.

#### **4.5 Estrategias de Recolección de la Información**

Este estudio de caso consideró la realización de una evaluación de resultados del programa Formación de Técnicos calificados para la Empresa, utilizando instrumentos cualitativos de recolección de información, como es la revisión y sistematización de información secundaria de la Política y del Programa. Este proceso consistió en la revisión bibliográfica y documental de información relacionada con el proyecto, tales como: análisis de documentos y de páginas web institucionales, entre otros.

Posteriormente se realizaron entrevistas a objeto de indagar sobre percepciones, valores y opiniones referentes al proyecto. Estas entrevistas, de corte semiestructurado, se efectuaron a los actores identificados que participaron del diseño e implementación del programa.

Finalmente a partir de la aplicación de los instrumentos detallados anteriormente, se redactó un informe que describe el resultado de su aplicación, con lo cual se elaboró un conjunto de recomendaciones.

#### **4.6 Selección de la Muestra**

En los Centros de Formación Técnica

El universo total de los Centros de Formación Técnica participantes, fue de dos, uno en cada región, por lo tanto, la selección de la muestra para realizar las entrevistas fue de un 100%. Se entrevistó a los Coordinadores Académicos de cada CFT, quienes fueron los responsables del diseño de la carrera y conocían los resultados de la implementación en el aula.

En el CFT de la región de Valparaíso, se entrevistó al Jefe de la Carrera de Logística y en el de la región Metropolitana se entrevistó a la Vicerrectora de Desarrollo Académico y a la Ex Directora de la Escuela de Gestión Tecnológica, quién estuvo a cargo de la coordinación del programa, pero que actualmente se encuentra trabajando en otro Centro de Formación.

#### En las Empresas

De un total de quince empresas participantes del proyecto, se seleccionó una muestra de cuatro empresas a entrevistar, considerándose apropiado para la selección de la muestra, incorporar dos criterios. En primer lugar el criterio geográfico, aplicando así entrevistas en ambas regiones donde el proyecto fue ejecutado y como segundo criterio de selección el tamaño de las empresas.

De este modo se llevaron a cabo las entrevistas en dos empresas de cada región, siendo una de estas de tamaño mediana y la otra grande, entrevistándose al gerente de recursos humanos y/o al jefe de capacitación que participó en el proyecto y que tuvo a cargo la participación de los trabajadores.

#### En las Instituciones Públicas

El universo de las instituciones públicas que colaboraron originalmente en el proyecto fue de tres<sup>10</sup>, pero solo fue posible entrevistar a dos Coordinadoras Institucionales de la Unidad de Regulación de la DIVESUP del Ministerio de Educación.

#### Los Trabajadores

Para definir la muestra de los trabajadores, a quienes se aplicó la entrevista de corte semiestructurado, se intencionó el hecho de pertenecieran a la muestra de empresas seleccionadas, con el objetivo de disminuir las dificultades para contactarlos. De este modo, se entrevistó a un trabajador de cada empresa y excepcionalmente fue posible entrevistar a dos, en una de las empresas de la Región Metropolitana.

---

<sup>10</sup> En el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, se contactó a la Jefatura correspondiente, quién declaró que su participación había sido esporádica e intermitente y por lo tanto no estaba en condiciones de entregar una opinión institucional de manera formal. Así mismo, a la fecha de realización del estudio de caso, el Programa Chile Califica había concluido por lo que no fue posible entrevistar a nadie del equipo.

En Fundación Chile

Dado que Fundación Chile fue la ejecutora del proyecto, se entrevistó a la Jefa del Área de Formación y Empleabilidad y la Jefa de Proyectos del Área de Formación y Empleabilidad, quienes trabajaron directamente en la implementación del programa.

**Tabla N° 4: Resumen de los actores entrevistados**

<b>N</b>	<b>Actor</b>	<b>Región</b>	<b>Cargo</b>
1	CFT UCEVALPO	Valparaíso	Jefe de la Carrera de Logística
2	Empresa Tecnoled	Valparaíso	Jefe del Área Logística
3	Empresa Tecnoled	Valparaíso	Trabajador
4	Empresa Sopraval	Valparaíso	Jefa de Selección y Capacitación
5	Empresa Sopraval	Valparaíso	Trabajador
6	CFT La Araucana	Metropolitana	Vicerrectora de Desarrollo Académico
7	CFT La Araucana	Metropolitana	Ex Directora de la Escuela de Gestión Tecnológica
8	Empresa Bueexpress	Metropolitana	Jefa de Desarrollo Organizacional
9	Empresa Bueexpress	Metropolitana	Trabajador1
10	Empresa Bueexpress	Metropolitana	Trabajador2
11	Empresa Cencosud	Metropolitana	Gerente de Operaciones
12	Empresa Cencosud	Metropolitana	Trabajador
13	Divesup - Mineduc	Metropolitana	Coordinadora Institucional1
14	Divesup -Mineduc	Metropolitana	Coordinadora Institucional2
15	Fundación Chile	Metropolitana	Jefa del Área de Formación y Empleabilidad
16	Fundación Chile	Metropolitana	Jefa de Proyectos del Área de Formación y Empleabilidad

## CAPITULO V: RESULTADOS DEL PORQUESE

En el presente capítulo se muestran los resultados elaborados a través del análisis de la información obtenida de las entrevistas, quedando estructurada de acuerdo a las dimensiones identificadas en el proceso de operacionalización de las tres fases del programa: Inicial, implementación y Resultados.

### 1. Fase Inicial

En la fase inicial se recabó información relacionada con el inicio del proyecto, la adhesión de las empresas y a la disposición de los actores que participaron en el proyecto. Adicionalmente se obtuvo información sobre el proceso de diseño del programa y del desarrollo de capacidades que realizó Fundación Chile a los actores involucrados en la iniciativa.

#### 1.1 Descripción

En esta dimensión se observó en general, que a todos los actores involucrados en el proyecto, les fue posible identificar las distintas etapas y la finalidad que perseguía la iniciativa, los actores participantes y los principales productos del programa.

Si bien para todos los actores fue posible reconocer claramente el propósito del PorqueSé, existieron distintos énfasis en sus opiniones. Las empresas, percibieron el proyecto como la posibilidad de perfeccionar sus recursos humanos, sin tener que incurrir en costos monetarios, en poco tiempo ya que se reconocía la experiencia laboral del trabajador. Para los trabajadores, el programa representó la oportunidad de cursar una carrera de nivel técnico superior de manera gratuita. En los CFT, fue la oportunidad de probar otros diseños curriculares e instalar nuevas capacidades en sus equipos, sin tener que financiar todo el costo. Finalmente para la DIVESUP y Fundación Chile radicó en probar que era posible disminuir los tiempos de duración de una carrera de nivel técnico superior, a un año, a través del reconocimiento de aprendizajes previos.

Por otro lado la mayoría de los actores fue capaz de reconocer los diversos procesos del proyecto, diseño de las carreras, selección de los postulantes, RAP y desarrollo de los cursos, así como también a los actores involucrados en el proyecto, empresas, trabajadores, Centros de Formación Técnica, Fundación Chile y Gobierno. Sin embargo se observa que este último actor, en la mayoría de los casos, fue identificado por el resto, como un todo, siendo difícil realizar distinciones entre las reparticiones públicas que participaron (Programa, Chile Califica, División de Educación Superior y Servicio Nacional de Capacitación y Empleo).

## 1.2 Aspectos Metodológicos

En esta dimensión se identificaron aquellos aspectos metodológicos que contribuyeron al diseño del programa. Entre estos se encontraron los instrumentos utilizados, la identificación de estándares de competencias, y Reconocimiento de Aprendizajes Previos, entre otros.

En los Centros de Formación Técnica se observó que, durante la fase de diseño, se presentaron dificultades, siendo necesario contar en esta instancia con el apoyo de expertos metodológicos de Fundación Chile.

Al indagar sobre la etapa de levantamiento de los perfiles ocupacionales, la opinión de los CFT, se dividió por un aspecto regional. Al inicio del proyecto, el sector de logística, contaba con perfiles de competencias disponibles, sin embargo el Centro de Formación de la Región de Valparaíso, consideró que estos estándares no incluían especificidades de la V Región, asociadas a temas portuarios. Diagnóstico, que finalmente llevó a los equipos de los CFT a trabajar en la incorporación de unidades de competencias y revisión de los perfiles.

Adicionalmente fue posible observar que los Centros de Formación consideraron que el tiempo para la etapa de diseño fue insuficiente, provocando que el diseño de las carreras, con sus distintos procesos asociados (formulación del perfil profesional, la organización modular, el reconocimiento de aprendizajes previos y el proceso de diseño de los instrumentos) requiriera de largas jornadas de análisis, a las que tuvieron que dedicarle más horas de trabajo de las planificadas originalmente.

Para las empresas, se observó que esta dimensión no cobró tanto sentido, ya que la mayoría participó en la etapa de inicio de un modo tangencial, a través de reuniones en que los CFT presentaban los avances del proceso de diseño de las carreras. Sin embargo fue posible verificar que gran parte de las empresas reconoció haber colaborado en la revisión de contenidos y actividades, pero declararon no conocer el detalle del proceso. Excepcionalmente, en la Región Metropolitana existió una empresa con mayor conocimiento sobre el enfoque de competencias, debido a que había participado con anterioridad en proyectos de certificación de competencias con Fundación Chile.

*“como capacitación yo he estado muy relacionada con los temas de la Fundación Chile, entre esos habíamos empezado por el tema de competencias laborales y después me derivaron a este otro proyecto, lo presentaron y lo trabajamos acá”. (Actor N° 8).*

En la DIVESUP, se pudo observar que este actor participó directamente en el proceso de diseño de las carreras, con los Centros de Formación Técnica y Fundación Chile, principalmente porque esta etapa del proyecto era de vital importancia para el Ministerio de Educación, teniendo como prioridad resguardar la calidad de los procesos e instrumentos asociados al diseño, entregando definiciones estratégicas, en

lo que respecta a la aprobación de las carreras, proceso que le compete directamente como División de Educación Superior.

Para Fundación Chile, las entrevistas permitieron observar, que apoyó activamente a los Centros de Formación, asesorándolos con expertos metodológicos, durante todo el proceso de diseño de carrera, en el cual se trabajó a partir de las definiciones establecidas por la División de Educación Superior. Adicionalmente Fundación Chile coincide, con los Centros de Formación Técnica, en que el tiempo destinado para la etapa de diseño fue acotado, identificando como principal motivo la falta de capacidades en los equipos docentes.

### 1.3 Organización del Trabajo

La presente dimensión logró identificar aquellos aspectos que contribuyeron a la constitución de los equipos de trabajo dentro del proyecto, la definición de los roles y/o las responsabilidades de cada actor participante y la gestión realizada en las instancias previas a la implementación del proyecto.

En esta dimensión fue posible observar claridad en la definición de los roles que cada actor cumplió dentro del proyecto, con actividades y compromisos que fueron delimitados desde el inicio del programa, siendo posible constatar la estabilidad institucional del proyecto, ya que las contrapartes fueron las mismas durante toda la ejecución del proyecto. Las únicas excepciones fueron el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo y el Programa Chile Califica, quienes mostraron intermitencia en su participación.

A partir de las entrevistas se pudo observar que las empresas actuaron como socios estratégicos de los CFT, cumpliendo el rol de proveedores de información para el diseño de una oferta formativa pertinente, que cubrió las necesidades de su fuerza de trabajo. Concretamente cada empresa definió un profesional a cargo, que en la mayoría de los casos fue el jefe de recursos humanos o el encargado del área logística, quién participó de las reuniones de validación con los otros actores y tuvo a cargo el proceso de acompañamiento de los trabajadores participantes.

Fundación Chile jugó el rol de articulador del proyecto, atendiendo las necesidades de cada uno de los actores, a través de un equipo de profesionales que llevaron a cabo la ejecución del programa, la relación con las empresas, los trabajadores, los Centros de Formación y las reparticiones públicas.

Fue posible evaluar que el rol de los CFT fue central durante todo el proyecto, ya que estuvieron involucrados a lo largo de la iniciativa. Durante la etapa de diseño, cada Centro de Formación dispuso de un profesional, coordinador académico o jefe de carrera, para organizar el equipo docente, elaborar la carrera y los instrumentos de reconocimiento de aprendizajes previos.

Finalmente, se observa que la División de Educación Superior, fue el ente regulador, que entregó las directrices del proyecto, tanto en aspectos metodológicos del diseño de instrumentos y de la



construcción de la oferta formativa, como administrativos asociados a la aprobación de las carreras por el MINEDUC. Como estructura organizacional contó con dos profesionales de su equipo como contraparte técnica durante todo el proyecto, pero con especial énfasis en la etapa de diseño del programa.

#### 1.4 Sobre Fundación Chile

Esta dimensión permitió identificar la evaluación del resto de los actores en relación a las acciones de Fundación Chile que contribuyeron en la etapa de diseño del proyecto.

Como se mencionó en la dimensión anterior Fundación Chile jugó el rol de articulador del proyecto, actuación que fue altamente valorada, por el resto de los actores. Los Centros de Formación Técnica reconocen que la Fundación contribuyó al desarrollo de capacidades dentro de sus equipos docentes, en torno a la incorporación del enfoque de competencias. Así mismo también resaltan la rápida capacidad de respuesta, para asistirlos técnicamente, frente a los inconvenientes presentados en esta etapa del proyecto.

Las empresas por su parte declaran, que Fundación Chile realizó una excelente gestión institucional para llevar cabo los acuerdos con el sector productivo, inicialmente a través de las asociaciones gremiales ALOG y ASIVA y posteriormente con estrategias de trabajo diferenciadas de acuerdo a los requerimientos de cada empresa.

La opinión de la DIVESUP, respecto a la gestión de Fundación Chile, se encuentra en concordancia con la manifestada por los otros actores, ya que declaran haber trabajado con su equipo, de manera muy coordinada.

#### 1.5 Motivación

Esta dimensión indagó sobre aquellos aspectos que contribuyeron a motivar la participación de los trabajadores en el programa de formación.

Fue posible observar la disposición de los trabajadores hacia el programa, a través del análisis de los distintos aspectos que motivaron su participación. La mayoría de los trabajadores entrevistados declaró que las expectativas respecto al programa, estuvieron en torno a obtener una mayor proyección económica a futuro, así como también a motivaciones de índole personal.

Dentro de estas últimas, como primer orden de motivos personales, figuró la posibilidad de terminar estudios inconclusos, debido a que: fueron padres tempranamente o los principales sostenedores económicos de su núcleo familiar y por lo mismo tuvieron que entrar al mundo del trabajo para generar recursos económicos.

Como motivación de segundo orden, se encontró la posibilidad de continuar estudios superiores, entendiendo que el programa presentaba una oportunidad de perfeccionamiento a la que nunca tuvieron acceso varios de los trabajadores participantes.

Finalmente fue posible observar que algunos trabajadores también consideraron la oportunidad que significaba la gratuidad del programa y el apoyo de la empresa en el proyecto, aspecto que les permitió contar con todas las facilidades de parte de la firma.

*“Obviamente que a crecer, expectativas de crecimiento, obviamente que yo tenía pensado estudiar, pero no pude, así que llegó esto y lo tome a ojos cerrados, más que nosotros dominábamos el tema” (Actor N° 5).*

## **2. Fase de Implementación**

En la fase de implementación se analizó la información respecto a cómo se llevó a cabo la ejecución del proyecto, tanto en aspectos pedagógicos dentro del aula, como a cambios observados dentro de las empresas. Adicionalmente se identificaron las dificultades presentadas en esta fase, la opinión respecto al seguimiento realizado por Fundación Chile y una evaluación general de los actores referente a esta etapa del proyecto.

### **2.1 Estrategias Pedagógicas**

Esta dimensión evaluó las estrategias pedagógicas innovadoras que contribuyeron al proceso de formación de los trabajadores.

Fue posible observar que ambos Centros de Formación entrevistados, utilizaron estrategias pedagógicas innovadoras, rompiendo con los esquemas de formación tradicionalmente implementados por ellos. Si bien estas estrategias responden por un lado a la especificidad del proyecto, que incorporando el enfoque de competencias promueve el aprender haciendo, por otro también a los requerimientos de los estudiantes, quienes al ser personas adultas con experiencia laboral en el sector, realizaron exigencias mayores y demostraron un alto compromiso con el proceso de formación.

Las principales innovaciones utilizadas estuvieron en torno a los sistemas de evaluación, entre los cuales se encontraron la elaboración de trabajos y actividades prácticas muy vinculadas a situaciones de trabajo de los alumnos.

Lo anteriormente dicho, proporcionó un clima favorable al aprendizaje, facilitando que los trabajadores perdieran el miedo a las evaluaciones basadas en contenidos, generándose un ambiente de motivación

y compromiso de los trabajadores con su proceso de formación, ya que el enfoque favoreció la vinculación del trabajo en el aula, con el de la empresa.

Sin perjuicio de lo anterior, El Centro de Formación de la Región Metropolitana, tuvo dos grupos cursos, produciéndose una fuerte diferenciación en el nivel de desarrollo de competencias previas. Esto originó la necesidad de una nivelación al inicio de la fase lectiva, así como el ajuste de las clases a las necesidades observadas por cada grupo.

## 2.2 Principales Dificultades

Esta dimensión da cuenta sobre aquellos aspectos que dificultaron la implementación del programa.

En lo que ha dificultades identificadas se refiere, a través del análisis de las entrevistas, fue posible identificar divergencia de opiniones entre los Centros de Formación Técnica. En la Región de Valparaíso, fue posible observar que el CFT, no percibió grandes dificultades durante la implementación del proyecto. Opinión que podría explicarse por el hecho de manejar un grupo de alumnos menor al de la Región Metropolitana y una pequeña cantidad de empresas participantes, aspectos que permitieron gestionar de mejor manera la ejecución del programa.

En cambio, el CFT de la Región Metropolitana identificó claramente como principales dificultades, las de orden administrativo, ya que el enfoque del programa, presentó requerimientos específicos que se tradujeron en la necesidad de contar con una modalidad más flexible, muy distinta a lo acostumbrado en la operación habitual de las carreras del CFT, en aspectos tales como: la programación de horarios más flexibles, la planificación del uso de las salas, trabajar con módulos a cambio de asignaturas con una cantidad de horas promedio y la contratación de los profesores por períodos distintos a un semestre.

*“desde el punto de vista administrativo es súper complejo de manejar, nosotros estamos acostumbrados y probablemente es un tema de cuadratura mental, (...) a la asignatura con ciertas horas, que parte en marzo y termina en junio con todo un proceso que a nosotros nos permite, desde el punto de vista de la organización interna, administrar eficientemente nuestros espacios, los horarios de los profes, una serie de cuestiones y esa parte en realidad es re compleja”. (Actor N° 6).*

Adicionalmente, en la Región Metropolitana, también se consideró como dificultad, la heterogeneidad de las personas que conformaron los cursos. Aspecto que para el CFT ocurrió debido a la diversidad de empresas que participaron en el proyecto.

*“por lo menos en la experiencia nuestra es que el grupo de estudiantes que se conforma es tremendamente heterogéneo, cosa que a nosotros no nos ocurre con mucha frecuencia (...) pero en este*

*programa se dieron situaciones bien puntuales, de tener un cabro que era reponedor en un supermercado (...) ,en la misma sala de clases , con un tipo de que tenía un cargo de jefatura (...) nosotros tuvimos un par de casos de personas que tenían cargos bastante importantes dentro de sus empresas y eso produce una diferencia no en términos de las capacidades, pero si en términos de las experiencias y en términos del roce laboral y social que tienen las personas que hace que a veces no sea tan fácil conducir los grupos". (Actor N° 6).*

En lo que respecta a los trabajadores, fue posible observar una situación muy similar a lo visto en los CFT. Fueron los estudiantes de Santiago, quienes identificaron dificultades durante la implementación del proyecto, entre las que se mencionaron: diferencias de opinión respecto a la pertinencia de los contenidos del modulo de contabilidad y el acceso a más dependencias del CFT, particularmente a los talleres. Sin perjuicio de lo anterior los alumnos también reconocieron que al solicitar una reunión y conversar con la Jefa de la carrera, estos fueron corregidos en forma expedita por el Centro de Formación.

*"Lo que pasa es que uno de los profesores, la forma de enseñar de él, era muy ambigua, rara, yo tenía conocimientos en contabilidad por lo menos y cuando pasaba su materia decía eso es así, y no era así, siempre nos quedábamos mirando, siempre decía no se preocupen más adelante lo van a entender y avanzaba, avanzaba. Entonces paso como cuatro clases y hablamos con la jefa de carrera, porque claro nos dieron harta confianza en ese sentido, cualquier problema por favor infórmenos al jefe del departamento, a la jefa de la carrera, tienen puerta abierta". (Actor N° 9).*

Al momento de preguntar a las empresas por las dificultades encontradas durante la implementación del proyecto, en la región Metropolitana consideraron que el proceso de selección fue muy breve y contó con poca información. Se identificaron como principales dificultades, la falta de información en relación a los contenidos, que serian evaluados en el proceso RAP y el desconocimiento de los plazos y fechas para el proceso de selección. Este último punto, fue de bastante dificultad en algunas empresas, en las que se pudo observar que poseían un complejo sistema de turnos, con poco margen de flexibilidad que permitiera a los trabajadores realizar cambios para participar en el proceso de selección sin existir aviso de las actividades con bastante anticipación.

La DIVESUP declaró no haber observado dificultades muy puntuales durante el proceso de implementación, pero si identificó como principal conflicto para los Centros de Formación Técnica, la administración de dos procesos distintos de manera paralela. Al indagar un poco en el detalle del problema, esta percepción es coincidente con lo observado en los CFT, respecto a la dificultad para contratar profesores por períodos distintos a un semestre, administrar módulos con cargas horarias diferentes a las tradicionales asignaturas impartidas por los CFT y a la planificación de las salas y talleres entre otras.

*“Tengo la sensación de que el principal problema era manejar simultáneamente dos sistemas curriculares, como administrar dos tipos de currículo, eso es una cosa. La parte administrativa como negocio, porque tienes que ocupar más salas, las horas de 45 minutos tu las puedes planificar, administrar mejor” (Actor N° 14).*

Finalmente Fundación Chile declaró que la principal dificultad del proyecto fue el poco tiempo del que se dispuso para la implementación del programa. Considerando que el proyecto contó con casi dieciocho meses, de los cuales doce correspondieron al proceso de formación de los alumnos, se observó que los Centros de Formación tuvieron que realizar un esfuerzo adicional al originalmente planificado, para no retrasar el proyecto.

Al profundizar sobre el esfuerzo de los CFT, ambos coinciden, con Fundación, en el hecho que destinaron muchas horas extras al proyecto, trabajando incluso los fines de semana, para poder cumplir con los tiempos establecidos. Sin embargo, la dificultad que significó la falta de tiempo, fue percibida de manera distinta en ambos CFT. En Valparaíso, trabajar horas extras, no significó un costo demasiado alto, ya que fue percibido como un desafío institucional, que les permitió crecer y afianzar las relaciones dentro del equipo. Distinto fue el caso de Santiago donde se observó algún nivel de conflicto al tener mayor trabajo, sin embargo, desde la Coordinación Docente, primó el compromiso de sacar el proyecto adelante.

### 2.3 Evaluación

La presente dimensión da cuenta de la forma en que los distintos actores evaluaron, la implementación del proyecto.

Sin perjuicio de lo evidenciado en dimensiones anteriores, en términos generales se pudo observar que la totalidad de los actores evaluó la iniciativa de manera positiva, declarándose satisfechos con su implementación.

La valoración que las empresas, los Centros de Formación Técnica y los trabajadores le otorgan al proyecto, se explica principalmente debido al alto porcentaje de alumnos que culminaron exitosamente el programa. Adicionalmente también se evaluó de manera positiva el cumplimiento de los plazos establecidos, el acompañamiento realizado por la Fundación Chile y la gratuidad del programa al ser financiado por el Gobierno.

Sin embargo, al profundizar respecto a la evaluación que tienen del programa la DIVESUP y la Fundación Chile, fue posible observar ciertos matices. Si bien, ambos actores, realizaron una positiva evaluación

del proyecto en términos del cumplimiento de sus objetivos, también reconocen que desde una óptica de política pública, medida por su posible continuidad, la apreciación cambia.

Al consultar sobre la puesta en régimen del programa, ambos actores atribuyen la dificultad de su puesta en régimen, a dos hechos coincidentes con el término del proyecto. En primer lugar la finalización del programa Chile Califica y con ello la posibilidad de financiamiento futuro y en segundo el cambio de la Coalición de Gobierno, lo que se tradujo en una modificación de las prioridades en lo que a políticas públicas se refiere.

*“mi percepción de la implementación y la ejecución del proyecto en sí mismo, es muy buena, aunque venga de tan cerca, resultó bien, yo creo que incluso resultó mejor de lo que al inicio habíamos previsto, pero si uno tuviera que evaluar la experiencia, ya no desde la lógica de la implementación sino desde la lógica de una política pública, que era lo que pretendía ser, yo creo que la evaluación no es tan óptima, porque no tuvo continuidad”. (Actor N° 16).*

#### 2.4 Sobre la Fundación Chile

La presente dimensión analizó aquellas acciones de seguimiento y monitoreo, de la Fundación Chile, que contribuyeron en la etapa de implementación del proyecto.

Fue posible observar que, durante el proyecto, tanto las empresas, como los trabajadores y los Centros de Formación contaron con asistencia técnica permanente, por parte de Fundación Chile, sin embargo esta varió dependiendo del actor y sus necesidades.

De este modo la totalidad de los CFT, expresan que a lo largo del proyecto tuvieron el apoyo y la asistencia técnica del equipo de la Fundación, contando con expertos de excelente nivel profesional y de mucha entrega. Al indagar sobre la forma en la cual se tradujo la asistencia y el monitoreo que realizó la Fundación, fue posible observar que ésta consistió en reuniones periódicas, a fin de identificar y resolver eventuales problemas ocurridos durante la implementación. Como principal soporte entregado, por la Fundación en esta fase del proyecto, se mencionaron la coordinación con las empresas, el apoyo logístico para las reuniones y el acompañamiento a los trabajadores.

*“Bien, súper bien, hay nos encontramos con gente súper valiosa, (...) y la verdad es que la experiencia fue súper gratificante en ese aspecto, tanto con Marcela, con las personas que estaban en el proyecto, la Pabla Ávila, la Rafaela Sarroca, Francisco Nicolás y un montón de gente bien apoyadora, que nos socorrieron mucho en el tema logístico, eso fue súper importante para nosotros porque nos ayudaron mucho en la organización de un montón de cosas, actividades previas que hubo que hacer,*

*convocatorias de empresas, eso en realidad fue tremendamente valioso para nosotros, nos pusieron una asesoría técnica, también de muy buen nivel". (Actor N° 7).*

De igual modo las empresas dan cuenta de que Fundación Chile, las acompañó a lo largo del proyecto, sin embargo fue posible observar que tuvo mayor presencia al inicio del proyecto, a través de reuniones para presentar el proyecto y durante las distintas etapas del proceso de selección de los trabajadores.

Finalmente los trabajadores consideraron valioso el apoyo entregado por Fundación, durante la implementación del programa, el que se tradujo en reuniones periódicas, para resolver dificultades durante las clases, aclarar dudas y facilitar en las empresas, su asistencia a clases.

## 2.5 Laboral

La presente dimensión indagó sobre aquellos cambios que ocurrieron en las condiciones laborales producto del proceso de formación de los trabajadores y las percepciones en relación a la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.

Fue posible observar que la totalidad de las empresas, en ambas regiones, realizaron concesiones de algún tipo, para facilitarles a los trabajadores, su participación en el proyecto.

Al profundizar sobre el tipo de apoyo otorgado a los trabajadores por parte de las empresas, aparecen los matices. La mayoría coinciden en que la ayuda, radicó en realizar cambios de turnos, con el objeto de permitir que el horario de trabajo fuera compatible con la programación de las clases en el Centro de Formación Técnica. Adicionalmente fue posible observar que en un comienzo, las empresas percibieron un costo en las acciones de apoyo a los trabajadores, sin embargo dado el compromiso y el sacrificio de los trabajadores por participar en el programa, las apreciaciones fueron cambiando y posteriormente estas medidas se realizaron con agrado y fueron valoradas positivamente por las empresas.

Finalmente cabe destacar que el Actor N° 4, fue la empresa que más medidas adoptó para apoyar a sus trabajadores, a través de la disminución de horas de trabajo y otorgando ayuda económica para la colación y el traslado a clases. Estos beneficios laborales, se pueden explicar principalmente porque la empresa se encontraba muy distante de la ciudad, en la cual se ejecutaban las clases y porque los trabajadores participantes del proyecto, poseían una larga trayectoria en la empresa.

*"Trabajamos de ocho a seis de la tarde, pero a nosotros la empresa igual nos autorizó para irnos todos los días a las cuatro de la tarde y aparte nos daban viático, nos pagaban los pasajes y nos daban para comer (...) por ese lado súper bien la empresa, aparte que nos daban todas la facilidades para hacer los trabajos, imprimir cosas" (Actor N° 5).*

En relación a la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo, la totalidad de las empresas observó, durante la implementación del programa, que sus trabajadores fueron capaces de transferir lo aprendido en el aula al trabajo, evidenciándose un mejor manejo de conceptos. Existió acuerdo en que el programa facilitó que lo aprendido cada día, fuera posible aplicarlo en el trabajo diario, lo que concretamente se tradujo en: opiniones más técnicas, mayor manejo de temas computacionales y seguridad en las decisiones que tomaban al realizar su trabajo.

Los trabajadores concuerdan con las empresas, en que todo lo que aprendieron en clases fue muy pertinente a su trabajo, ayudándolos el hecho que pudieron desarrollar tareas o trabajos relacionados con su ocupación, a través de buscar soluciones en clases a problemas laborales presentados diariamente, tales como aplicar metodologías de planificación través del sistema Project, realizar la conciliación de inventarios y gestionar reclamos de clientes, entre otros.

*“Había un profesor que era muy bueno con el que veíamos los índices de servicios que es lo que ocupamos harto aquí, los KPI y si eso lo entendimos, lo que la empresa más mide aquí son los indicadores de servicio de producción. También lo que era almacenamiento, cartas gantt, a nosotros nos servía obviamente para la misma operación, te va ordenando y te va dando luces de cosas que hacías tradicionalmente con las herramientas que ellos te daban y esto yo lo estaba haciendo pero no sabía cómo se llamaba, no sabía hacia dónde dirigirme, pero ahora si lo puedo hacer y de forma más ordenada también”. (Actor N° 9).*



### 3. Fase de Resultados

En la presente fase, se analizó la información obtenida, en relación a algunos logros que los actores consideran atribuibles al programa, así como también sus percepciones sobre la iniciativa.

#### 3.1 Competencias Fortalecidas

Esta dimensión indagó sobre aquellos aspectos que contribuyeron a lograr el fortalecimiento de competencias de los distintos actores, generando articulación y desarrollo de capacidades en los equipos.

Sobre el desarrollo de capacidades en los equipos, en ambos Centros de Formación se observó que la principal fortaleza desarrollada producto de la participación en el proyecto, fue generar la capacidad de modularización de una carrera y la incorporación del enfoque de competencias, lo que llevó a un cambio de mentalidad en sus equipos docentes. La totalidad de los CFT entrevistados declaró contar con capacidades para diseñar carreras técnicas bajo este enfoque de manera autónoma, aspecto que se ve reflejado con ciertos matices.

Actualmente solo el CFT de Valparaíso, continúa modularizando otras carreras bajo esta metodología y trabajando en alianza con empresas vinculadas al proyecto, de manera de ampliar su oferta a través del Reconocimiento de Aprendizajes Previos. Sin embargo, aunque el CFT de la Región Metropolitana, también se encuentra modularizando otras carreras, han realizado ajustes metodológicos, que no consideran el RAP y que incorporan poca coordinación con los sectores productivos. En este sentido el Centro de Formación declara no estar interesado en replicar la experiencia o ampliar el enfoque a otras carreras, principalmente porque su modelo de negocios considera una estrategia de mercado que apunta hacia a la ampliación de la cobertura, más que a la atención personalizada que requiere el reconocimiento de aprendizajes previos.

Respecto a esta dimensión, Fundación Chile considera que los Centros de Formación Técnica y las empresas participantes generaron capacidades para diseñar carreras modularizadas y cuentan con las competencias para continuar trabajando articuladamente, sin embargo reconocen que el CFT de la V Región, fue el Centro de Formación que logró un mayor desarrollo de capacidades en su equipo respecto a la incorporación de este enfoque a otras carreras.

*“Efectivamente la Araucana no, pero creo que la diferencia ahí también es de administración, porque el otro tiene en general más o menos plantas permanentes, la Araucana funciona constantemente con plantas rotativas (...) tengo la impresión que por lo menos el 60% de los profes de la Araucana, ya no están en la Araucana y luego los que se quedan, que son como la Gabriela, son mucho más gerenciales”.*  
(Actor N° 16).

En las empresas fue posible observar que lograron fortalecer su equipo y coinciden con los trabajadores, y Fundación Chile, en que generaron capacidades a través del perfeccionamiento de sus empleados. Dentro de los principales efectos identificados en los trabajadores producto de su participación en el programa, se encuentran: la actualización en contenidos, generar seguridad personal, una mejor disposición al trabajo, mayor compromiso con la empresa y buenas actitudes hacia el equipo de trabajo.

*“es como un impulso, en el sentido que se sienten más tranquilos, tienen un respaldo técnico, el valor agregado como persona, es una actitud” (Actor N° 11).*

La División de Educación Superior, expresó que este proyecto, fortaleció al Ministerio de Educación permitiéndole realizar innovaciones en el nivel técnico superior, aunque sin embargo reconocen que no es generalizado a todos los Centros de Formación existentes en el mercado. Adicionalmente identificaron como competencias fortalecidas, la posibilidad de crear normativa e instrumentos relacionados con el reconocimiento de aprendizajes previos, fomentar la modularización de carreras técnicas y promover el enfoque de competencias.

### 3.2 Laboral

Esta dimensión dio cuenta de aquellos cambios en la situación laboral de los trabajadores una vez finalizado el proceso de formación.

Fue posible observar que la mayoría de los trabajadores entrevistados, cambió de funciones adquiriendo mayores responsabilidades una vez terminado el proceso de formación. En varios casos se trasladaron a otras áreas de la misma empresa, porque existían mejores perspectivas de desarrollo profesional futuro, lo que les permitió inicialmente mejorar su calidad de vida, con turnos en horarios más compatibles con su vida familiar.

Al consultar sobre el aumento de remuneraciones una vez terminado el proceso, la mayoría de los entrevistados coinciden en que esto no ha sucedido, sin embargo reconocen que existe la posibilidad en un período cercano, ya que durante el último año han mejorado sus evaluaciones de desempeño y actualmente se encuentran a prueba en sus nuevos cargos.

*“mayor responsabilidad, de hecho yo ahora estoy a cargo de esta unidad, lo que pasa es que hubo una reestructuración del área de nosotros y este puesto está como vacante aquí, pero en este minuto yo estoy de jefe de bodega aquí, no sé mi jefatura, ella decidirá, porque me está evaluando unos meses (...) cuando el cargo ya es definitivo ahí viene el aumento”. (Actor N° 5).*

La mayoría de las empresas declararon que una vez terminado el proceso de formación de los trabajadores, comenzaron por otorgarles más responsabilidades y en algunos casos autorizaron cambios a otras áreas de la compañía. No obstante reconocen que estos cambios, en ningún caso se podrían haber dado, sin el proceso de formación.

Finalmente frente a la posibilidad de aumentar las remuneraciones de los trabajadores que participaron del proceso de formación, se declaran dispuestos siempre que sea de un modo parcializado y en la medida que mejoran su desempeño, ya que a juicio de las empresas podría generarles conflictos al interior de los equipos de trabajo, porque no todos los trabajadores tuvieron la posibilidad de participar en el programa.

*“El que veía la parte administrativa conmigo, yo se lo entregue a otra área, a la gerencia de ventas y el está ahora como analista de inteligencia de un centro de mercado. No sé si es un salto considerable, pero yo veo que el ahora a tomado una mayor responsabilidad a hecho como te explico...ahora está haciendo análisis, revisando temas, trabajando en SAP es uno de los que más se ha metido y a pesar de que es una persona de más edad, cuarenta y tanto años”. (Actor N° 2).*

### 3.3. Percepción /opinión

La presente dimensión indagó sobre aquellos aspectos que contribuyeron a generar una percepción del programa, considerando el grado de satisfacción que se tiene del proyecto, la valoración de este así como los futuros desafíos que visualizan los actores, producto de su participación en el proyecto.

Fue posible observar que los trabajadores se percibieron muy satisfechos con el programa, ya que en términos generales les permitió alcanzar los objetivos propuestos de manera exitosa. Entre los principales aspectos identificados, como generadores de satisfacción se mencionaron la obtención de un título técnico de nivel superior, cursar una carrera en menos tiempo de lo normal, el reconocimiento de la experiencia laboral y la gratuidad del programa.

Al consultar sobre la opinión que tenían respecto a la participación de los otros actores, la mayoría de los trabajadores declaran que a pesar de saber que el proyecto contó con el financiamiento del Gobierno de Chile, nunca tuvo presencia durante el programa, excepto al comienzo y el final, en que existieron ceremonias de lanzamiento y cierre con autoridades ministeriales. La participación del resto de los actores fue percibida de buena manera, especialmente el rol que jugaron Fundación Chile y los Centros de Formación Técnica, aspecto que se explica porque se relacionaron en forma directa con ellos, durante todo el proyecto.

En esta dimensión, las empresas también se encontraban satisfechas, ya que prácticamente la totalidad de sus trabajadores logró terminar el programa, permitiéndoles mejorar su productividad sin incurrir en costos monetarios. Sin embargo reconocen que el programa les impuso como desafío, la tarea de generar oportunidades para que sus trabajadores puedan continuar estudios o perfeccionarlos. Coincidentemente también opinan de manera favorable sobre el rol de Fundación Chile, argumentando que las influyó positivamente a participar en el proyecto, debido a que su presencia les otorgaba las garantías de que se trataba de un proyecto serio y de calidad. Finalmente en sintonía con la percepción de los trabajadores, se pudo observar que no tienen opinión sobre la participación del gobierno, aunque si lo identificaron como financiador de la experiencia.

En los CFT se pudo observar un grado de satisfacción muy alto, principalmente porque con su participación, en el programa, generaron capacidades en su equipo docente, que de otro modo, no hubiesen logrado o el costo monetario habría sido muy alto. No obstante identifican como principal desafío la labor de seguir profundizando en el enfoque, perfeccionando a los docentes y trabajando con empresas de manera articulada y permanente en el tiempo.

*“Imaginate las normas ISO 9001-2008, en gestión de la calidad prácticamente cuando se define el producto, cuando se define el cómo se va a llevar adelante, (...). Todo es por fuera de la sala de clase, la norma no llega a la sala de clase, y sigue dejando en libertad a una cátedra que no puede ser libre ese es el tema. Eso yo creo que es importante, yo creo que realmente la magia se produce ahí, en el traspaso que le hace el profesor al alumno, debe ser una magia programada, debe ser una magia consensuada, debe ser una magia, en definitiva, no es cierto si lo miramos desde el punto de vista de la logística debe tener trasabilidad y visibilidad no puede ser la caja negra”. (Actor N° 1).*

Adicionalmente los Centros de Formación percibieron que la participación de Fundación Chile en el programa fue muy valiosa porque les garantizó contar con asistencia técnica de calidad. Ambos CFT, declararon tener mucho apoyo por parte de la DIVESUP y califican su participación con una alta valoración, pero expresaron no conocer la contribución del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo y escasamente la del Programa Chile Califica, con quien solo tuvieron contacto a través de la realización de una evaluación al finalizar el proyecto.

En la DIVESUP, fue posible observar satisfacción con el proyecto, principalmente porque les permitió pilotear de manera exitosa la incorporación del enfoque de competencias en la formación técnica y demostrar que era posible acortar el proceso de formación a la mitad del tiempo acostumbrado habitualmente, a través del reconocimiento de aprendizajes previos. Si bien declaran que como desafío pendiente les queda la tarea de instalar el enfoque a nivel institucional e implementar este proyecto como una línea de trabajo del área de formación técnica, tanto la Fundación Chile como la División de Educación Superior concuerdan que de todos modos, el programa, generó valor porque les permitió crear normativa asociada al reconocimiento de aprendizajes previos y probar que la articulación entre educación y trabajo era posible.

En relación a la participación de Fundación Chile en el proyecto, la DIVESUP, declaró que fue fundamental porque, el Ministerio de Educación no contaba con la capacidad institucional para llevar cabo la iniciativa.

*“Continuidad clara no tiene, yo creo que agrega valor, porque lo que si se instaló y hoy día en el Ministerio de Educación, el Mecesup acaba de financiar, no recuerdo el número de proyectos, deben ser por lo menos unos doce proyectos de articulación y aunque en la memoria del Ministerio de Educación el PorqueSé, quedó olvidado, lo que está ahí es la normativa RAP, es la guía RAP, es la experiencia que la articulación se puede hacer y eso se convirtió en un fondo que finalmente canalizó Mecesup” (Actor N° 16).*

Finalmente Fundación Chile también se considera muy satisfecha principalmente porque en lo que les compete al proyecto, lograron un alto grado de titulación de los alumnos, consiguieron la participación de los gremios, el compromiso de las empresas y los Centros de Formación y la posibilidad de pilotear una experiencia innovadora en el país. Sin embargo Fundación Chile reconoce que la participación más entusiasta fue de trabajadores, empresas, CFT y agregan que la DIVESUP fue la más participativa de las instituciones públicas.

*“Yo creo que en general la participación más entusiasta, más alta fue de trabajadores, empresas CFT, luego la DIVESUP, en ese orden (...) las dos personas que tu entrevistaste, se subían con nosotros arriba del bus, íbamos a Valparaíso, íbamos al CFT ,como que se empaparon de la experiencia, yo creo que Chile Califica y SENCE más bien tomaron una posición un poco distante, esperando que llegara el producto, yo creo que se lo farrearon en ese sentido”.(Actor N° 16).*

#### 3.4 Resultados

La presente dimensión analiza cuales fueron los resultados que los distintos actores le atribuyen al programa.

Fue posible observar que a juicio de la Fundación Chile, los resultados del programa, son muy buenos, concretos y medibles, ya que se ven reflejados en la tasa de 80 % de titulación de los trabajadores que ingresaron al proyecto.

*“Totalmente era 80% de trabajadores titulados, sin dejar de trabajar, por eso yo digo que los resultados del proyecto son muy buenos”. (Actor N° 15).*

Como principal efecto en los trabajadores, los Centros de Formación Técnica son enfáticos en señalar que los alumnos, tenían los conocimientos necesarios sobre el área, sin embargo dudaban de ellos, por no haber tenido un proceso de educación formal relacionada con estos. Desde este punto de vista el principal efecto que identifican en los trabajadores está relacionado cambios de actitud, mayor seguridad en lo que hacen y un fuerte sentido de realización personal.

*“El antes era gente que creía saber cosas, pero no tenía como respaldar esas cosas, como no tenía como respaldarlas, no tenía la seguridad de poder decirle a su jefatura: oye esto se hace así por esto, esto y esto”. (Actor N° 1).*

La totalidad de las empresas entrevistadas, señala como resultados del proceso de formación, efectos concretos sobre los trabajadores, tales como seguridad en sus opiniones, mejor disposición al trabajo y un mayor compromiso con la empresa. Adicionalmente también se menciona como resultado el aumento del número de trabajadores con formación técnica de nivel superior dentro de la empresa.

Finalmente la División de Educación Superior considera que el principal efecto del proyecto son los trabajadores titulados, sin perjuicio de que también identifican como resultados el hecho de haber logrado acuerdos con el sector productivo, la definición de perfiles ocupacionales y estándares de competencias y el diseño e implementación de carreras técnicas de nivel superior modularizadas.

## CAPITULO VI: APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se identifican los aprendizajes más relevantes extraídos de la evaluación del proyecto, los cuales fueron observados con los actores involucrados en la ejecución de la iniciativa. De esta manera, se producen como conclusiones del estudio una reflexión final y la elaboración de un conjunto de recomendaciones a objeto de contribuir a la política pública de formación técnica.

### 6.1 Sobre el Diseño

A partir de lo observado y comentado con los actores surge como primer proceso relevante, el diseño de la carrera impartida en este proyecto, a partir del cual es posible obtener tres reflexiones.

La primera de ellas gira en torno a los Centros de Formación participantes, los cuales fueron seleccionados por la División de Educación Superior, porque cumplían con los estándares para llevar a cabo la iniciativa. El hecho de que contaran con las competencias, la infraestructura y el equipo de base adecuado, entregaba ciertas garantías para llevar a cabo el proyecto, sin embargo en la práctica esto no fue suficiente, ya que necesitaron de la asesoría técnica de expertos dispuestos por la Fundación Chile para concluir la etapa de diseño.

Considerando que el actual mercado de la educación superior, cuenta con una gran diversidad de instituciones, es posible suponer que no todas disponen de los conocimientos y los profesionales necesarios para iniciar un cambio de enfoque en la oferta formativa y mucho menos de la capacidad para diseñar carreras de manera autónoma sin la necesidad de asesorías externas.

De lo anterior surge la primera recomendación, ya que el Estado desde una perspectiva de política pública, es el que desea promover el cambio de enfoque, se hace necesaria, desde la DIVESUP o alguna instancia Ministerial la implementación de asistencia técnica que, asesore a los encargados de currículo para el diseño de carreras y genere capacidades en los equipos docentes de las instituciones de formación técnica, para que posteriormente lo realicen de manera autónoma. Estas instancias de transferencia o generación de capacidades, podrían considerar distintas modalidades de financiamiento, las cuales podrían comenzar como un proceso voluntario con financiamiento compartido para posteriormente ser obligatorias con financiamiento privado.

La segunda reflexión, es acerca de los trabajadores y se relaciona con que el diseño de la oferta formativa debe considerar sus características por parte de todos los otros actores involucrados en su implementación. Los principales aspectos identificados en la evaluación del programa, fueron que este consideró: la carga horaria que tenían los trabajadores participantes - la que al ser flexible no limitó el avance de los estudiantes y un constante acompañamiento por parte de la Fundación Chile. Por lo tanto se recomienda que un programa para trabajadores contemple en su diseño y posterior implementación, acciones remediales o de apoyo para los estudiantes que al ser adultos, requieren espacios de participación distintos a los tradicionales. Primero porque dependiendo del sector productivo tienen

épocas de mayor trabajo, segundo porque poseen experiencia previa en la especialidad de formación, tercero porque no han estudiado durante un período de tiempo prolongado y finalmente porque producto de lo anterior probablemente no desarrollaron hábitos de estudio. Si estas consideraciones son incorporadas llevan a concluir que los estudiantes pueden requerir horarios especiales para la ejecución de las clases, estrategias de aprendizajes más innovadoras, formas de evaluación más pertinentes y acciones de reforzamiento durante el proceso de formación, las que mantendrán la motivación e interés y evitarán la deserción, garantizando en cierta medida el éxito de la iniciativa a futuro.

Un tercer y último punto sobre el diseño en el cual recoger aprendizajes, se refiere a la necesidad de que las carreras estén basadas en estándares de competencias o perfiles ocupacionales, que respondan a los requerimientos del sector productivo. En este sentido la recomendación tiene directa relación con lo observado en la implementación de la iniciativa, ya que se hace necesario recoger la realidad de los contextos productivos para que el diseño de una carrera otorgue mayores condiciones de empleabilidad a las personas. Esto garantizará, que una política de inversión en capital humano genere reales salidas ocupacionales transformándose en una de las fuentes para la innovación y el crecimiento económico del país.

## **6.2 Sobre los actores**

Un segundo tema sobre el cual reflexionar corresponde a la dinámica generada entre los actores involucrados en el proyecto, así como del rol que jugó cada uno de ellos

El aprendizaje que se obtuvo a partir de lo observado en los actores participantes del programa, fue la generación de una alianza estratégica entre el Gobierno, los Centros de Formación Técnica, la Fundación Chile y las Empresas. Esta asociación debe continuar cultivando la participación de los sectores productivos, como pilar fundamental, para generar confianzas entre los involucrados en la política, a fin de proveer información sobre los conocimientos y capacidades que requiere la fuerza de trabajo del sector, para facilitar los aprendizajes adquiridos, la pertinencia de las carreras y los intereses de los trabajadores.

Cada uno de los actores debe aprender de las iniciativas generadas por los otros para este proyecto. Lo transferido por el sector empresarial, debe ser recogido por el Estado, así como también por los CFT en el proceso de diseño, la implementación de las carreras de formación técnica y la futura inserción laboral de los estudiantes. Consecuentemente esta reflexión permite elaborar como sugerencia para una política de Estado, la necesidad de abrir instancias formales o redes institucionalizadas, que generen, desarrollen o perfeccionen los espacios de interacción entre los actores involucrados en la formación, especialmente entre las instituciones de formación técnica y los sectores productivos, a fin de facilitar el levantamiento de requerimientos, la incorporación del enfoque de competencias, el diseño de carreras pertinentes, la realización de prácticas y la inserción laboral de los estudiantes.

### *a) Los Centros de Formación Técnica*



Los Centros de Formación Técnica fueron el actor principal dentro del proyecto, teniendo bajo su responsabilidad el diseño del currículo y el proceso de formación para los trabajadores. A través de ello, dejan como principal lección, que la posibilidad de institucionalizar, el modelo de una oferta de formación técnica basada en competencias, depende de que las instituciones de formación, por un lado cuenten con las capacidades y recursos que hagan posible su implementación, considerando como principal foco a los docentes, pero por otro que todos los estamentos de la institución adhieran al compromiso de adoptar los cambios que requiere esta metodología, ya que solo de esta forma será posible la instalación exitosa este modelo en una política de formación técnica.

Lo anterior plantea como recomendación, la necesidad de incorporar en la política a los estamentos directivos de los centros de formación y principalmente lograr su adhesión al nuevo enfoque de formación.

#### *b) Las Empresas*

El rol de este actor, permite extraer como aprendizaje, la participación activa que deben jugar las empresas, en la formación técnica. Esto da cuenta de que no es posible generar una política de formación técnica sin incluir a las empresas en las distintas fases del proceso, desde el diseño de la oferta formativa hasta la ejecución de la clases, colaborando con información respecto a la pertinencia de los contenidos, facilitando infraestructura y la inserción laboral de los estudiantes.

Para lo anterior, es necesario generar un cambio en la visión de los sectores productivos, haciéndolos comprender los beneficios que les entrega la formación de trabajadores. Por lo tanto se recomienda que la política pública considere establecer vínculos que aseguren la participación permanente del sector empresarial, tanto en el levantamiento de requerimientos de los sectores productivos a objeto de colaborar en la formación de personas que posteriormente podrían llegar a ser parte de su propia fuerza de trabajo, así como también en facilitar a sus trabajadores la participación en procesos formativos alternados con el lugar de trabajo, transformando a la empresa en un espacio productor de experiencia que permite aplicar los aprendizajes recibidos y generar mayor compromiso con sus trabajadores.

#### *c) La División de Educación Superior del Ministerio de Educación*

A la luz de la evaluación del proyecto, es posible reflexionar sobre el deber que tiene el Estado, de asumir un rol activo en torno al mejoramiento de la calidad de la formación técnica, si bien se han venido realizando esfuerzos en esta línea, queda mucho por hacer. Por un lado trabajar en el mejoramiento, de la política pública de formación técnica, la que debe institucionalizar un mecanismo de fomento que permita asesoría o acompañamiento permanente, a los equipos de los CFT, durante el

proceso de cambio a la metodología de competencias y que considere la implementación de fuentes de financiamiento que permitan a los estudiantes seguir itinerarios de formación técnica de nivel superior a través de becas, créditos o subsidios.

Y por otro lado se propone generar espacios formales, en los cuales se articule la participación de todos los actores involucrados en el mejoramiento continuo de la formación técnica. De esta forma podrá mejorar la calidad de la oferta, ya que las instituciones de formación, a través del diseño de programas pertinentes responderán a lo requerido por los sectores productivos y a las necesidades generadas por los trabajadores, desarrollando las demandas del mercado y los intereses laborales de las personas.

#### *d) Fundación Chile*

La reflexión sobre el rol de la Fundación Chile, gira en torno a la experiencia generada a partir de hacerse cargo del ciclo completo del proyecto PorqueSé. La cual comenzó por la articulación de los actores, continuó con la generación de capacidades en los actores, el proceso de diseño e implementación de la iniciativa y la titulación de los trabajadores. De este aprendizaje se puede extraer que la Fundación se robusteció como experto en la incorporación del enfoque de competencias, proceso que se inició en el año 1999 con el Proyecto de Certificación de Competencias Laborales y posteriormente a través de diversas líneas del Programa Chile Califica. Lo anterior plantea la recomendación imperiosa al Gobierno, de que en la política de formación técnica, la Fundación debe ser considerada un actor clave en la generación de asistencia técnica. Dicha asesoría debe ser tanto a las instituciones de formación superior, en la formación de los docentes, así como a las estructuras formales del Ministerio de Educación, en la creación de capacidades y en la articulación de las distintas instancias de participación de los actores involucrados en la formación técnica.

### **6.3 Sobre el Reconocimiento de Aprendizajes Previos**

A la luz de los aprendizajes obtenidos de la evaluación del proyecto, se encuentra el relacionado con el tercer tema Reconocimientos de Aprendizajes Previos, característica particular de esta iniciativa. En la cual quedaron demostrados los beneficios de reconocer y validar experiencias y competencias previas adquiridas en empleos formales, informales o no formales, permitiendo convalidar módulos en los que se demostró dominio y que además facilitó el proceso de formación, ya que al provenir laboralmente de la misma área productiva en la que cursaron estudios, los trabajadores demostraron una mayor incorporación de contenidos y actividades en menor tiempo.

Lo anterior permite recomendar que el Estado incorpore la oportunidad de presionar sobre el mercado de las instituciones de educación superior, para abrirlo a la implementación de procesos y mecanismos de reconocimientos de aprendizajes previos. Esta presión forzaría a que las instituciones actualicen su oferta académica, cambiándose a la metodología de formación basada en competencias y entregando

salidas ocupacionales demandadas en el mercado laboral, que permitan la construcción de itinerarios por medio de la adquisición de títulos técnicos de nivel superior a través de mallas curriculares flexibles, de menor duración y que requieran de una menor inversión de los estudiantes.

#### **6.4 Conclusiones**

Este estudio muestra que en el contexto, en el cual se llevó a cabo el proyecto, existieron procesos políticos que influyeron en la posibilidad de promover la iniciativa e instalarla en régimen, sin perjuicio de lo cual la evaluación del proyecto generó aprendizajes que permitieron elaborar algunos lineamientos de política orientada al mejoramiento de la formación técnica considerando una mirada más amplia en esta materia.

Al analizar la ejecución del programa, fue posible concluir que esta experiencia resultó exitosa, medida en términos del cumplimiento de los objetivos propuestos, de los plazos asignados al proyecto, el alto porcentaje de titulación y la excelente convocatoria de los diversos actores. Sin embargo, en lo que a política pública se refiere, la percepción sobre el proyecto cambia, porque no logró ser puesto en régimen. Las razones por las que no fue suficientemente aprovechado, no responden a la gestión de los actores involucrados, sino a lo que Kingdon (1995), denominó una ventana de oportunidad para una política pública.

De esta experiencia, se puede concluir que la ventana, para esta política pública, se fue cerrando a causa de diversos movimientos en la familia de procesos políticos. El primero de ellos fue ejecutar el proyecto en el último período de la gestión del gobierno de Michelle Bachelet, lo que sumado a un cambio de coalición política, producto de elecciones presidenciales, llevó a una modificación en las prioridades programáticas que afectó la posibilidad de difundir los logros y resultados de un programa que pretendía incidir en la política de formación.

Adicionalmente, una vez terminado el programa, surgió un inesperado evento de la naturaleza, el terremoto del 27 de febrero de 2010, dejando al descubierto otras necesidades, que llevaron a - cambiar las predisposiciones y percepciones de urgencia de los actores con influencia. De esta manera la disposición favorable para que los impulsores de este proyecto promovieran y presionaran para transformarlo en política prioritaria, se esfumó.

Finalmente, como último proceso identificado, se encuentra la posibilidad de pensar que las diversas iniciativas implementadas en formación técnica, como fueron el programa Chile Califica y la Comisión de Formación Técnica, abordaron el problema en esta materia. En este contexto es posible que las autoridades consideraran necesario dejar transcurrir cierto tiempo, para esperar que se produzcan resultados y por lo tanto no estuvieron dispuestos a intervenir en este asunto, al menos en esta oportunidad.

Dado lo anterior, hay un espacio de intervención en materia de política pública, para la cual habrá que buscar el momento apropiado para volver a instalarla en la agenda política. Es posible pensar que actualmente se estaría abriendo la ventana de oportunidades nuevamente a través de la coyuntura, generada por el paro estudiantil y el clamor popular por una reforma al sistema de educación chileno. En consecuencia vienen algunas recomendaciones de política en este campo, que esperan aportar a la discusión.

- Apropriación desde el Estado con una mirada sistémica

El primero de estos lineamientos, sugiere una intervención que le corresponde al Estado, que como un sistema, debe apropiarse del programa para llevar a cabo un futuro escalamiento y trabajar de manera coordinada, compartiendo una mirada transversal dentro de las instancias estatales involucradas en la formación técnica. Sin lugar a dudas la falta de compromiso de otras instituciones públicas participantes del proyecto, como son el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo y el Programa Chile Califica no permitieron lograr consenso en torno una política pública de formación que permitiera alinear la capacitación laboral y la formación técnica. El primero porque no logró visualizar su rol, más allá de cursos de capacitación, en lo que es la formación de trabajadores considerando una perspectiva de desarrollo de carrera y el segundo que al encontrarse en su fase de cierre, se concentró en otras actividades.

- Abrir espacios formales para la articulación de actores

Un segundo lineamiento surge de una visión compartida por varios actores y se relaciona con la capacidad de instalar espacios formales que permitan generar una real articulación entre los sectores productivos y las instituciones de educación superior. En este contexto, creo justo, reconocer los distintos esfuerzos que ha venido realizando el Estado chileno desde el proyecto Piloto Cero Falta en el 2001 a la fecha - sin embargo, prácticamente la totalidad de las experiencias han sido financiadas con recursos públicos y/o fondos de multilaterales, y sólo marginalmente, con aportes de las empresas y gremios participantes. Esto da cuenta de cierta falta de compromiso y participación de las empresas y las instituciones de formación y por lo mismo, es necesario reforzar los espacios de diálogo social y concretar la construcción de relaciones institucionales efectivas entre los actores sociales y el sector productivo.

- Generación de Valor Público

Se estima necesario rescatar el hecho que, futuras intervenciones, sean instancias que generen oportunidades para crear e incrementar valor para los ciudadanos, basadas en la búsqueda de una

mayor flexibilidad y autonomía, a través de la entrega de servicios de calidad que generen resultados para las personas. La generación de valor público del PorqueSé se dio, por un lado, al otorgar la posibilidad de obtener un título técnico, a través de reconocer aprendizajes previos, con un programa de formación flexible, de alta calidad y en un tiempo reducido.

Y por el otro en la medida en que permitió instalar en el Ministerio de Educación, una cierta continuidad más allá de la División de Educación Superior, ya que fue en el contexto del proyecto, la generación de la normativa, que actualmente regula las experiencias de RAP, para las instituciones de formación técnica. Hoy por hoy, se logró un cierto grado de institucionalización, ya que esta reglamentación fue canalizada por el Programa de Mejoramiento de la Calidad y el Desempeño de la Educación Superior (MECESUP), a través del cual se financiaron una docena de proyectos de articulación entre la capacitación, la formación, la certificación y la inserción laboral en diversas instituciones de formación técnica.

- Estrategia de Desarrollo del Capital Humano

Finalmente se debe poner en el centro de las preocupaciones y prioridades políticas del actual gobierno, una estrategia de desarrollo del capital humano, que sea liderada por una estructura específica que tenga por objeto dar lineamiento estratégico y control operativo a los diferentes esfuerzos que las instituciones hacen por coordinar políticas de empleo, formación y capacitación. Todas comparten el objetivo de contribuir al proceso de mejoramiento de la calidad y la pertinencia de la formación técnica, a través del encuentro entre la formación y la experiencia laboral, lo que constituye una oportunidad para definir una política pública que combine la educación y el trabajo como un todo, permitiendo el tránsito de las personas de manera flexible por distintas alternativas formativas, de capacitación y experiencias laborales a lo largo de la vida, haciendo realidad el anhelo de la formación continua en nuestro país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernasconi A. Y Rojas F. (2004). *Informe sobre la educación superior en Chile: 1980-2003*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Bravo, D. Contreras, D. (2001) *Competencias Básicas de la Población Adulta*. Santiago: Departamento de Economía de la Universidad de Chile.
- Brunner, J.J. (2005) *Guiar al Mercado, Informe sobre la educación superior en Chile*. Universidad Adolfo Ibáñez. Estadísticas. Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, Santiago, Chile.
- Brunner, J.J. y Elacqua, G. (2003) *Informe de Capital Humano en Chile*, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile
- Carrasco, P. *Los liceos técnicos aún tienen pocos vínculos con las empresas*. Consultado el 29 de julio de 2010, en: <http://blogs.elmercurio.com/tendencias/2010/06/21/los-liceos-tecnicos-aun-tienen.asp>
- Chilecalifica (2005) *Orientaciones para la elaboración de perfiles profesionales, Documentos de Trabajo línea de Itinerarios de Formación Técnica, Bloque A*.
- Chile Califica (2005) *Propuesta Metodológica para el diseño de mecanismos de Reconocimiento de Aprendizajes Previos, Bloque E*
- Comisión Externa. *Bases para una Política de Formación Técnico-Profesional en Chile*. Consultado el 16 de mayo de 2010, en: [http://www.uahurtado.cl/mailling/cuadernos\\_educacion\\_17/descargas/adjuntopag 5- ins.pdf](http://www.uahurtado.cl/mailling/cuadernos_educacion_17/descargas/adjuntopag 5- ins.pdf)
- Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. *Glosario*. Consultado el 29 de Julio de 2010, en: [http://www.chilevalora.cl/prontus\\_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html](http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html)
- Dirección de Presupuestos. *Minuta Ejecutiva de la Evaluación en Profundidad Chilecalifica*. Consultado el 22 de Abril de 2010, en: [http://www.dipres.cl/574/articles-50154\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.cl/574/articles-50154_doc_pdf.pdf).
- Fundación Chile (2007). *Consultoría destinada al proceso de formación de técnicos de nivel superior con diseño curricular Modularizado y basado en competencias laborales con Alternancia en la empresa*. Santiago, Chile.
- Fundación Chile (2010). *PorqueSé Anuario 2009*. Santiago, Chile.
- Instituto de Transferencia de Tecnologías Apropriadas para Sectores Marginales -ITACAB y Servicio Nacional de Capacitación y Empleo – SENCE. (2007). *La Formación Técnica para el trabajo productivo y competitivo en Chile*. Santiago, Chile.
- Ministerio de Educación. (2010). *Antecedentes y Estrategia para la Implementación de la Política de Formación Técnico Profesional en Chile*. Santiago.

- Ministerio de Educación, Chile- División de Educación Superior (2010). *Directorio de Educación Superior*. Santiago, Chile.
- Ministerio de Educación, Chile- División de Educación Superior (2009), *Guía para la presentación de carreras técnicas de nivel superior: modularizadas con enfoque de competencias*. Santiago
- Ministerio de Educación, Chile- División de Educación Superior (2003) *Manual para la elaboración de módulos de formación técnica con enfoque de competencias laborales*. Santiago.
- Ministerio de Educación, Chile- División de Educación Superior (2005) *Orientaciones para la reglamentación académica en Centros de Formación Técnica*. Santiago
- Ministerio de Educación (2006). *Estrategia Bicentenario, Más y Mejores Técnicos para Chile*. Santiago.
- Noticias CFT de la Universidad de Valparaíso. Consultado el 25 de abril 2010, en: [http://www.ucevalpo.cl/noticia\\_porquese.htm](http://www.ucevalpo.cl/noticia_porquese.htm)
- OCDE (2009) *Informe sobre la Educación Superior en Chile*. OCDE, Paris.
- OECD (2008). *Group of National Experts on the Recognition of Non-formal and Informal Learning*. EDU/EDPC/RNFIL(2008)2/PART4 – Country Note – Chile.
- Olavarría, M. (2007). Conceptos Básicos en el Análisis de Políticas Públicas. *Documentos de Trabajo N° 11*, Santiago de Chile: Instituto de Asuntos Públicos.
- Programa Chilecalifica. Consultado el 16 de mayo de 2010. <http://www.chilecalifica.cl/prc/n-402-resumen%20Final%20Chile%20Califica.doc>
- Rupin, P. (2006). Los diálogos ciudadanos por la calidad de la educación: una experiencia de participación ciudadana en la generación de políticas públicas. *Estudio de Caso N° 89*, Santiago de Chile: Magíster en Gestión y Políticas Públicas.
- Vargas F., (2004) *Competencias claves y aprendizaje permanente*. Uruguay: Cinterfor-OIT.

## **SIGLAS**

ALOG:	Asociación Logística de Chile A.G.
ASIVA:	Asociación de Empresas V Región.
CAE:	Crédito con Aval del Estado.
CFT:	Centro de Formación Técnica.
DIVESUP:	División de Educación Superior.
DIPRES:	Dirección de Presupuesto.
EMTP:	Educación Media Técnico Profesional.
ETP:	Educación Técnico Profesional.
ETS:	Educación Técnica Superior.
IP:	Instituto Profesional.
LOCE:	Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza.
MECESUP:	Mejoramiento de la Calidad y el Desempeño de la Educación Superior.
MINEDUC:	Ministerio de Educación.
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
OIT:	Organización Internacional del Trabajo.
RAP:	Reconocimiento de Aprendizajes Previos.
SENCE:	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
SFP:	Sistema de Formación Permanente.
SNCCCL:	Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales.
TP:	Técnico Profesional.



## GLOSARIO

**Aprendizaje Formal:** Es aquel que se desarrolla en la enseñanza escolarizada conducente a la obtención de diplomas y calificaciones reconocidas por el Ministerio de Educación. Se imparten en centros de educación y formación. (Ejemplo: carreras impartidas por Centros de Formación Técnica)<sup>11</sup>.

**Aprendizaje Informal:** Referido al aprendizaje no planificado adquirido dentro de situaciones de trabajo u otros contextos en general. (Ejemplo: experiencia en lugar de trabajo o familia)<sup>12</sup>.

**Aprendizaje No Formal:** Se desarrolla a través de aprendizajes no escolarizados. Son los cursos de capacitación que no tienen reconocimiento por parte de las Instituciones Educativas. (Ejemplo: oferta de cursos de capacitación SENCE)<sup>13</sup>.

**Competencia Laboral:** Corresponde a las aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares (normas) definidos por el sector productivo. Estas pueden incluir otras competencias tales como<sup>14</sup>:

- a) Competencias Básicas
- b) Competencias Transversales
- c) Competencias Técnicas o Funcionales

**Empleabilidad:** Refiere a la capacidad de una persona para desarrollarse en su empleo o lograr otro, no sólo teniendo en cuenta sus conocimientos y aptitudes sino los requerimientos estratégicos de su organización y su desarrollo personal<sup>15</sup>.

**Formación Técnica:** Es una modalidad de enseñanza cuyo propósito, tanto a nivel secundaria como terciaria o superior, es promover transiciones exitosas de los jóvenes desde la educación inicial (secundaria o terciaria) hacia el mundo del trabajo. Esto supone focalizar el esfuerzo educativo en el

---

<sup>11</sup> Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. *Glosario*. Consultado el 29 de Julio de 2010, [http://www.chilevalora.cl/prontus\\_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html](http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html)

<sup>12</sup> Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. *Glosario*. Consultado el 29 de Julio de 2010, [http://www.chilevalora.cl/prontus\\_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html](http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html)

<sup>13</sup> Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. *Glosario*. Consultado el 29 de Julio de 2010, [http://www.chilevalora.cl/prontus\\_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html](http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html)

<sup>14</sup> Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. *Glosario*. Consultado el 29 de Julio de 2010, [http://www.chilevalora.cl/prontus\\_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html](http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html)

<sup>15</sup> Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. *Glosario*. Consultado el 29 de Julio de 2010, [http://www.chilevalora.cl/prontus\\_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html](http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html)

desarrollo de aquellas competencias claves para ingresar, mantenerse y desarrollarse en el mundo del trabajo pero también aquellas para continuar aprendiendo a lo largo de la vida.<sup>16</sup>

**Módulo:** Se trabajó a partir de la definición del Manual para la elaboración de módulos de formación técnica, de la DIVESUP, donde módulo se entiende como “la unidad de aprendizaje que integra habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para el desempeño efectivo en un área de competencias, a través del desarrollo de experiencias y tareas complejas que provienen del trabajo en un contexto real, permitiendo a los participantes o estudiantes desarrollar las capacidades que han sido definidas en los perfiles de egreso de la carrera, los que a su vez provienen de los estándares de competencias levantados con los sectores productivos”.

**Perfil profesional:** Chile Califica lo definió como un instrumento “que describe las tareas que se espera pueda realizar un técnico en el desempeño de sus funciones claves en diferentes contextos en un campo laboral determinado; incluyendo los criterios de realización que indican un desempeño competente, y una descripción del contexto laboral al cual se asocia (Campo laboral, insumos que manejan, procesos involucrados, equipos, instrumentos y herramientas, productos resultantes)”.<sup>17</sup>

**Perfil de egreso:** Corresponde a la respuesta que una determinada institución formativa da a las orientaciones y requerimientos de un perfil profesional, en términos de generar las capacidades que son necesarias para permitir un desempeño laboral exitoso. Se entiende como “el conjunto de capacidades que el egresado debe poseer al concluir un plan de formación conducente al título de Técnico de Nivel Superior, identificadas a partir de las competencias exigidas por el sector productivo. Un perfil de egreso puede referirse a competencias técnicas, genéricas y de empleabilidad”<sup>18</sup>.

**Reconocimiento de Aprendizajes Previos:** Según una definición de Chile Califica, se refiere al “acto formal por el cual una institución valida los aprendizajes adquiridos por una persona previo a su ingreso a un programa de formación técnica; para hacerlos equivalentes a los módulos que lo conforman”<sup>19</sup>, esta institución, en los últimos años, ha propiciado la realización de experiencias para diseñar, probar e implementar el Reconocimiento de Aprendizajes Previos en nuestro país. El RAP es entendido como un mecanismo, enfocado sólo a aprendizajes técnicos, y cuyo proceso de elaboración incluye el diseño de este mecanismo, su posterior prueba y finalmente validación de éste. El mecanismo RAP, implica reconocer los aprendizajes adquiridos en instancias formales (oficios EDA, EMTP), informales (experiencia laboral) y no formales (capacitación)<sup>20</sup>.

---

<sup>16</sup> Comisión Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. *Glosario*. Consultado el 29 de Julio de 2010, [http://www.chilevalora.cl/prontus\\_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html](http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20100406/pags/20100406140439.html)

<sup>17</sup> Chilecalifica (2005) Orientaciones para la elaboración de perfiles profesionales, Documentos de Trabajo línea de Itinerarios de Formación Técnica, Bloque A.

<sup>18</sup> Ministerio de Educación, Chile- División de Educación Superior (2009), Guía para la presentación de carreras técnicas de nivel superior: modularizadas con enfoque de competencias. Santiago, Pág.3

<sup>19</sup> Chile Califica (2005) Propuesta Metodológica para el diseño de mecanismos de Reconocimiento de Aprendizajes Previos, Bloque E, Pág. E-3

<sup>20</sup> Ibid

## ANEXO N° 1: OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

### FASE INICIAL

Dimensión	Definición conceptual de la Dimensión	Subdimensión	Cuestionario
Descripción	Descripción general del proyecto (propósito, actores participantes y principales productos)	Descripción del programa	¿Podría describir el proyecto en términos generales?
Aspectos metodológicos	Aquellas aspectos metodológicos que contribuyeron al diseño del programa (instrumentos, identificación de estándares de competencias, RAP)	Proceso de Diseño	¿En qué consistió el proceso de diseño de carrera?
			¿Cómo fue el proceso de diseño de instrumentos para el Reconocimiento de Aprendizajes Previos?
Organización del trabajo	Aquellas aspectos que contribuyeron a la constitución de un equipo de trabajo, la definición de responsabilidades y la gestión realizada en las instancias previas a la implementación.	Gestión	¿Se encontraban previamente definidas las tareas, actividades y metas del proyecto?
		Estructura organizacional	¿Cómo se constituyó el equipo de trabajo para esta etapa del proyecto?
Sobre Fundación Chile	Aquellas aspectos que contribuyeron al desarrollo de capacidades realizadas por FCH en la etapa inicial del proyecto.	Asistencia Técnica	¿En qué consistió el apoyo metodológico/ desarrollo de capacidades entregado por FCH?
		Rol /Gestión	¿Cómo fue la gestión institucional de FCH para llevar a cabo esta fase del programa?
Motivación	Aquellas aspectos que contribuyeron a motivar su participación en el programa de formación	Motivación	¿Qué lo motivó a participar en el programa?

### FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Dimensión	Definición conceptual de la Dimensión	Subdimensión	Cuestionario
Estrategias Pedagógicas	Aquellas aspectos pedagógicos que contribuyeron al proceso de formación (estrategias de evaluación, incorporación de nuevas metodologías)	innovación	¿Qué elementos pedagógicos se utilizaron durante el proceso de formación? ¿Estrategias innovadoras, pertinentes para los trabajadores y adecuadas a los distintos contextos (Aula /empresa)?
Principales dificultades	Aquellas aspectos que dificultaron la implementación del programa	Dificultades	¿Principales dificultades presentadas durante el proceso de formación?
Evaluación	Evaluación de la implementación del proyecto	Evaluación del proyecto	¿Cómo evaluaría usted la implementación de la iniciativa?
Sobre Fundación Chile	Aquellas acciones de FCH que contribuyeron en la etapa de implementación del proyecto.	Seguimiento y monitoreo	¿En qué consistió el seguimiento realizado por FCH?
Laboral	Aquellas cambios en las condiciones laborales producto del proceso de formación de los trabajadores	Apoyo a los trabajadores	¿Cuáles fueron las medidas tomadas por la empresa para apoyar a los trabajadores durante su proceso de formación?
		Transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo	Mientras los trabajadores estaban en su proceso de formación ¿usted observó algún grado de perfeccionamiento de sus habilidades en sus puestos de trabajo?

## FASE DE RESULTADOS

Dimensión	Definición conceptual de la Dimensión	Subdimensión	Cuestionario
Competencias fortalecidas	Aquellos aspectos que contribuyeron a lograr el fortalecimiento de competencias dentro del CFT	Sobre el diseño de una carrera modularizada	¿Considera que actualmente el CFT cuenta con capacidades para diseñar carreras técnicas bajo este enfoque de manera autónoma?
		Desarrollo de capacidades en los equipos	¿Podría mencionar cuales fueron las competencias fortalecidas dentro de su equipo, producto de la participación en el proyecto? ¿Cuáles faltaría fortalecer?
		Articulación	¿Considera que actualmente los CFT y empresas participantes cuentan con la capacidad de continuar trabajando articuladamente?
		Efectos en los trabajadores	De acuerdo a lo que usted pudo observar, por favor indique, ¿Cuáles fueron los efectos que produjo el programa en los trabajadores?
Laboral	Aquellos cambios en la situación laboral una vez finalizado el proceso de formación de los trabajadores	Cambios en la situación laboral	¿Existieron cambios en la situación laboral de los trabajadores una vez terminado el proyecto? ¿Cuáles fueron: nuevas responsabilidades, aumentos de salario, cambios de cargo?
Percepción/ opinión	Aquellos aspectos que contribuyeron a generar una percepción del programa	Grado de satisfacción	En líneas generales, me interesaría conocer su opinión personal respecto a si ¿se encuentra satisfecho con el programa o cree que existen muchas cosas que se deberían mejorar?
		Valoración del programa	¿Cree usted que este programa genera valor? ¿Por qué?
		Desafíos	¿Qué desafíos a futuro considera usted que tiene el CFT/instituciones de educación superior bajo este cambio de enfoque en la oferta formativa?
		Sobre FCH	¿Cuál es su opinión respecto a la participación de FCH?
		Sobre otros actores	¿Cuál es su opinión respecto a la participación de los otros actores (SENCE, DIVESUP, CHC y Empresas)
Resultados	Resultados del programa	Resultados	¿Podría mencionar si existen diferencias antes de la participación del programa y después de llevar a cabo la implementación? ¿Identifica algunos de estos cambios como resultados atribuibles al programa?
		Efectos en los trabajadores	De acuerdo a lo que usted pudo observar, por favor indique, ¿Cuáles fueron los efectos que produjo el programa en los trabajadores?
Aprendizajes	Aquellos aspectos que contribuyeron a generar aprendizajes producto del programa	Aprendizajes que se pueden extraer	¿Qué aprendizajes o lecciones se pueden extraer de la experiencia de participar en este proyecto?
		Fortalezas y debilidades	¿A su juicio que fortalezas y debilidades presentó el programa?
Recomendaciones	Aquellos aspectos que recomendaría mejorar en futuras experiencias	Recomendaciones	¿Qué recomendaciones o sugerencias realizaría para mejorar la gestión de futuras experiencias enmarcadas en una política de formación permanente?
Otras Apreciaciones	Aquellos aspectos del programa sobre los que se quiera reflexionar y no fueron abordados en las dimensiones anteriores	Reflexión final	¿Existe algún aspecto del programa que no fue abordado en las preguntas anteriores y que usted quisiera mencionar? ¿Alguna apreciación o reflexión final?

## **ANEXO N° 2: PAUTA DE ENTREVISTA PARA LOS CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA**

### **“EVALUACIÓN DEL PROYECTO FORMACIÓN DE TÉCNICOS CALIFICADOS PARA LA EMPRESA EN EL SECTOR DE LOGÍSTICA EN LAS REGIONES METROPOLITANA Y DE VALPARAÍSO”**

#### **REGISTRO DE LA ENTREVISTA:**

Nombre del entrevistado:	
Institución:	
Cargo que ocupa:	
Fecha de entrevista:	
Dirección de contacto:	
Mail de contacto:	
Teléfono de contacto:	
Hora de inicio:	
Hora de término:	

#### **INTRODUCCIÓN**

El objetivo general que persigue esta entrevista es conocer las distintas fases del Programa de formación de técnicos calificados para la empresa, implementada en el sector productivo de Logística.

A partir del análisis de la información obtenida, se extraerán aprendizajes, que permitan elaborar un conjunto de recomendaciones que puedan contribuir a mejorar la gestión en experiencias futuras, en el marco de la instalación de una Política de Formación Permanente.

Se agradecerá su participación en la entrevista, además de su tiempo y buena predisposición. Se estima la duración de la entrevista como máximo 1 hora.

## **GUÍA DE PREGUNTAS PARA APLICAR DURANTE LA ENTREVISTA**

### **I.- FASE INICIAL**

#### **1. Descripción**

- 1.1 ¿Podría describir el proyecto en términos generales?

#### **2. Aspectos Metodológicos**

- 2.1 ¿En qué consistió el proceso de diseño de carrera?  
2.2 ¿Cómo fue el proceso de diseño de instrumentos para el Reconocimiento de Aprendizajes Previos?

#### **3. Organización del Trabajo**

- 3.1 ¿Se encontraban previamente definidas las tareas, actividades y metas del proyecto?  
3.2 ¿Cómo se constituyó el equipo de trabajo para esta etapa del proyecto?

#### **4. Sobre Fundación Chile**

- 4.1 ¿En qué consistió el apoyo metodológico/desarrollo de capacidades entregado por Fundación Chile?  
4.2 ¿Cómo fue la gestión institucional de Fundación Chile para llevar a cabo esta fase del programa?

### **II.- FASE DE IMPLEMENTACION**

#### **1. Estrategias Pedagógicas**

- 1.1 ¿Qué elementos pedagógicos se utilizaron durante el proceso de formación? ¿Estrategias innovadoras, pertinentes para los trabajadores y adecuadas a los distintos contextos (Aula /empresa)?

#### **2. Principales dificultades**

- 2.1 ¿Principales dificultades presentadas durante el proceso de formación?

#### **3. Evaluación**

- 3.1 ¿Cómo evaluaría usted la implementación de la iniciativa?

#### **4. Sobre Fundación Chile**

- 4.1 ¿En qué consistió el seguimiento realizado por Fundación Chile?

### **III.- FASE DE RESULTADOS**

#### **1. Competencias fortalecidas**

- 1.1 ¿Considera que actualmente el CFT cuenta con capacidades para diseñar carreras técnicas bajo este enfoque de manera autónoma?
- 1.2 ¿Podría mencionar cuales fueron las competencias fortalecidas dentro de su equipo, producto de la participación en el proyecto? ¿Cuáles faltaría fortalecer?

#### **2. Percepción/ opinión**

- 2.1 En líneas generales, me interesaría conocer su opinión personal respecto a si ¿se encuentra satisfecho con el programa o cree que existen muchas cosas que se deberían mejorar?
- 2.2 ¿Cree usted que este programa genera o agrega valor? ¿Por qué?
- 2.3 ¿Qué desafíos a futuro considera usted que tiene el CFT/instituciones de educación superior bajo este cambio de enfoque en la oferta formativa?
- 2.4 ¿Cuál es su opinión respecto a la participación de FCH?
- 2.5 ¿Cuál es su opinión respecto a la participación de los otros actores (SENCE, DIVESUP, CHC y Empresas)?

#### **3. Resultados**

- 3.1 ¿Podría mencionar si existen diferencias antes de la participación del programa y después de llevar a cabo la implementación? ¿Identifica algunos de estos cambios como resultados atribuibles al programa?
- 3.2 De acuerdo a lo que usted pudo observar, por favor indique, ¿Cuáles fueron los efectos que produjo el programa en los trabajadores?

#### **4. Aprendizajes**

- 4.1 ¿Qué aprendizajes o lecciones se pueden extraer de la experiencia de participar en este proyecto?
- 4.2 ¿A su juicio que fortalezas y debilidades presentó el programa?

#### **5. Recomendaciones**

- 5.1 ¿Qué recomendaciones o sugerencias realizaría para mejorar la gestión de futuras experiencias enmarcadas en una política de formación permanente?

#### **6. Otras Apreciaciones**

- 6.1 ¿Existe algún aspecto del programa que no ha fue abordado en las preguntas anteriores y usted quisiera mencionar? ¿Alguna apreciación o reflexión final?

### **ANEXO N° 3: PAUTA DE ENTREVISTA PARA LAS EMPRESAS**

#### **“EVALUACIÓN DEL PROYECTO FORMACIÓN DE TÉCNICOS CALIFICADOS PARA LA EMPRESA EN EL SECTOR DE LOGÍSTICA EN LAS REGIONES METROPOLITANA Y DE VALPARAÍSO”**

#### **REGISTRO DE LA ENTREVISTA:**

Nombre del entrevistado:	
Institución:	
Cargo que ocupa:	
Fecha de entrevista:	
Dirección de contacto:	
Mail de contacto:	
Teléfono de contacto:	
Hora de inicio:	
Hora de término:	

#### **INTRODUCCIÓN**

El objetivo general que persigue esta entrevista es conocer las distintas fases del Programa de formación de técnicos calificados para la empresa, implementada en el sector productivo de Logística.

A partir del análisis de la información obtenida, se extraerán aprendizajes, que permitan elaborar un conjunto de recomendaciones que puedan contribuir a mejorar la gestión en experiencias futuras en el marco de la instalación de una Política de Formación Permanente.

Se agradecerá su participación en la entrevista, además de su tiempo y buena predisposición. Se estima la duración de la entrevista como máximo 1 hora.



## **GUÍA DE PREGUNTAS PARA APLICAR DURANTE LA ENTREVISTA**

### **I.- FASE INICIAL**

#### **1. Descripción**

- 1.1 ¿Podría describir el proyecto en términos generales?

#### **2. Aspectos Metodológicos**

- 2.1 Si la empresa participó en alguna parte del proceso de diseño ¿podría comentar en que consistió la participación?

#### **3. Organización del Trabajo**

- 3.1 ¿Se encontraban previamente definidas las tareas, actividades y metas del proyecto?  
3.2 ¿Cómo se constituyó el equipo de trabajo para esta etapa del proyecto?

#### **4. Sobre Fundación Chile**

- 4.1 ¿En qué consistió el apoyo metodológico/ desarrollo de capacidades entregado por Fundación Chile?  
4.2 ¿Cómo fue la gestión institucional de Fundación Chile para llevar a cabo esta fase del programa?

### **II.- FASE DE IMPLEMENTACION**

#### **1. Laboral**

- 1.1 ¿Cuáles fueron las medidas tomadas por la empresa para apoyar a los trabajadores durante su proceso de formación?  
1.2 Mientras los trabajadores estaban en su proceso de formación ¿usted observó algún grado de perfeccionamiento de sus habilidades en sus puestos de trabajo?

#### **2. Principales dificultades**

- 2.1 ¿Principales dificultades presentadas durante el proceso de formación?

#### **3. Evaluación**

- 3.1 ¿Cómo evaluaría usted la implementación de la iniciativa?

#### **4. Sobre Fundación Chile**

- 4.1 ¿En qué consistió el seguimiento realizado por Fundación Chile?

### **III.- FASE DE RESULTADOS**

#### **1. Competencias fortalecidas**

- 1.1 ¿Podría mencionar cuales fueron las competencias fortalecidas en los trabajadores y/o dentro de la empresa, producto de la participación en el proyecto? ¿Cuáles faltaría fortalecer?

#### **2. Laboral**

- 2.1 ¿Existieron cambios en la situación laboral de los trabajadores una vez terminado el proyecto? ¿Cuáles fueron: nuevas responsabilidades, aumentos de salario, cambios de cargo?

#### **3. Percepción/opinión**

- 3.1 En líneas generales, me interesaría conocer su opinión personal respecto a si ¿se encuentra satisfecho con el programa o cree que existen muchas cosas que se deberían mejorar?
- 3.2 ¿Cree usted que este programa genera o agrega valor? ¿Por qué?
- 3.3 ¿Qué desafíos a futuro considera usted que tienen las empresas bajo este cambio de enfoque en la oferta formativa?
- 3.4 ¿Cuál es su opinión respecto a la participación de FCH?
- 3.5 ¿Cuál es su percepción respecto a la participación de los otros actores (SENCE, DIVESUP, CHC y CFT)?

#### **4. Resultados**

- 4.1 ¿Podría mencionar si existen diferencias antes de la participación del programa y después de llevar a cabo la implementación? ¿Identifica algunos de estos cambios como resultados atribuibles al programa?

#### **5. Aprendizajes**

- 5.1 ¿Qué aprendizajes o lecciones se pueden extraer de la experiencia de participar en este proyecto?
- 5.2 ¿A su juicio que fortalezas y debilidades presentó el programa?

#### **6. Recomendaciones**

- 6.1 ¿Qué recomendaciones o sugerencias realizaría para mejorar la gestión de futuras experiencias enmarcadas en una política de formación permanente?

#### **7. Otras apreciaciones**

- 7.1 ¿Existe algún aspecto del programa que no ha fue abordado en las preguntas anteriores y usted quisiera mencionar? ¿Alguna apreciación o reflexión final?

#### **ANEXO N° 4: PAUTA DE ENTREVISTA PARA LOS TRABAJADORES**

##### **“EVALUACIÓN DEL PROYECTO FORMACIÓN DE TÉCNICOS CALIFICADOS PARA LA EMPRESA EN EL SECTOR DE LOGÍSTICA EN LAS REGIONES METROPOLITANA Y DE VALPARAÍSO”**

#### **REGISTRO DE LA ENTREVISTA:**

Nombre del entrevistado:	
Institución:	
Cargo que ocupa:	
Fecha de entrevista:	
Dirección de contacto:	
Mail de contacto:	
Teléfono de contacto:	
Hora de inicio:	
Hora de término:	

#### **INTRODUCCIÓN**

El objetivo general que persigue esta entrevista es conocer las distintas fases del Programa de formación de técnicos calificados para la empresa, implementada en el sector productivo de Logística.

A partir del análisis de la información obtenida, se extraerán aprendizajes, que permitan elaborar un conjunto de recomendaciones que puedan contribuir a mejorar la gestión en experiencias futuras en el marco de la instalación de una Política de Formación Permanente.

Se agradecerá su participación en la entrevista, además de su tiempo y buena predisposición. Se estima la duración de la entrevista como máximo 1 hora.

## **GUÍA DE PREGUNTAS PARA APLICAR DURANTE LA ENTREVISTA**

### **I.- FASE INICIAL**

#### **1. Descripción**

- 1.1 ¿Podría describir en que consistió la etapa de selección previa al inicio de las clases? ¿Cómo fue el proceso de aplicación de instrumentos?

#### **2. Motivación**

- 2.1 ¿Qué lo motivo a participar en el programa?

### **II.- FASE DE IMPLEMENTACION**

#### **1. Laboral**

- 1.1 ¿Cuáles fueron las medidas tomadas por su empresa para apoyarlo durante su proceso de formación?
- 1.2 Durante el proceso de formación, ¿Usted desarrolló un perfeccionamiento de sus habilidades en su puesto de trabajo?

#### **2. Principales dificultades**

- 2.1 ¿Principales dificultades presentadas durante el proceso de formación?

#### **3. Evaluación**

- 3.1 ¿Cómo evaluaría usted el desarrollo de las clases? ¿Qué le pareció la infraestructura, las metodologías utilizadas?
- 3.2 ¿Cómo evaluaría usted la capacidad de los docentes que impartieron clases?

### **III.-FASE DE RESULTADOS**

#### **1. Competencias fortalecidas**

- 1.1 ¿Podría mencionar cuales fueron las competencias fortalecidas en usted, producto de la participación en el proyecto?

#### **2. Laboral**

- 2.1 ¿Existieron cambios en su situación laboral una vez terminado el proyecto? ¿Cuáles fueron: nuevas responsabilidades, aumentos de salario, cambios de cargo?

**3. Percepción/opinión**

- 3.1 En líneas generales, me interesaría conocer su opinión personal respecto a si ¿se encuentra satisfecho con el programa o cree que existen muchas cosas que se deberían mejorar?
- 3.2 ¿El programa le generó oportunidades para desarrollar y valorizar sus competencias, permitiéndole mejorar su empleabilidad?
- 3.3 ¿Usted conoce todos los actores involucrados en el proyecto? ¿Cuál es su opinión respecto a la participación de los otros actores (SENCE, DIVESUP, CHC, FCH, Empresa CFT)?

**4. Resultados**

- 4.2 ¿Podría mencionar si existen diferencias antes de la participación del programa y después?  
¿Identifica algunos de estos cambios como resultados atribuibles al programa?

**5. Aprendizajes**

- 5.3 ¿Qué aprendizajes o lecciones se pueden extraer de la experiencia de participar en este proyecto?
- 5.4 ¿A su juicio que fortalezas y debilidades presentó el programa?

**6. Recomendaciones**

- 6.1 ¿Qué recomendaciones o sugerencias realizaría para mejorar la gestión de futuras experiencias enmarcadas en una política de formación permanente?

**7. Otras apreciaciones**

- 7.1 ¿Existe algún aspecto del programa que no ha fue abordado en las preguntas anteriores y usted quisiera mencionar? ¿Alguna apreciación o reflexión final?

**ANEXO N° 5: PAUTA DE ENTREVISTA PARA LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

**“EVALUACIÓN DEL PROYECTO FORMACIÓN DE TÉCNICOS CALIFICADOS PARA LA EMPRESA EN EL SECTOR DE LOGÍSTICA EN LAS REGIONES METROPOLITANA Y DE VALPARAÍSO”**

**REGISTRO DE LA ENTREVISTA:**

Nombre del entrevistado:	
Institución:	
Cargo que ocupa:	
Fecha de entrevista:	
Dirección de contacto:	
Mail de contacto:	
Teléfono de contacto:	
Hora de inicio:	
Hora de término:	

**INTRODUCCIÓN**

El objetivo general que persigue esta entrevista es conocer las distintas fases del Programa de formación de técnicos calificados para la empresa, implementada en el sector productivo de Logística.

A partir del análisis de la información obtenida, se extraerán aprendizajes, que permitan elaborar un conjunto de recomendaciones que puedan contribuir a mejorar la gestión en experiencias futuras en el marco de la instalación de una Política de Formación Permanente.

Se agradecerá su participación en la entrevista, además de su tiempo y buena predisposición. Se estima la duración de la entrevista como máximo 1 hora.

## **GUÍA DE PREGUNTAS PARA APLICAR DURANTE LA ENTREVISTA**

### **I.- FASE INICIAL**

#### **1. Descripción**

- 1.1 ¿Podría describir el proyecto en términos generales?

#### **2. Aspectos Metodológicos**

- 2.1 ¿En qué consistió el proceso de diseño de carrera y de instrumentos para el Reconocimiento de Aprendizajes Previos?

#### **3. Organización del Trabajo**

- 3.1 ¿Se encontraban previamente definidas las tareas, actividades y metas del proyecto?  
3.2 ¿Cómo se constituyó el equipo de trabajo para esta etapa del proyecto? ¿En que consistió la participación de su institución?

#### **4. Sobre Fundación Chile**

- 4.1 ¿En qué consistió la gestión institucional de Fundación Chile para llevar a cabo esta fase del programa?

### **II.- FASE DE IMPLEMENTACION**

#### **1. Principales dificultades**

- 1.1 ¿Cuáles fueron las principales dificultades presentadas durante la implementación del proyecto?

#### **2. Evaluación**

- 2.1 ¿Cómo evaluaría usted la implementación de la iniciativa en términos de tiempos y procesos?

### **III.- FASE DE RESULTADOS**

#### **1. Competencias fortalecidas**

- 1.1 ¿Considera que actualmente CFT y empresas participantes cuentan con la capacidad de trabajar articuladamente bajo este enfoque de manera autónoma?  
1.2 ¿Podría mencionar cuales fueron las competencias fortalecidas dentro de su equipo o de la institución, producto de la participación en el proyecto? ¿Cuáles faltaría fortalecer?

## **2. Percepción/opinión**

- 2.1 En líneas generales, me interesaría conocer su opinión personal respecto a si ¿Considera que el programa logró su objetivo y fue un éxito o cree que existen muchas cosas que se deberían mejorar?
- 2.2 ¿Cree usted que este programa genera o agrega valor? ¿Por qué?
- 2.3 ¿Qué desafíos futuros tiene su institución bajo este cambio de enfoque en la oferta formativa?
- 2.4 ¿Cuál es su percepción respecto a la calidad de los instrumentos construidos y a las orientaciones entregadas por FCH a los distintos actores?
- 2.5 ¿Cuál es su opinión respecto a la participación de FCH?
- 2.6 ¿Cuál es su apreciación respecto a la participación de los otros actores?

## **3. Resultados**

- 3.1 A su juicio ¿Cuáles fueron los resultados que se obtuvieron de este programa?

## **4. Aprendizajes**

- 4.1 ¿Qué aprendizajes o lecciones se pueden extraer de la experiencia de participar en este proyecto?
- 4.2 ¿A su juicio que fortalezas y debilidades presentó el programa?

## **5. Recomendaciones**

- 5.1 ¿Qué recomendaciones o sugerencias realizaría para mejorar la gestión de futuras experiencias enmarcadas en una política de formación permanente?

## **6. Otras apreciaciones**

- 6.1 ¿Existe algún aspecto del programa que no ha fue abordado en las preguntas anteriores y usted quisiera mencionar? ¿Alguna apreciación o reflexión final?



## **ANEXO N° 6: PAUTA DE ENTREVISTA PARA FUNDACIÓN CHILE**

### **“EVALUACIÓN DEL PROYECTO FORMACIÓN DE TÉCNICOS CALIFICADOS PARA LA EMPRESA EN EL SECTOR DE LOGÍSTICA EN LAS REGIONES METROPOLITANA Y DE VALPARAÍSO”**

#### **REGISTRO DE LA ENTREVISTA:**

Nombre del entrevistado:	
Institución:	
Cargo que ocupa:	
Fecha de entrevista:	
Dirección de contacto:	
Mail de contacto:	
Teléfono de contacto:	
Hora de inicio:	
Hora de término:	

#### **INTRODUCCIÓN**

El objetivo general que persigue esta entrevista es conocer las distintas fases del Programa de formación de técnicos calificados para la empresa, implementada en el sector productivo de Logística.

A partir del análisis de la información obtenida, se extraerán aprendizajes, que permitan elaborar un conjunto de recomendaciones que puedan contribuir a mejorar la gestión en experiencias futuras en el marco de la instalación de una Política de Formación Permanente.

Se agradecerá su participación en la entrevista, además de su tiempo y buena predisposición. Se estima la duración de la entrevista como máximo 1 hora.

## **GUÍA DE PREGUNTAS PARA APLICAR DURANTE LA ENTREVISTA**

### **I.-FASE INICIAL**

#### **1. Descripción**

1.1 ¿Podría describir el proyecto en términos generales?

#### **2. Aspectos Metodológicos**

2.1 ¿En qué consistió el proceso de diseño de carrera y de instrumentos para el Reconocimiento de Aprendizajes Previos?

#### **3. Organización del Trabajo**

3.1 ¿Se encontraban previamente definidas las tareas, actividades y metas del proyecto?

3.2 ¿Cómo se constituyó el equipo de trabajo para esta etapa del proyecto? ¿en qué consistió la participación de su institución?

### **II.- FASE DE IMPLEMENTACION**

#### **1. Principales dificultades**

1.1 ¿Principales dificultades presentadas durante la implementación del proyecto?

#### **2. Evaluación**

2.1 ¿Cómo evaluaría usted la implementación de la iniciativa, en términos de tiempos y procesos?

### **III.- FASE DE RESULTADOS**

#### **1. Competencias fortalecidas**

1.1 ¿Considera que actualmente los CFT cuentan con capacidades para diseñar carreras técnicas bajo este enfoque de manera autónoma?

1.2 ¿Considera que actualmente los CFT y empresas participantes cuentan con la capacidad de continuar trabajando articuladamente?

1.3 De acuerdo a lo que usted pudo observar, por favor indique, ¿Cuáles fueron los efectos que produjo el programa en los trabajadores?

**2. Percepción/opinión**

- 2.1 En líneas generales, ¿Considera que el programa logró su objetivo y fue un éxito o cree que existen muchas cosas que se deberían mejorar?
- 2.2 ¿Cree usted que este programa genera o agrega valor? ¿Por qué?
- 2.3 ¿Qué desafíos futuros considera usted que tiene FCH bajo este cambio de enfoque en la oferta formativa?
- 2.4 ¿Cuál es su opinión respecto a la participación de los otros actores (SENCE, DIVESUP, CHC, Empresas y CFT)?.

**3. Resultados**

- 3.1 A su juicio ¿Cuáles fueron los resultados que se obtuvieron de este programa?

**4. Aprendizajes**

- 4.1 ¿Qué aprendizajes o lecciones se pueden extraer de la experiencia de participar en este proyecto?
- 4.3 ¿A su juicio que fortalezas y debilidades presentó el programa?

**5. Recomendaciones**

- 5.1 ¿Qué recomendaciones o sugerencias realizaría para mejorar la gestión de futuras experiencias enmarcadas en una política de formación permanente?

**6. Otras apreciaciones**

- 6.1 ¿Existe algún aspecto del programa que no ha fue abordado en las preguntas anteriores y usted quisiera mencionar? ¿Alguna apreciación o reflexión final?