



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

ESTUDIO DE CASO

**DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA
PARA EL SISTEMA DE FRANQUICIA TRIBUTARIA
DE CAPACITACIÓN EN SENCE DESDE UNA PERSPECTIVA DE
MODERNIZACION DEL ESTADO**

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

MARÍA CLAUDIA GILCHRIST CORO

PROFESOR GUÍA

ÁLVARO AGUSTIN VASQUEZ VALDIVIA

MIEMBROS DE LA COMISION

MARIA PIA MARTIN MUNCHMEYER

MARCELA GUAJARDO OLEA

Agradecemos el apoyo proporcionado por el programa de Becas de Conicyt

SANTIAGO DE CHILE

2015

RESUMEN

Diagnóstico análisis y propuesta de mejora para el sistema de la Franquicia Tributaria de Capacitación Laboral en SENCE desde una perspectiva de modernización del Estado

El objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico, análisis y una propuesta de mejoras del proceso de operación de la franquicia tributaria de capacitación laboral que permita mejorar el uso de los beneficios que obtienen las empresas, y asegurar que éstos sean destinados al beneficiario final. Para estos efectos, se hizo un levantamiento del proceso actual, su respectivo análisis y una propuesta de rediseño y mejoras del proceso, con el propósito de incrementar el valor público, expresado en tres dimensiones: facilitar la operación del sistema por las empresas que lo utilizan, incrementar la eficiencia en la asignación y gasto público de más de 265 millones de dólares anuales y asegurar los compromisos programáticos de gobierno en términos de capacitación laboral.

Este estudio hace algunas propuestas y sugerencias de cambio al actual funcionamiento del sistema de gestión de la franquicia, las cuales, podrían considerarse como ejemplos de modernización del Estado en su dimensión de rediseño y digitalización de procesos, el cual podría aplicarse a cualquier otra institución pública siguiendo las pautas establecidas.

El marco conceptual del estudio está enmarcado en la estrategia de modernización del Estado, cuyos objetivos son mejorar la relación del Estado con ciudadanos y empresas, una mayor eficiencia, y transparencia en la gestión pública. Asimismo, se utiliza el método de rediseño y digitalización de procesos públicos, donde se integran diferentes planos: organización, funcionarios, procesos y tecnología, en términos de propuestas de mejoras de usabilidad del sistema las que permiten una mejor operación para todos los actores involucrados, reducción de los costos, y la consecuente mejora de la eficiencia del sistema.

Entre los impactos esperados de la automatización y la disponibilidad de información en línea del sistema de franquicia tributaria destacan: (i) un incremento de los niveles de transparencia en la gestión del SENCE., (ii) la reducción de los tiempos de respuesta del sistema, y (iii) el aseguramiento de la entrega de los beneficios a sus usuarios por medio de un mayor control de los flujos operacionales en cada uno de los hitos de la operación.

Entre los principales hallazgos obtenidos del estudio están la identificación de factores críticos de éxito que deben ser considerados en un proyecto de rediseño y digitalización de proceso como la franquicia tributaria para un diseño e implementación exitosos. En las entrevistas a los actores se detectó que para plasmar los cambios propuestos es fundamental: (i) la participación de los distintos actores en el codiseño del nuevo sistema, (ii) relevar desde el inicio del proyecto el impacto del proyecto en los participantes del proyecto, los tomadores de decisiones, y los destinatarios finales, e (iii) involucrar a todos los funcionarios en la adopción de los cambios incorporados en el nuevo sistema.

Dedicatoria

Dedicada a mi hijo Mateo "Regalo de Dios" que es mi cable a tierra, por sus ojos y mirada, por ser feliz, por ser querido y porque para él todo lo que hago.

Agradecimientos

Mis sinceros agradecimientos a mi Profesor Guía Álvaro Vásquez que sin su guía y apoyo este trabajo hubiera tenido otro destino, por las horas dedicadas en traspasarme su gran conocimiento en el ámbito de las políticas públicas.

Agradezco también a los que me iluminaron en este camino en todos los sentidos y que me dieron la oportunidad de poder llegar hasta aquí.

CGC

Tabla de Contenido

INTRODUCCION	5
1. OBJETIVOS	7
1.1. Objetivo General.....	7
1.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Metodología	7
2. MARCO CONCEPTUAL	9
2.1. Agenda de Modernización del Estado.....	11
2.2. Elemento para considerar en el rediseño de proceso	14
2.3. Análisis de Costo Beneficio	17
3. ANTECEDENTES DEL CASO DE ESTUDIO.....	18
3.1. Estructura Organizacional y Normativa del SENCE	18
3.2. Normativa de SENCE.....	21
3.3. Actores relacionados con SENCE.....	22
4. INSTRUMENTO DE LA FRANQUICIA TRIBUTARIA.....	24
4.1. Modelo de negocios de la franquicia de capacitación	25
4.2. Beneficio y sus Beneficiarios	25
4.3. Límites del Beneficio.....	27
4.4. Modalidades de Capacitaciones	30
4.5. Otros beneficios imputables a la Franquicia Tributaria	34
5. FUNCIONAMIENTO.....	35

5.1.	Información recabada por parte de diversos actores:	35
5.2.	Problemas operacionales	37
5.3.	Volumen del negocio de la Franquicia	38
6.	DESCRIPCION DEL NEGOCIO Y SUS PROCESOS	51
6.1.	Mapas de Procesos Principales	51
6.2.	Acceso	55
6.3.	Comunicación	56
6.4.	Rectificación	56
6.5.	Liquidación.....	57
6.6.	Gestión de Cuentas OTIC.....	59
6.7.	Operación Renta.....	60
6.8.	Validación de Datos internos y externos.....	61
6.9.	Descripción de Problemáticas	61
7.	PROPUESTA DE MEJORA	65
7.1.	Enfoque.....	65
7.2.	Hallazgos.....	66
7.3.	Detalle de las Mejoras	69
7.4.	Análisis Costo Beneficio.....	80
8.	ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.....	83
9.	BIBLIOGRAFIA	87

INTRODUCCION

El objeto de estudio del presente trabajo es realizar un análisis del actual proceso de entrega de los beneficios de la franquicia tributaria de capacitación certificada por SENCE, que incluye las problemáticas desde el punto de vista de procesos y de los sistemas que apoyan a dichos procesos y de la forma como el usuario se relaciona con el sistema.

El Estado año a año beneficia a las empresas por un monto de 248 millones de dólares anuales mediante la franquicia de capacitación. De acuerdo a la información de SENCE, cada año han participado del orden de 980 mil trabajadores en cursos de diversa índole. Un 89% de dicho monto es administrado por los organismos intermedios de capacitación (OTIC) que gestionan la capacitación de las empresas adheridas. Estos organismos reciben al año del orden de 12 mil millones de pesos por concepto de gastos de administración, para administrar la franquicia, el mismo monto utilizado en la franquicia tributaria de capacitación por las empresas que comunican sus cursos en forma directa. En términos de la operación, las transacciones anuales de franquicia bordean las 250 mil comunicaciones (cursos), donde 50 mil son por vía directa y el resto vía OTIC. Cerca 1,8 millones de participantes¹ son inscritos en estos cursos, que pueden ser presenciales o a distancia.

Este estudio de caso busca proponer un rediseño del sistema TI que apoya la operación de la franquicia en el SENCE dado que tiene una antigüedad de más de 20 años, y los problemas identificados en el sistema actual son relacionados con: vulnerabilidad, usabilidad, flexibilidad, acceso, interconectividad, disponibilidad de reportes para distintos usuarios, parametrización, mantenimiento de información de respaldo a la vista de Sence, orientación a usuarios y trazabilidad de las tareas. Principalmente los cambios maestros es modelar el sistema con un claro enfoque de cliente que permita que puedan operar con eficiencia, calidad y eficacia, los procesos estén automatizados y disponer de funcionalidades asociadas a la operación..

Este trabajo aborda la problemática desde la perspectiva del diagnóstico, rediseño, estructura y digitalización de procesos públicos, de una forma que permita generar mejoras dentro del marco de la modernización de los sistemas del Estado.

Abordando una de las políticas subyacentes en todo el aparato estatal como es la reforma estructural de modernización del Estado, cuyos lineamientos estratégicos son: Gobierno cercano (centrado en el ciudadano), Gobierno eficiente y Gobierno abierto.

¹ Cada trabajador es inscrito en cerca de 1,84 cursos (1.800.000 participantes y los 980 mil trabajadores)

Es así, como tanto en el levantamiento de procesos como el rediseño del sistema para la construcción del nuevo sistema de franquicia tributaria, se tuvo como referente este proceso de modernización dentro del aparato público con objetivos de mejoría de: la eficiencia, la transparencia y la orientación al cliente, considerando los tres pilares en que se intervendrá: la organización, las personas, los procesos y la tecnología.

Teniendo presente estos criterios, el nuevo sistema de franquicia tributaria se orienta esencialmente a una gestión centrada en los ciudadanos, satisfaciendo las necesidades de estos, haciéndolos partícipes y logrando eficiencia y eficacia en la entrega de los recursos de SENCE. El sentido es orientarse hacia la satisfacción y la calidad de los servicios entregados.

Se estudia el caso particular de la franquicia tributaria de SENCE, que es un sistema que enfrenta principalmente poca disponibilidad en cuanto a información transaccional de los distintos actores como respaldo de la operación, sobre todo en cuanto en lo concerniente a los OTIC. Esto genera fuertes asimetrías de información dentro del sistema que permitan avalar que los beneficios están correctamente entregados, lo que constituye una dificultad en el ámbito de la transparencia de su operación.

Hoy en día el SENCE no mantiene información de respaldo y a la vista de las acciones de cursos intermediados por OTIC, ya sea la factura y el certificado, lo que hace difícil de fiscalizar, a diferencia de la operación que hacen las empresas por vía directa, que si mantiene la factura y el certificado de asistencia.

Se recopiló información tanto secundaria como primaria para realizar el diagnóstico de procesos de la franquicia tributaria. En mi calidad de funcionaria de SENCE, se incorporó la observación directa, como también entrevistas informativas para el levantamiento de información a los funcionarios que trabajan en el área. También se trabajó con las bases de datos transaccionales de la franquicia, y con numerosos informes disponibles de la propia institución.

De acuerdo al diagnóstico realizado en base a información de diversos actores y teniendo en cuenta los tres focos de intervención, se hace un levantamiento de los procesos y se incorporan mejoras mediante rediseño de procesos, se propone la automatización de ciertos procesos y la incorporación de nuevas funcionalidades.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico, análisis y una propuesta de mejoras del proceso de operación de la franquicia tributaria de capacitación laboral que permita mejorar el uso de los beneficios que obtienen las empresas, y asegurar que éstos sean destinados al beneficiario final.

1.2. Objetivos Específicos

- Hacer un levantamiento y análisis de los procesos de la operación, con la participación de los distintos actores, enfocados a variables como: calidad, eficiencia, eficacia, satisfacción de clientes y medición de impacto, donde intervienen los distintos actores involucrados para observar sus principales interacciones que contribuyen o afectan el destino de los beneficios.
- Generar y establecer pautas y estándares de operación en los procesos internos y externos del Instrumento de Franquicia Tributaria, que permita mejoras en el sistema enfocadas: a elevar la eficiencia del sistema de franquicia, la eficacia, la transparencia, la calidad de la gestión y la satisfacción de los usuarios. Construir indicadores de gestión de orden global y específico de la operación que permita hacer seguimiento y gestión al proceso y así poder mejorar los procesos.
- Proponer un rediseño del flujo de procesos para la operación de la franquicia tributaria que involucre mejoras a nivel operacional de acuerdo a los quiebres encontrados.

1.3. Metodología

Como una manera de mejorar el actual instrumento de franquicia tributaria, y sus beneficios sean más eficientes y tenga mayor impacto para sus beneficiarios, se utilizó el modelo de rediseño de procesos y sistemas. Ello con el propósito de identificar las mejoras necesarias que permitan el cumplimiento de los logros detallados en los objetivos específicos. Todo esto concebido desde un enfoque de satisfacción de clientes y calidad de servicio.

La metodología estuvo enfocada en observar la operación y gestión del instrumento de franquicia tributaria de capacitación a nivel de los procesos, para luego hacer una propuesta de mejora. Para este efecto se hizo un levantamiento de problemáticas actuales, las cuales fueron agrupadas y priorizadas. A partir del diagnóstico del estado actual se propone una nueva estructura de proceso global de funcionamiento y adicionalmente se levantaron algunos procesos particulares debido a su importancia.

El levantamiento del estado actual se realizó con entrevistas en profundidad a actores relevantes y revisión de material bibliográfico existente.

En la etapa de observación se identificaron las principales palancas que afectaban el índice de calidad de la operación de franquicia, a través de los distintos usuarios y se establecerá una línea base para establecer referencias posteriores.

Dentro del levantamiento de información inicial se realizó una revisión de las fuentes secundarias tales como informes internos de procesos, revisión de documentos relacionados con el instrumento y otros relevantes.

Se realizó un levantamiento y mapeo del proceso, con el propósito de identificar variables que resultaran relevantes de ser medidas e intervenidas para mejorar significativamente la operación misma y el nivel de percepción de la calidad de los usuarios. Estas variables pertenecían a los ámbitos que son las bases dentro de la organización como: procesos, estructura, tecnología y personas. Las mejoras que se visualizaron previos al estudio son: la necesidad de personal especializado en atención de clientes y resolución de problemas, mayor apoyo tecnológico a la operación en las distintas etapas del proceso, y creación de cuadros de mando de control para minimizar el riesgo financiero.

Con todos estos antecedentes se realizó un análisis de la situación actual para luego enfocarse en una propuesta de mejora para la operación en sus distintos niveles.

Se realizaron las siguientes acciones en torno al desarrollo de este estudio:

- Revisión bibliográfica y lectura de documentos para construir marco conceptual
- Identificación de drivers y actores principales
- Propuesta de metodología de mapeo, levantamiento de procesos
- Profundización del análisis por medio de entrevistas en profundidad, , y análisis de resultados
- Diagnóstico y proposición de oportunidades de mejora

La propuesta de rediseño y proyecto para mejora se acotó al cambio de actividades en el proceso actual, incorporar nuevas funcionalidades que permiten mejorar la usabilidad, re-direccionar eslabones del proceso actual con nuevas actividades, eliminar actividades que no proveen valor agregado tanto al proceso como a los resultados finales, modificar los roles de los

actores, incrementar la simetría de información y transparencia, apoyado por una estimación global de beneficios y ahorro de costos como parte de la agregación de valor público.

El primer capítulo se muestra el objetivo del estudio de caso y descripción de la metodología. En el capítulo 2, se aborda el marco conceptual basado en la agenda de modernización del estado, modelo de procesos y reingeniería y análisis de costo beneficio. El capítulo 3 cuenta todos los antecedentes del caso. El capítulo 4 describe el instrumento de la franquicia tributaria de capacitación en cuanto al beneficio, modalidades, funcionamiento, volumen. El capítulo 5 muestra todos los procesos de negocios involucrados para gestionar el instrumento de la franquicia y las problemáticas asociadas a cada uno de ellos. En el capítulo 6 se detallan los hallazgos, la propuesta de mejora y los resultados del análisis de costo beneficio y el capítulo 7 entrega las conclusiones del análisis. Al final, el capítulo 8 entrega la bibliografía de apoyo para este estudio.

2. MARCO CONCEPTUAL

En un contexto de permanencia de las organizaciones, éstas deben asegurar de manera proactiva que sus procesos funcionen de manera eficiente y eficaz con el fin de cumplir con el logro de las metas y objetivos. Es importante conocer los procesos existentes dentro de la organización y como se relacionan entre sí, porque de ello se pueden tomar acciones para hacer mejoras en la realización.

El enfoque de gestión de la calidad permite conocer y definir las funciones necesarias para la generación de los productos que contribuyen a satisfacer necesidades y expectativas de los clientes.

Como una manera de lograr éxito sostenido se requiere, además, generar acciones de seguimiento y medir las actividades que se realizan diariamente para conocer el estado del arte del sistema.

Es muy relevante, siempre que las organizaciones tengan claro la identificación de las necesidades y expectativas de sus clientes y comprenderlas. Para ello es necesario evaluar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Actualmente las organizaciones deben anticiparse a los cambios, evaluar las capacidades.

En las sociedades modernas es imprescindible al hacer las observaciones de nuestro objeto de estudio que tengamos en cuenta el rol que juegan dentro de las interacciones de los diversos actores las tecnologías de información y sus redes.

El sistema de franquicia tributaria de capacitación es una construcción a partir del instrumento que permite ampliar la capacitación laboral de los trabajadores para lo cual las empresas mediante el incentivo para deducir impuestos como parte del gasto en capacitación, cada año, definido por en Ley del SENCE N°19.518 y sus Decretos 98 y 122. El instrumento de la franquicia funciona desde el año 1976.

Uno de los focos de atención de la herramienta debiera ser que el sistema operacionalizado por SENCE, haga un uso de los beneficios de forma eficaz, eficiente y transparente, de esta forma el Estado podrá entregar las herramientas de apoyo a las capacidades que necesitan mejorar los trabajadores para ser más empleables y las empresas puedan contar con las competencias necesarias de parte de sus trabajadores para la generación de mayor productividad.

La mirada a este instrumento puede ser abordado desde varios puntos de vista como: si el instrumento genera los impactos necesarios y suficientes que requiere el país en cuanto a la generación de capital humano con mejores capacidades para realizar un trabajo productivo en las empresas en Chile, también se puede abordar desde una mirada de costo beneficio respecto de recursos utilizados mediante la franquicia de la capacitación y cuanto beneficio genera a las empresas en cuanto valor agregado entregado por dichos trabajadores en su cadena de valor, o también la medición de mejoras en la productividad de las empresas que envían a sus trabajadores a mejorar sus capacidades de desempeño laboral o también si dichos trabajadores mejoran sus salarios o mantienen por más tiempo sus trabajos. También se puede abordar desde la perspectiva de la calidad de servicio que presta SENCE a los beneficiados directos o indirectos de este instrumento como empresas o trabajadores. Este instrumento tiene múltiples perspectivas y es importante lograr conocerlo y estudiarlo en cuanto a lograr entender su real impacto en ciertas variables previamente definidas o que si el objetivo con que se creó es lo suficientemente válido hoy en día.

Mi objetivo es enfocar este estudio en un tema de gestión, mejoras, operación y control del sistema de franquicia tributaria, que independiente fuera cambiada la ley en términos de un nuevo enfoque de los beneficios, es un enfoque que de igual manera se deberá mantener en el tiempo.

La política pública tiene varias variantes como por ejemplo: a quién está dirigida (segmento), cómo se utiliza (mecanismos que se usan), como se implementa (herramientas), como se opera (qué se hace), como se mide periódicamente (medición), cómo evoluciona (resultados futuros), y otras, que deberían entregar respuestas de su impacto. Cualquier gestión y operación de una política pública debe realizar el accountability necesario.

Uno de los conceptos que debe estar presente es uno de los 7 pilares estructurales de la reforma del estado que está orientado a la modernización de la gestión del Estado, con principios claves de satisfacción y calidad hacia la entrega de servicios a los ciudadanos.

2.1. Agenda de Modernización del Estado

La agenda de modernización está compuesta por cuatro ejes:

2.1.1. Mejorar el servicio al usuario:

Esto se relaciona con la mejora de acceso y simplificación de los trámites, por medio de canales remotos para el usuario, y de esa forma se puede dar un salto en la calidad de atención a los usuarios y generar una mejor comunicación con ellos.

Como parte del sistema se tiene que tener en cuenta a los actores relevantes que son parte del operar como son: OTEC, OTIC, Empresas, Trabajadores y SENCE. Estos se interrelacionan como usuarios del sistema a través de procesos explícitos que tiene por objetivo que las empresas capaciten a sus trabajadores y cada capacitación debe ser registrada en el sistema

2.1.2. Más efectiva y eficiente institucionalidad del Estado:

Mejorar la coordinación en el cumplimiento de las políticas públicas, la calidad en la entrega de los beneficios, que vayan por carriles paralelos el actuar del diseño, ejecución e implementación de las políticas públicas pero siempre con objetivos alineados y además mejorar el uso de recursos públicos mediante un control de la gestión enfocada a la eficiencia.

2.1.3. Mayor efectividad de las personas en el Estado:

Contar con personal idóneo en los distintos niveles jerárquicos que estén comprometidos con el servicio público.

2.1.4. Profundizar la descentralización del país.

Es fundamental para que Chile llegue a ser un país desarrollado, contar con un Estado cada vez más moderno, donde una de las claves es el nivel de servicios otorgados a los usuarios, beneficiarios y a los ciudadanos, que sean de calidad, con transparencia, equidad, efectividad y eficacia.

2.2. Modernización de la gestión pública y rediseño de procesos

Cualquier ejecución de una política pública a través de un programa o un instrumento tiene un proceso asociado que puede ser caracterizado desde un enfoque de reingeniería de procesos para poder relacionar a los distintos actores, poder observar variables relevantes de eficiencia, eficacia, transparencia y calidad y de acuerdo a una base podemos hacer seguimiento de dichas variables con un foco de mejora de acuerdo a los objetivos estratégicos.

Para cualquier sistema que requiera una redefinición de sus procesos de negocios, se hace necesario levantar los procesos actuales y realizar un análisis para una posterior reingeniería con el propósito de obtener productos y/o servicios en periodos más cortos para los cual se deben realizar estos rediseños para que el sistema sea sostenible en el tiempo.

Las organizaciones públicas no están ajenas a estos procesos, sin embargo, para una implementación y operación eficaz y eficiente es necesario un cambio global de la organización, con una normativa más flexible. Esto finalmente permite llevar a cabo dentro de los contextos e iniciativas que logran mejorar sustancialmente los procesos y tampoco debe ser un impedimento para hacerlo.

Todo cambio debe reflejar una nueva forma de operar con el cliente interno y externo para que observe y perciba dichos cambios como elementos positivos de la nueva forma de hacer las tareas. El objetivo es facilitarles la vida a dichos clientes y asegurar que el negocio se opera de buena forma.

Estos cambios en los procesos no necesariamente dejan al cliente externo totalmente satisfecho en un inicio, ya que hay otros componentes que tienen que ver con la política pública que es la criticada, entonces cualquier cosa que se haga es bajo su nivel de influencia por hacer cambiar dicha percepción.

De acuerdo a la literatura, hay estudios que indican que una posibilidad es usar la estrategia de la eficacia operacional y moverse hacia la frontera de la productividad en el sector público. Cambios en prácticas de gestión y uso de TI incrementan la productividad de las organizaciones. En este caso se hará un breve análisis del ahorro de recursos al levantar esta propuesta de rediseño. Que permita incorporar los conceptos de eficiencia operacional. La experiencia indica que hay una sinergia evidente entre mejora de las prácticas en los procesos y el uso de las TI para apoyar el proceso. Como dice O. Barros “ la clave es construir una capacidad de innovación en los modelos de negocios, lo cual requiere involucrar a grupos importantes del personal y crear una cultura de la innovación que permita generar en forma sistemática muchas ideas de

cambio, que puedan seleccionarse y ejecutarse las mejores”. La innovación está relacionada con el posicionamiento estratégico.

2.2.1. Rediseño de procesos públicos

Para la política pública que involucra la modernización del Estado y de sus organizaciones, en este caso los ejes de este estudio se focalizan en tres aspectos esenciales que se toman como criterios de rediseño de los procesos como: eficiencia, transparencia y orientación al cliente. Estas situaciones pueden ser convenientes o no convenientes. Las variables que afectan dichas situaciones pueden agruparse en cuatro categorías básicas: organización, tecnología, personas y procesos.

Para realizar el diagnóstico se ocupará mapas de procesos que permite observar las variables relevantes que pueden influir en determinadas situaciones basado en método AS-IS, ya que es necesario conocer los procesos y como se llevan a cabo en el caso de la franquicia. Se utilizará como mecanismo de observación y análisis el Método AS-IS, ampliamente utilizado y que de acuerdo a Trishler (1998) indica; “Los diagramas As IS se han ganado la popularidad en el mundo empresarial de hoy por su posibilidad de detallar en las actividades que ocurren en un proceso, y son, prácticamente, un requisito en la mayoría de los métodos para la mejora de los procesos. Este análisis del valor añadido en los procesos se lleva a cabo mediante la descomposición en pasos o etapas, que se representan a partir de los denominados diagramas As-IS (tal como es ahora) y, posteriormente, se realiza un estudio en cada etapa donde se localizan las actividades que no aportan valor añadido para considerar su posible eliminación o mejoramiento.”

Los criterios de definen de la siguiente forma, de acuerdo a lo expuesto en los documentos publicados por la página www.modernización.cl :

Criterio de eficiencia, este criterio nos permite dimensionar los procesos desde los tiempos que se utilizan para realizar las actividades que se ejecutan al interior de éste, como tiempo total del proceso, el tiempo de los recursos de personal que demoran en atender las tareas definidas para cerrar un subproceso, en términos de gestión de cómo se estructura la cadena secuencial de las actividades, desde la validación de los datos de entrada, validación de los datos de salida, de los costos asociados en cuanto al riesgo y su reducción y como ahorro de recursos implicados.

Criterio de transparencia, este criterio se formaliza desde el acceso a la información subyacente para todos los actores involucrados, como se divulga o difunde la información, los procesos y otras actividades y tareas relevantes que tienen que informarse a los actores, el conocimiento de la secuencia o workflow de los actores internos involucrados y externos que participan en

cuanto a la generación de beneficios del programa y los respaldos asociados y como se da el accountability del sistema para resguardar los beneficios entregados y estos sean difundidos.

Criterio de orientación al cliente, en foco pretende mejorar la relación que se establece con los diferentes clientes y usuarios del sistema, ya sea internos o externos, como se simplifican y estandarizan las tareas, como reducir tareas que no agregan valor, que estén claras, que el apoyo de las TI sea relevante y con valor agregado, que sea un sistema de alta usabilidad, que este automatizado y digitalizado, como se incorporan nuevas prácticas en cuanto a trámites y el uso de papeles digitales.

Con esto se incorpora al modelo conceptual como una práctica de hacer un Estado más ciudadano, más abierto y más eficiente y que requiere modelar funcionalidades con enfoque del TO BE, él deber ser para mejorar las prácticas del funcionamiento del Estado.

Cuando se utiliza este análisis y al descomponer los procesos, en sus actividades y etapas, se pueden localizar las actividades que no aportan valor añadido para considerar su posible eliminación o mejoramiento, así como detectar fallos, errores, despilfarros y otras desviaciones que conduzcan a la optimización de aquellas que aportan. Con esto se busca la incorporación de esta y otras herramientas, adaptadas a sus características y condiciones, para contribuir al mejoramiento de la organización.

Al definir los procesos y hacer un análisis AS IS, luego se debe hacer el análisis de las actividades que agregan o no agregan valor y proponer nuevos flujos, esto permite mejorar los flujos del proceso e incorporar tecnología de información si fuera necesario, de esta forma se propone el rediseño de procesos que pasa a formar parte del TO BE. Los elementos que se deben considerar en el rediseño de proceso Para hacerlo más amigable para el usuario, que lo informe debidamente, y lo apoye en la gestión de su negocio. Además, que permita a la misma organización que supervise y controle el cumplimiento de las reglas del negocio y que pueda ser retroalimentado para que haya información disponible para los tomadores de decisiones. Y por último, generar una nueva forma de hacer la operación que sea preventiva de ciertos comportamientos de los usuarios y que la usabilidad le permita que el sistema sea un apoyo de la propia operación del negocio.

2.2.2. Rediseño de proceso y valor público

En el rediseño se considerará el enfoque de reingeniería de los procesos de acuerdo a Hammer (1994), tiene como base fundamental el enfoque de servicio al cliente, para ello es necesario que los métodos y los procesos sean adecuados y se reordenen para ofrecer mayor calidad de la atención y mejorar la satisfacción de clientes, la esencia de la reingeniería es que la gente esté

dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización y que los nuevos procesos agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo. Esta agregación de valor se enfoca a generar valor público, ya que permite mejorar la atención y apoyo al usuario, que el beneficio sea bien utilizado y se amplíe su cobertura y además se enfoque en generar trabajadores más capacitados.

Respecto de todas las variables que se debieran mejorar para hacer más eficiente su uso, mediante una reingeniería de negocio, son los procesos, la incorporación de tecnologías de información que apoyen la cadena de valor del negocio. La segunda mejora es hacer más transparente el proceso y poder acceder a la información necesaria para gestionar el instrumento, sobretodo de parte de los entes privados. Y en tercer lugar prestar un servicio más eficiente en cuanto los Niveles de Acuerdo de Servicio (SLA sigla en inglés) de atención y un manejo de control desde el propio sistema en un gran porcentaje y darle un enfoque a la fiscalización con objetivos claros a qué va a apuntar.

2.2.3. Rediseño de proceso y gestión del cambio

Todo lo anterior debe estar acompañado con recursos destinados a la capacitación de trabajadores, con indicadores de impacto en el tiempo. Como dice E. Deming (1986): “Un enfoque sistémico lleva a una mejora del rendimiento que se había considerado completamente inalcanzable si se hubiera establecido como objetivo” De acuerdo a J.Seddon (2012) “Esta ha sido la única premisa que ha ayudado a los gestores del sector público que con gran valentía han adoptado el planteamiento sistémico en un ambiente de incomprensión y hostilidad propiciado por el régimen de objetivos e inspecciones.”

Ningún cambio de ley en cuanto a acotar la franquicia a trabajadores de menor salario, va a cambiar las malas prácticas sino se realiza una reingeniería sobre la operación y tampoco un sistema orientado al cliente para que opere mejor y le entregue retroalimentación. Es importante que la gestión sea una variable eje para hacer más eficiente el uso. La ley restringe el uso pero no lo mejora de por sí.

La reingeniería de procesos es un buen mecanismo de cómo abordar este tipo de problemáticas de gestión, el cual utilizaremos como método de diagnóstico y análisis para levantar mejoras y un rediseño del sistema de franquicia. He aquí algunas definiciones:

- “análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones”; (T. H. Davenport, citado por Pérez, 2001))

- “reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor...”; (R. Talwar, citado por Pérez 2001)
- “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. Definición de los padres del concepto de Reingeniería de Procesos, Hammer y Champy (1994).

Los conceptos claves involucrados en la reingeniería de procesos son:

- i. Fundamental: el cuestionamiento al abordar lo que se hace es preguntarse ¿por qué las cosas se hacen de esta manera?, ¿hay una mejor forma de hacerlo?. El deber ser es la mirada.
- ii. Radical: los cambios no deben ser superficiales sino ir al fondo de las cosas, no es mejora continua.
- iii. Espectacular: las mejoras o cambios deben ser espectaculares y no marginales. El cambio es dar un gran salto que se reconozca.
- iv. Procesos: Esto es lo más relevante, ya que antiguamente se enfocaban en funciones, tareas, estructuras, responsables u oficios y no en procesos. Dentro de un proceso confluyen varias tareas y pueden traspasar las estructuras organizacionales. Un proceso es un conjunto de actividades que recibe insumos y recursos para crear un producto o servicio de valor para los clientes.

En el caso de una entidad pública, lo que crea es valor en los servicios o beneficios que entrega a la ciudadanía, denominado “valor público”². Hay muchas tareas y actividades que confluyen para la creación del valor público, pero ninguna en si misma o individualmente es importante si el proceso final de la entrega del servicio o beneficio no funciona para el ciudadano.

De acuerdo al BPR³ existen 3 tipos de organizaciones que emprenden un camino de la reingeniería de procesos de negocios, las primeras que se encuentran en graves problemas de subsistencia, donde se ven frente a un abismo en su continuidad, no tienen más alternativa que emprender el camino de realizar un cambio radical a través de una reingeniería para seguir en el mercado y no ser absorbidos. Las segundas, aún no están frente al abismo ya que permiten

²Valor Público; Moore

³BPR: Business Reengineering Processes (Procesos de Reingeniería de Negocios).

anticiparse a las crisis, pero el entorno es incierto y aparecen nuevas amenazas, aquí se debe realizar una reingeniería de carácter preventivo. Y están las terceras, que están en estado óptimo, no tienen dificultades y el horizonte se ve auspicioso, comienzan una reingeniería para despegar y adelantarse a sus competidores.

En este caso podemos argüir que SENCE se encuentra en el primer caso de las organizaciones, que claramente está en una situación de emergencia en cuanto al valor que entrega a sus clientes, está siendo cuestionado, sobre todo en lo que concierne al instrumento de franquicia tributaria.

Para construir una propuesta focalizada en la operación del instrumento sobre la base de la orientación al cliente y la entrega de valor público, que es el resultado final del estudio, se debe plantear los ejes de análisis que tienen injerencia en la operación del instrumento y que se desglosan a continuación:

- La estructura organizacional donde está inmerso el sistema de la franquicia tributaria
- Los procesos que generan el producto final del sistema que provee el beneficio tributario de capacitación
- Las personas/clientes/usuarios que se relacionan con el sistema
- Las condiciones del ambiente para operar el sistema
- La estrategia de la organización respecto del instrumento y su evolución

Hay variables que afectan la operación de franquicia correspondiente a dichos ejes para el análisis. Para ello se colocará especial acento de las causas que provocan ciertos quiebres en el proceso, ineficiencias, bajo impacto del instrumento, costos altos, complejidad de las actividades, baja calidad y enfoque no orientado al cliente/beneficiario. Se tomará el modelo de causa – efecto⁴ para levantar las problemáticas que nos permitan observar los procesos a fondo tomando en cuenta las causales de no cumplimiento del objetivo que tiene el instrumento de franquicia.

2.3. Análisis de Costo Beneficio

Dentro de cualquier proyecto de rediseño de proceso hay actividades o flujos que debieran cambiar de acuerdo a la propuesta de mejora. Cualquier implica un costo que puede estar

⁴Modelo Espina de Pescado Kaoru Ishikagua

asociado a variables de tiempo, recursos materiales, satisfacción, control, recursos humanos y otras. Bajo ese enfoque se dispondrán de las opciones y se analizarán bajo el supuesto de evaluar el costo beneficio de que la actividad o flujo siga de la misma forma en que siempre se ha realizado versus el cambio asociado. Por lo cual hecho el análisis de costo beneficio, algunas actividades o flujos se optará para que permanezcan tal cual como se estaban haciendo y otras se optará por su cambio. Los costos asociados al cambio tendrán un efecto en términos de valorarlos bajo su costo de oportunidad.

Este punto es relevante en cualquier proyecto de cambio que se quiera hacer por lo cual se incorpora en cuanto a los beneficios que traerá el proyecto nuevo y el costo de oportunidad de seguir haciendo lo mismo.

3. ANTECEDENTES DEL CASO DE ESTUDIO

3.1. Estructura Organizacional y Normativa del SENCE

SENCE, es el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo es un organismo técnico descentralizado del Estado, que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

De acuerdo a la Ley 19.518, párrafo I, este Servicio Nacional debe resguardar que se cumpla lo indicado en el siguiente texto: “El sistema de capacitación y empleo que establece esta ley tiene por objeto promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, a fin de contribuir a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y las empresas, así como la calidad de los procesos y productos.”

Mediante la intermediación en los ámbitos de la capacitación y el empleo genera condiciones para propender a mejorar el capital humano de nuestro país. Esto lo realiza mediante el diseño y ejecución de programas anuales vía presupuesto para becas y bonos y la operación del instrumento de franquicia tributaria que gestiona el incentivo tributario.

Su orientación es hacia políticas para trabajadoras y trabajadores de Chile obtengan empleos dignos, que les permitan aumentar sus ingresos, adquieran competencias, habilidades y destrezas, desarrollen una carrera laboral y eviten la cesantía.

De igual forma, contempla los intereses de los empresarios relacionados con su posición de competitividad, los beneficios económicos que posibilitan el crecimiento, la productividad positiva y la adaptación a los cambios, producto de la nueva sociedad del conocimiento.

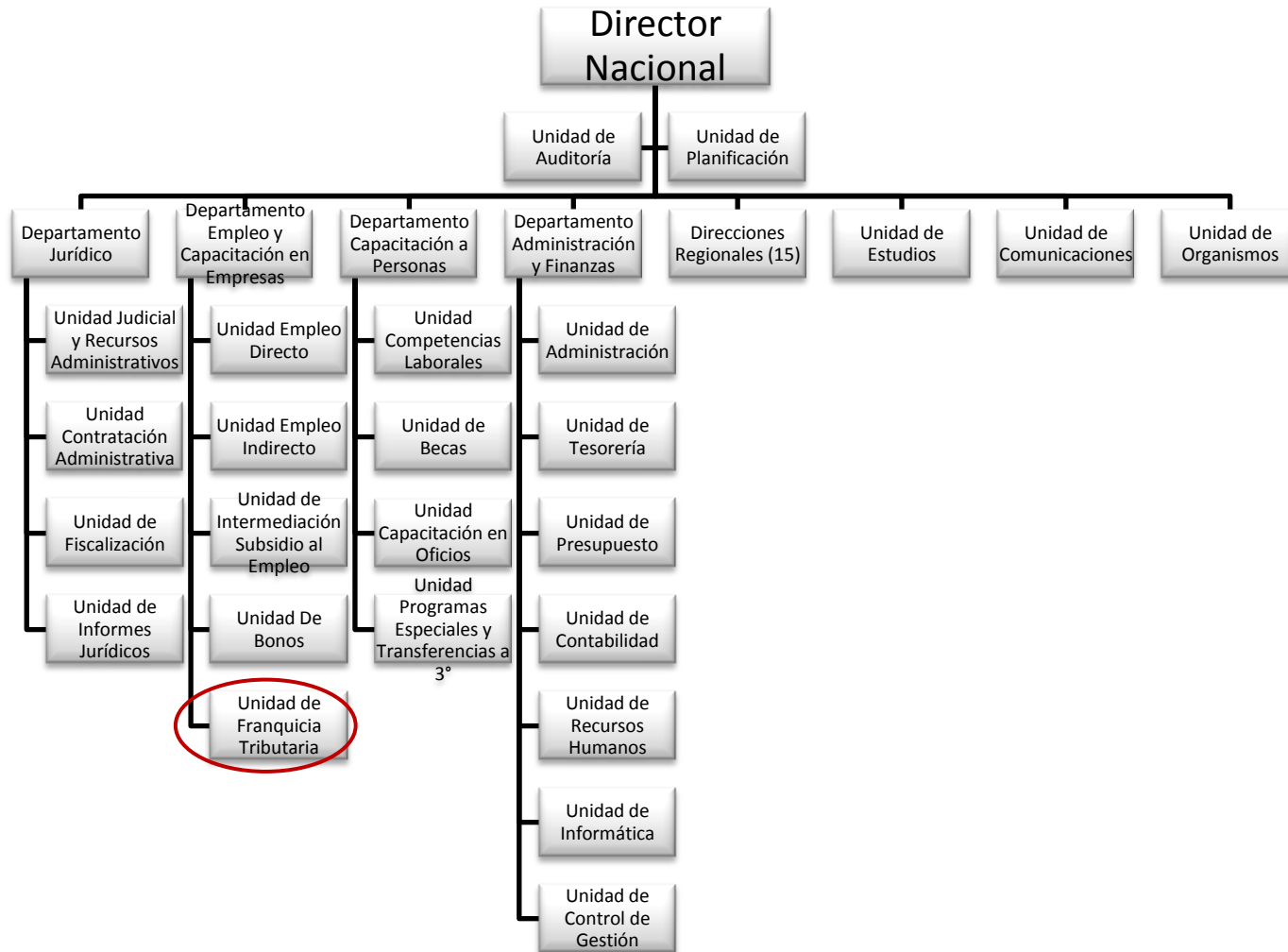
La Visión es: “Mejorar el acceso y la calidad del empleo de los trabajadores de Chile por medio de la capacitación”.

La Misión es: “Es contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente. (página web del SENCE, http://www.sence.cl/sence/?page_id=262, 2013)”

En cuanto a los Objetivos Estratégicos por el cual se enfoca a su quehacer son:

- Supervigilar el funcionamiento del sistema de capacitación y difundir la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que actúan en dicho sistema.
- Estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas a través de la aplicación del incentivo tributario, y administrar programas de capacitación.
- Promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores, principalmente a través de las oficinas municipales de información laboral (OMIL)
- Fomentar la calidad de los servicios que presentan las instituciones intermedias (OTIC) y ejecutoras de capacitación (OTEC)

Diagrama N°1 Organigrama SENCE



(Fuente: Elaboración SENCE (2013))

La Estructura de la Unidad de Franquicia Tributaria contempla una jefatura encargada dependiente del Jefe/a de Departamento y los 7 colaboradores que realizan distinto tipo de actividades, que provienen de distintos estamentos; 3 profesionales y 4 técnicos.

Las actividades realizadas son:

- Comunicaciones de acciones de capacitación
- Rectificaciones
- Mantener actualizados antecedentes de constitución
- Análisis de Modificaciones y cambios a la normativa existente
- Supervisión de acciones y operación, además de supervisar cursos e-learning
- Revisión de contabilidad de entidades
- Mantención de sistema de inscripción y levantamiento de necesidades
- Comunicaciones y difusión
- Gestión Uso de 5%
- Construcción de Cuadros de Mando periódicos
- Generación de información periódica y a pedido
- Confección de resoluciones y Envío de comunicados
- Mantención de Información para su gestión diaria y mensual
- Coordinación y visitas a regiones
- Capacitaciones y encuentros
- Acompañamiento con apoyo a visitas periódicas
- Gestión de captura de nuevas empresas para uso de FT
- Coordinación Mesa de Ayuda / seguimiento y análisis de información
- Encuestas
- Construcción de Manuales Guías e instructivos
- Atención de usuarios como OTIC y OTEC

3.2. Normativa de SENCE

Este instrumento se sustenta sobre la normativa vigente que proviene de la Ley 15.918, Decretos 122 y 98 y una serie de instructivos y manuales que guían su accionar.

La Ley 15.918 crea el SENCE como organismo ejecutor de políticas de incentivo a la capacitación para administrar el instrumento de la franquicia tributaria de capacitación. Esto indica que podrá apoyar las acciones para mejorar los niveles de productividad de las empresas, procurando entregar mejores condiciones de empleo y lograr mejorar la eficiencia del sistema productivo chileno. Dentro de la ley no solo crea el instrumento de la franquicia, sino que otros que también fomentan el empleo y los niveles de desarrollo de los trabajadores en el ámbito del

trabajo. Se indica este beneficio y sus objetivos, a quienes se focaliza, cómo deben utilizar, cuándo recibirán el beneficio.

El Decreto 98 indica quienes son los actores involucrados y que deberes y derechos tienen respecto de la ley que lo rige, especialmente destinado a los OTEC, en cuanto son los proveedores privados que deben proveer los servicios de capacitación de acuerdo al instrumento que se utiliza y describe el marco en qué ellos deben operar. Se incluye la definición de los productos que deben entregar y bajo que parámetros se deben proveer, esto se relaciona con el tipo y formato de los cursos de capacitación y las condiciones asociadas a ellos.

El Decreto 122 norma en particular toda la relación de los OTIC con respecto a SENCE, y los demás actores involucrados en la utilización de este instrumento como son: OTEC, empresas y trabajadores. Indica cómo deben realizar la tarea de intermediación respecto del uso del beneficio de la franquicia tributaria. Se detalla el tipo de transacciones y movimientos que se realizan cuando reciben o usan los recursos destinados a proveer el beneficio, cuáles son sus ámbitos de acción respecto del uso de dichos recursos y la relación que debe existir con SENCE y con las empresas intermediadas.

3.3. Actores relacionados con SENCE

En base a la normativa vigente, la ley y sus decretos, en dichos textos se señalan los distintos actores (stakeholders) que componen el sistema de la franquicia y estos son:

- Organismos Técnicos de Capacitación en adelante OTEC
- Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación en adelante OTIC
- Empresas registradas en Servicio de Impuestos Internos,
- Direcciones Regionales de SENCE y sus encargados regionales

Se señala lo siguiente acerca de dichos actores:

Los OTEC son las entidades creadas por la ley para prestar los servicios de capacitación. Tienen que cumplir ciertas reglas de ingreso al registro de OTEC como constituirse como empresas que su único rubro es dictar capacitaciones y certificarse en la NCh2728. Al estar dentro del registro, los OTEC pueden solicitar codificación de sus cursos que deben cumplir cierta normativa y pasa

por un proceso de evaluación por parte de SENCE para acreditar el curso. Con la asignación del código se pueden inscribir las capacitaciones.

Los OTIC son las entidades que tienen por objetivo intermediar la gestión de la franquicia de capacitación entre el SENCE y las empresas. Estos organismos son los que inscriben los cursos en el SENCE y los liquidan, además deben prestar asesoría en el ámbito de la capacitación a las empresas que le prestan el servicio. Reciben como comisión el gasto de administración que corresponde a máximo el 15% del total de los aportes que les entregan las empresas adheridas para que realicen esta gestión.

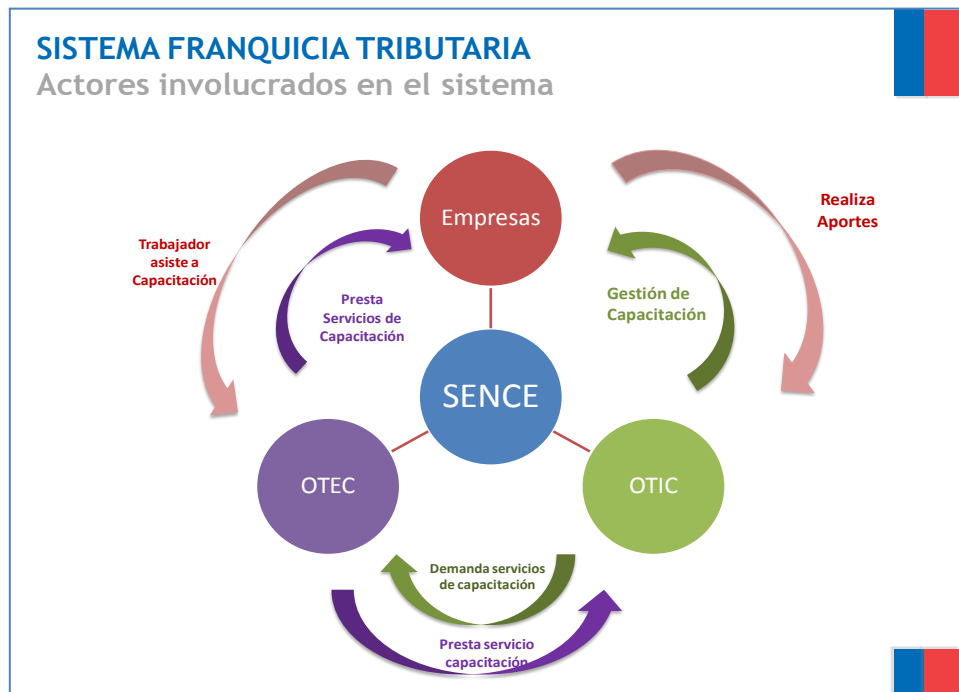
Las empresas son las que reciben el beneficio que permite puedan desarrollar los planes de capacitación de sus trabajadores. Ellas pueden optar por hacerlo directamente con SENCE o a través de los OTIC. Tienen que estar registradas con un RUT en el SII (Servicio de Impuestos Internos) y vigentes.

Las Direcciones Regionales difunden, gestionan y apoyan a las empresas todo lo referente a la operación de la franquicia en forma directa. Realizan la liquidación, la revisión de precontratos y de los gastos en los estudios de levantamiento de necesidades de capacitación y de la unidad de administración.

La Unidad Central de Franquicia administra el instrumento dictando normativas a través de manuales y oficios dirigidos a OTIC, Direcciones regionales, empresas y OTEC. Gestiona directamente toda la operación de franquicia a través de OTIC. Se relaciona con la Unidad de organismos y de fiscalización. Está a cargo del proceso de rectificaciones y de la operación renta para la franquicia.

Mediante el siguiente diagrama podemos mostrar cómo se relacionan los distintos actores en la operación diaria:

Diagrama N°2 Actores que componen el sistema de franquicia tributaria



(Fuente: Elaboración Propia) Relación entre actores del Programa Franquicia Tributaria de Capacitación

4. INSTRUMENTO DE LA FRANQUICIA TRIBUTARIA

El rol central del instrumento de franquicia es generar mayor productividad a las empresas y para ello las empresas tienen la posibilidad de descontar impuestos para usar ese crédito de capacitación en realizar las capacitaciones a sus empleados, las cuales requieren.

La operación de la franquicia es un proceso complejo que requiere que se coordinen las distintas partes para mantener los tiempos requeridos por normativa para poder operarla, que al no cumplirlos, las empresas no pueden acceder al uso del subsidio.

Se constituye el Programa de Franquicia Tributaria (FT), que instala herramientas e incentivos para fomentar la capacitación en las empresas a través de descuentos tributarios, así como de instrumentos y metodologías para mejorar la focalización, cobertura, y pertinencia de los subsidios.

Las fórmulas del uso de franquicia tienen diversas modalidades y todas descuentan impuestos, incluso en algunos casos hay entidades que no se gravan con el impuesto de 1° categoría e igual

reciben el beneficio, casos como Corporaciones Municipales o empresas de zonas exentas como Isla de Pascua.

A partir del texto de la ley y sus Decretos se desprende que la Franquicia Tributaria de Capacitación es un instrumento que permite a las empresas hacer una inversión para mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores, porque a mediano plazo se obtienen mejoras que permiten una mayor productividad en la empresa. Las empresas deben preocuparse de su capital humano ya que es el eje de la producción económica y de generar niveles más altos de calidad de vida, el cual existe hace más de 35 años en el país y la principal herramienta para apoyar el desarrollo de competencias de los trabajadoras/es y la productividad de las empresas y así poder generar mayor movilidad en el mercado laboral. Esto permite a las empresas que sean más competitivas y a los trabajadores tener más empleabilidad.

La franquicia es un incentivo tributario que permite a las empresas del país, descontar impuestos de los montos invertidos en capacitación para trabajadores/as a través del uso de la franquicia de acuerdo a la normativa existente, de acuerdo a los límites de montos de uso según los tramos. La franquicia es un beneficio que otorga el Estado de Chile a las empresas y puede ser complementado con inversión privada por parte de la empresa. No se permite el copago por parte del trabajador.

4.1. Modelo de negocios de la franquicia de capacitación

El modelo de negocio del beneficio de la franquicia tributaria se funda en la entrega del beneficio a través del descuento del pago de impuestos por parte o el total de los valores utilizados por las empresas en capacitación para sus trabajadores de acuerdo a la normativa. En este caso, de acuerdo a la definición del beneficio señalada en la normativa, éste no se hace efectivo como ítem presupuestario sino que se produce como descuento en los cálculos de ingresos del fisco, ya que no es un pago sino un descuento por concepto de la franquicia que se descuenta de la carga tributaria de las empresas. En este caso, el Estado no sabe exactamente a cuanto equivaldrá el monto de los descuentos asociados a la franquicia tributaria de capacitación, hace una estimación anual de dicha reducción de impuestos por este concepto.

4.2. Beneficio y sus Beneficiarios

¿En qué consiste el beneficio? La franquicia consiste en la siguiente secuencia de procesos para llegar a obtener el beneficio. Primero una empresa debe querer capacitar y en qué capacitar, luego debe tener claro en dónde capacitar y a quiénes capacitar, esto debiera ser el Plan de capacitación de corto y mediano plazo de una empresa. Luego debe ejecutar el plan de

capacitación que consiste en comunicar las acciones de capacitación que va a realizar, luego tiene que liquidarlas. Al final, debe realizar la declaración renta que exige un certificado de lo invertido en capacitación, ya sea de forma directa o por vía OTIC. En este proceso participan diferentes actores como: la empresa, el trabajador, los organismos técnicos que dictan los cursos, los organismos intermedios que gestionan la franquicia de capacitación de las empresas y el SENCE que fiscaliza y opera la franquicia tributaria.

¿Quiénes pueden acceder a la Franquicia Tributaria de Capacitación⁵?

- Las empresas que hayan realizado aportes a las OTIC o hayan hecho uso de la franquicia en forma directa.
- Las que hayan pagado las cotizaciones de sus trabajadores del año de uso del beneficio.
- Todas las empresas contribuyentes de primera categoría o empresas de servicios profesionales de segunda categoría que tributen en primera categoría de la Ley de Renta
- Empresas que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 Unidades Tributarias Mensuales (UTM).

Las empresas deciden capacitar a sus trabajadores bajo 2 figuras de negocios de gestión de la franquicia: por vía directa o por vía OTIC.

Modalidades para operar la franquicia, ¿Cómo realizar acciones de capacitación vía Franquicia Tributaria de capacitación? Para que la empresa pueda realizar una acción de capacitación imputable a la Franquicia Tributaria, debe elegir como primer paso la forma de coordinar el proceso de capacitación con SENCE, mediante 2 vías:

⁵ Elaboración Propia a partir de la Ley 19.518 y Reglamento N°98 y Manual aprobado por Resolución N°10.507/2014

Cuadro N°1 Modalidades para Operar la Franquicia

Vía OTIC	Vía Directa	Mixta
<p>Intermediación que consiste en el aporte total o parcial por parte de la empresa a un Organismo Técnico Intermedio para Capacitación (OTIC) del monto asociado al uso de Franquicia Tributaria (según planilla de remuneraciones), para que el Organismo gestione las acciones de capacitación que la empresa estime pertinente y sea un nexo entre esta y el Organismo Técnico de Capacitación (OTEC). La adhesión a un OTIC es de carácter voluntario.</p>	<p>La empresa administra su monto asociado al uso de Franquicia Tributaria de Capacitación y comunica a SENCE los cursos a seguir en forma directa, (ya sea en forma presencial o vía Internet).</p>	<p>Donde las empresas optan por ambas modalidades, incluso pueden tener más de un OTIC como intermediarios.</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de la Ley 19.518 y Reglamento N°98 y Manual aprobado por Resolución N°10.507/2014

4.3. Límites del Beneficio

4.3.1. Límite por rango del total de la planilla de remuneraciones imponible de la empresa

Normas de bonificación de acuerdo a Rangos de planilla de remuneraciones de la empresa. El beneficio que recibe la empresa está sujeto al monto de la planilla anual de remuneraciones imponibles de sus trabajadores/as. En la siguiente tabla se pueden observar los montos a franquiciar (recuperar) para la empresa, dependiendo de su planilla de remuneración.

Cuadro N°2 Montos Franquiciables

MONTOS MAXIMOS FRANQUICIADOS POR TIPO DE EMPRESA	
Monto anual de planilla de remuneraciones imponible	Monto Máximo que se recupera por Franquicia Tributaria
Desde 35 UTM ⁶ y menos de 45 UTM	Hasta 7 UTM
Entre 45 UTM y menos de 900 UTM	Hasta 9 UTM
Sobre 900 UTM	Hasta el 1% de las remuneraciones imponibles anual

Fuente: Elaboración Propia a partir de la Ley 19.518 y Reglamento N°98 y Manual aprobado por Resolución N°10.507/2014

4.3.2. Límite máximo valor hora participante

Norma sobre el Valor Máximo de la Hora de capacitación de un curso. La Franquicia Tributaria de Capacitación opera en virtud de un valor máximo por hora cronológica, que es un valor que el SENCE establece anualmente vía una Resolución emitida por el Director del Servicio. Este valor define el monto máximo por hora que se podrá imputar a la Franquicia respecto de las horas cronológicas efectivamente realizadas por el participante en una actividad de capacitación. Para el año 2011, el Valor Hora SENCE fue de \$4.000⁷ (cuatro mil pesos).

4.3.3. Límite máximo valor hora participante con Comité bipartito

Hay un aumento en el valor máximo de la hora de capacitación en un 20%. Para el año 2011, el Valor Hora SENCE fue de \$4.800 (cuatro mil ochocientos pesos).

⁶ Una UTM tiene un valor aproximado de \$39.567 (agosto 2012)

⁷ Valor Hora años 2010, 2011, 2012 y 2013 de \$4.000

4.3.4. Límite por rango de remuneración del trabajador

La imputación efectiva de este Valor Hora SENCE a la Franquicia Tributaria de Capacitación debe realizarse sobre la base de distintos tramos, que dependen del monto de las remuneraciones brutas de los/las trabajadores/as capacitados/as. En la tabla siguiente se pueden observar los porcentajes imputables del Valor Hora SENCE, dependiendo de la remuneración de cada trabajador/a.

Cuadro N°3 Límites de Rango

Límites por Rango	
Remuneración Bruta del trabajador/a que es capacitado con Franquicia	Porcentaje imputable a Franquicia x hora x participante
Desde 0 y hasta 25 UTM	100%
Sobre 25 UTM hasta 50 UTM	50%
Sobre 50 UTM	15%

Fuente: Elaboración Propia a partir de la Ley 19.518 y Reglamento N°98 y Manual aprobado por Resolución N°10.507/2014

Por ejemplo, si un/a trabajador/a posee una renta de 20 UTM, SENCE imputará a la Franquicia Tributaria el 100% del valor hora SENCE (\$4.000). Por otro lado, si su renta fuera de 40 UTM, se le imputaría solo el 50% (\$2.000).

¿A quiénes puede capacitar la empresa a través de la Franquicia Tributaria de Capacitación?

- Trabajadores/as contratados/as que tengan un contrato formal con la empresa. En esta capacitación participa el/la trabajador/a que mantiene un vínculo de subordinación y dependencia con la empresa usuaria del sistema de capacitación y regulado por el respectivo contrato de trabajo.

- Socias/os o propietarias/os que trabajen en la empresa.
- Proveedores de la empresa.
- Trabajadoras/es de un Holding o interempresas
- Eventuales trabajadoras/es (Pre contrato).
- Trabajadoras/es desvinculadas/os de la empresa (Post contrato⁸).

4.4. Modalidades de Capacitaciones

4.4.1. Capacitación Normal

4.4.2. Capacitación por Modalidad Precontrato

Acción de capacitación con cargo a la Franquicia Tributaria, realizada para eventuales trabajadores/as de la empresa y personas pertenecientes a grupos vulnerables de la sociedad.

El empleador y el/la beneficiario/a suscriben un contrato de capacitación, cuya vigencia no exceda de 2 meses y que no podrá celebrarse entre las mismas partes más de una vez en un año calendario. No hay vínculo laboral de la empresa con el capacitado, ni para contratar al/la beneficiado/a en forma posterior. El precontrato tiene un límite de un 10% de la dotación contratada de la empresa y solo puede excederse de ese número cuando los capacitados pertenecen a grupos vulnerables.

4.4.3. Capacitación Modalidad Post Contrato

Acciones de capacitación con cargo a la Franquicia Tributaria, ejecutadas y finalizadas hasta 5 meses después del término del vínculo laboral.

Dichas acciones deben ser comunicadas a SENCE un día antes que comiencen, y serán impartidas a trabajadores/as cuya última renta no supere las 25 UTM.

⁸ Elaboración Propia a partir de la Ley 19.518 y Reglamento N°98 y Manual aprobado por Resolución N°10.507/2014

Cuadro N°4 Tipos de Acciones

Acción Normal	Acción Parcial	Acción complementaria
<p>El curso o capacitación que se realiza dentro de un año tributario, enero a diciembre, incluyendo las fechas de inicio y término. Este curso es comunicado al sistema de franquicia y declarado.</p>	<p>Es un curso que se realiza en dos o más años tributarios o contables y la parte que se realiza dentro del 1° año, que termina necesariamente en diciembre de cada año se le denomina acción parcial.</p>	<p>Es la segunda parte (o tercera) del curso que se realiza al año siguiente del año en que se inicio el curso, año tributario diferente. En el caso de la acción parcial y complementaria se deben considerar las transacciones dentro del año tributario que se ejecuta el curso y el beneficio se recibirá en la operación renta correspondiente.</p>

Fuente: Elaboración Propia a partir de la Ley 19.518 y Reglamento N°98 y Manual aprobado por Resolución N°10.507/2014

Tipo de cursos y modalidades de capacitación. Tras seleccionar la vía de capacitación, la empresa puede escoger diferentes tipos de cursos y modalidades de capacitación que se pueden imputar a la Franquicia Tributaria de Capacitación de los cuales se indican los siguientes:

4.4.4. Cursos Internos

La empresa organiza y ejecuta por sí misma una o varias actividades de capacitación acordes a su necesidad, contratando a un relator-facilitador externo o definiendo que actúe como tal algún/a trabajador/a de la propia empresa (ambas personas naturales).

Para estos efectos, la empresa deberá proceder de la manera descrita en el formulario "Solicitud de Curso Interno Empresa" disponible en: www.sence.cl (solo vía Directa). Cada empresa inscribe su curso interno al cual se le otorga el código SENCE.

4.4.5. Cursos Interempresas

Las empresas que opten por esta forma de capacitación, dos o más, deberán concordar en realizar una misma actividad de capacitación para sus trabajadores/as mediante la designación o contratación de una persona natural como relator/facilitador. Ésta deberá estructurar el curso para el conjunto de las empresas interesadas.

De entre las empresas, una de ellas deberá asumir el rol de coordinadora de la actividad de capacitación, en representación de todas las involucradas, para realizar los trámites necesarios ante SENCE a fin de obtener la autorización y el curso interno correspondiente.

* La empresa coordinadora deberá establecer los contactos y realizar los trámites pertinentes, tanto con el instructor o relator como con SENCE.

* Cada una de las empresas restantes deberá registrar la información que se requiere en los correspondientes formularios. (Solo vía Directa).

4.4.6. Cursos Vía OTEC o normales

La empresa u OTIC contrata los servicios del organismo capacitador acreditado en SENCE, para que éste realice la actividad de capacitación.

4.4.7. Nivelación de estudios

Cursos impartidos por los mismos OTEC, para nivelar las brechas de formación de los/as trabajadores/as que no han terminado su enseñanza básica y media y se enfrentan al mundo laboral. Estos cursos no son conducentes a grados académicos.

4.4.8. Diplomados en Universidades

La empresa puede optar a un mayor grado de especificidad, preparación y conocimiento de sus trabajadores/as mediante diplomados que se pueden imputar a la Franquicia Tributaria de Capacitación. Los diplomados son autorizados por SENCE.

4.4.9. Módulos de Carreras de Formación Técnica (CFT)

Los/as trabajadores/as de la empresa pueden optar a carreras de formación técnica (CFT) para complementar sus conocimientos y complementar su formación. Estas carreras se construyen con módulos visados por SENCE, los cuales pueden ser imputados a la Franquicia Tributaria de Capacitación por hasta un máximo anual de \$500.000 por trabajador/empresa.

Pasos necesarios para realizar una actividad de capacitación. Si la empresa ya ha definido realizar cursos o alguna modalidad de capacitación, el paso siguiente es comunicar a SENCE la actividad que se va a realizar y posteriormente validar el gasto realizado (liquidar) en dicha acción. Si la empresa ha decidido intermediar la capacitación vía OTIC, será este organismo el encargado de realizar los pasos necesarios para inscribir la actividad de capacitación.

4.4.10. Comunicación

La empresa informa a SENCE a través del sistema de Franquicia disponible para estos efectos la realización de una actividad o curso de capacitación. Al informar, SENCE entrega a la empresa u OTIC un número de identificación de la actividad denominado Sencenet (este código después se informa en la factura asociada).

* Plazo: Siempre es hasta un día hábil antes de que comience el curso.

Las vías por las cuales la empresa puede realizar la comunicación son:

i. A través de Internet

Si la actividad de capacitación se ingresará por Internet, la empresa previamente deberá obtener su clave de acceso en: www.sence.cl. Sólo entonces, estará en condiciones de comunicar una actividad de capacitación mediante el formulario de inscripción que le entregará el sistema.

Si la empresa ya posee clave de Internet debe acceder al mismo sitio web, ingresando su R.U.T y clave, y luego llenar el formulario disponible siguiendo las indicaciones que ahí aparecen.

ii. A través de papel

Deberá entregar el Formulario Único de Comunicación (FUC), en triplicado en la Dirección Regional de SENCE correspondiente al domicilio de ejecución de la actividad de capacitación.

4.4.11. Liquidación

La empresa debe efectuar la liquidación de la actividad de capacitación. A través de este proceso, ratifica ante SENCE la ejecución de las actividades de capacitación que había informado en forma previa al servicio. La empresa debe informar sobre los participantes que efectivamente cumplieron con asistir al menos al 75% del total de horas con que fue autorizada

la acción de capacitación, como también la factura debidamente pagada con los valores definitivos que fueron desembolsados producto de la actividad de capacitación. * Plazo: Hasta 60 días corridos después de terminada la actividad de capacitación.

4.4.12. Rectificación

Los cambios que, eventualmente, se pudieran efectuar a las actividades de capacitación, dependerán de la causal invocada y del momento de la ejecución de ésta (antes de la fecha de inicio de la actividad, antes de su fecha de término, antes de la liquidación de la actividad o cuando ésta ya se encuentre liquidada).

IMPORTANTE: Estos plazos están estipulados por Ley y no pueden cambiarse. Los requisitos específicos de comunicación, rectificación y liquidación de actividades de capacitación se pueden encontrar en el Instructivo "Uso de la Franquicia Tributaria de Capacitación" en: www.sence.cl, sección Franquicia Tributaria de Capacitación.

4.5. Otros beneficios imputables a la Franquicia Tributaria

4.5.1. Estudio de detección de necesidades de capacitación de la empresa:

Estudios que puedan detectar focos críticos respecto a brechas de competencias en el/la trabajador/a y su desarrollo organizacional. (se imputa por vía directa) * Se imputa hasta un tope máximo del 10% del total de costos directos anuales visados por el SENCE.

4.5.2. Administración de la unidad de capacitación interna:

Utilización de recursos para apoyar el proceso administrativo interno de actividades de capacitación. (Se imputa por vía directa). Se imputa hasta un 15% del monto total anual franquiciado, visados por el SENCE, excluidos los montos aportados a OTIC.

4.5.3. Viático y traslado de participantes:

Se imputa hasta un tope máximo del 10% del total de costos directos anuales visados por el SENCE, considerando para estos efectos solamente los gastos directos en los que haya incurrido la empresa, excluyendo los aportes a OTIC, ya que dentro de los aportes existe un 10% des-tinado para tal concepto.

4.5.4. Comité Bipartito de Capacitación:

Es una entidad formada al interior de las empresas, constituida por tres representantes del empleador y por tres de los trabajadores. Su función es acordar y evaluar el programa de capacitación en la empresa, y asesorar a la de la empresa en materias de capacitación. Las empresas dirección con este beneficio podrán obtener un 20% de beneficio adicional por cada participante, considerando los topes de valor hora por participante y tramos de franquicia, en la medida que, con este beneficio la empresa no supere el gasto efectivo en el que incurrió por participante.

5. FUNCIONAMIENTO

En una primera mirada al instrumento que lleva años siendo utilizado por las empresas en los cursos realizados por los OTEC e intermediada por los OTIC y la percepción de los actores es que podrían existir carencias tales como: no se han hecho mejoras tecnológicas, inclusión de inteligencia de negocios, reingeniería de procesos, evaluaciones de impacto, apoyo fuerte para una gestión eficiente, búsqueda de personal idóneo y capacitado, baja capacidad de fiscalizar, casi nulo acceso a información relevante, colusión en la cadena de valor, gran lobby por parte de los gremios, cobros indebidos a actores que prestan servicios, poca capacidad de medir la pertinencia real de los cursos dictados para que entreguen beneficios adecuados y poca asignación de recursos abocados a cumplir de mejor forma el objetivo del instrumento.

Los elementos anteriormente mencionados tendrían impactos tales como que este instrumento haya traspasado importantes recursos provenientes del Estado a entes privados que no cumplían con los objetivos por el cual fueron creados. Estos recursos, permiten a todo nivel que exista una telaraña donde se involucre a funcionarios públicos y empleados privados en actos indebidos que atentan contra la probidad funcionaria y la ética empresarial. Existen distintos focos donde se pueden producir estos actos irregulares, unos asociados a la operación diaria del instrumento, otro a los balances y estados de resultados de los OTIC y otros al traspaso de recursos entre entidades. Estos hechos se constatan en diversos hechos observados que dan cuenta de esta figura.

5.1. Información recabada por parte de diversos actores:

De acuerdo a la información proveniente de conversaciones con fiscalizadores de los organismos se observa que:

- Algunas veces para aumentar los beneficios que entrega este instrumento se realizan procedimientos que están al borde de la normativa. Como incorporar participantes en los cursos que no asisten al curso, donde no queda claro quien realiza la acción, si la empresa, el OTEC o el OTIC, estos es detectado en las fiscalizaciones realizadas por SENCE. Caso en que el OTEC debe certificar la asistencia de los participantes con al menos un 75% de asistencia para que la franquicia sea efectiva. Este hecho puede ser observado en terreno durante la realización del mismo, y los actores se arriesgan porque las multas son bajas y hacen el análisis costo beneficio que de todas maneras de acuerdo a las probabilidades de fiscalización es mucho más beneficioso. Esta maniobra es de difícil detección y fiscalización y está muy atomizada, ya que puede ocurrir en cualquier lugar, en cualquier hora y curso. Esta problemática es de compleja solución debido al costo beneficio de fiscalizar con mayor eficiencia y eficacia. En franquicia solo se fiscaliza el 1% del total de los cursos.
- Los cursos e-learning son difíciles de fiscalizar porque no se cuenta con apoyo tecnológico que permita tener un control sobre los accesos de los participantes a estos cursos. Esto es de más fácil solución y de hecho el costo beneficio es positivo debido a las eficiencias que se pueden lograr en el sistema.
- Usos de la franquicia para las fiestas de la empresa donde asisten a un curso disfrazado para los trabajadores. Casos publicados en la prensa. En este caso, el encargado de la empresa tiene que estar al menos coludido con el OTEC. Este problema se ataca teniendo un buen modelo de predicción e invertir en focalizar la fiscalización y teniendo una normativa de sanciones y multas adecuadas como método de coacción.
- Las empresas hacen sus aportes a final de año y no los usan en capacitación, los acumulan solo como excedentes por muchos meses y ganan intereses, pero el beneficio ya fue obtenido.
- Los saldos de excedentes que se destinan a becas sociales es el método que más recursos abarca porque sobre esos montos no existe ningún proceso de auditoría y fiscalización de los usos, sobrepagos, asistencias no existentes, integración vertical de OTIC y OTEC, participantes que nunca hicieron la capacitación, etc. En los últimos 3 años los montos destinados a becas son más de 100 millones de dólares, de los cuales un 38% aproximadamente se destinan a Instituciones en forma directa para hacer capacitación sin licitar. El resto se licita sin mediar una normativa de compras públicas que sea transparente y sin direccionamiento.

- Cada año, estos montos deben estar en algún instrumento financiero, al cual no tenemos acceso ni a su riesgo o ganancia, 38 millones de dólares colocados a una tasa básica riesgo de riesgo moderado de 1% mensual, nos reditúa 380 mil de dólares. Esta suma aumenta al doble, si contabilizamos la cuenta de excedentes, becas y mandatos de un solo año, por dineros inmovilizados.

5.2. Problemas operacionales

En relación a la operación diaria, que por sí sola no constituye grandes montos, pero si debiera ser una preocupación, ya que aparecen múltiples casuísticas observadas desde mi rol como funcionaria de Sence, en base a las restricciones mencionadas en la ley descrito en el capítulo como:

- Participantes que no asisten y se les asigna asistencia de 75% o más
- Participantes con tramo de franquicia mayor al que le corresponde, de 15 a 50 o 100, no se valida contra el monto de cotización del trabajador.
- Fiestas de las empresas que no son cursos de capacitación (septiembre, fin de año, aniversario), homologadas como seminarios o taller de desarrollo personal.
- Inscribir varios cursos con pocas horas y dictados durante un día con muchas personas asistentes el mismo día logrando que pasen casi el 100%, donde muchas personas no han asistido.
- Cursos ingresados al sistema que no se dictan, por ejemplo colocan direcciones que no corresponden y están alejadas y de difícil acceso
- Cursos e-learning que no ha sido posible su control
- Sobrepagos pagados en algunos cursos
- Montos de capacitaciones que están rechazadas y se cargan a la cuenta de capacitación de la empresa en vez de asumirlo el OTIC
- No usan los aportes en capacitación los mantienen solo como excedentes por muchos meses y ganan intereses.
- Difícil fiscalización del uso del precontrato

Los errores que cometen los actores en la operación diaria en cuanto a la validación del uso de la franquicia, y en este sentido es importante observar que el sistema no cuenta con apoyos para poder hacer una mejor gestión y por ende cometer menos errores. Además, el sistema manual o semiautomático del que consta el proceso no permite que las respuestas a los clientes sean inmediatas para poder solucionar el problema lo antes posible. El sistema no está para apoyar la operación de los clientes que utilizan el instrumento y tampoco para mantenerlos informados a tiempo de las prácticas que no están de acuerdo a las reglas de negocio.

5.3. Volumen del negocio de la Franquicia

El instrumento de franquicia tributaria tiene 35 años de funcionamiento y genera beneficios para la capacitación del orden de 269⁹ millones de dólares anuales, capacitando más de 980 mil personas al año de acuerdo a estadísticas de los sistemas, cada una de esas personas en promedio con 1,6 capacitaciones.

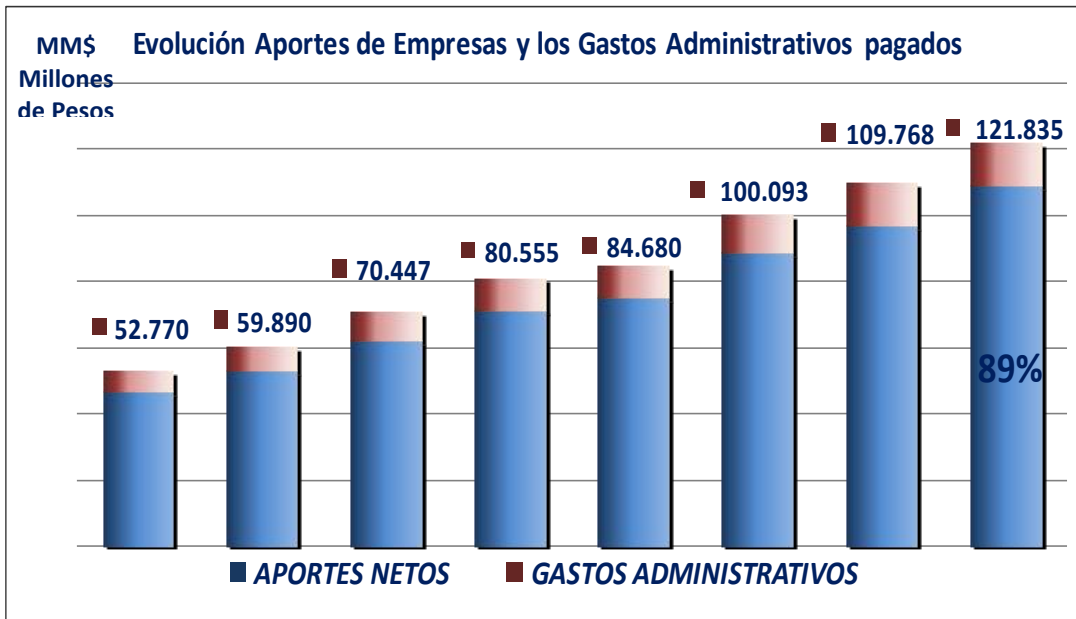
Para el año 2012 el monto del beneficio de franquicia fueron 269 millones de dólares en total. De ellos, 248 MMUS\$/año corresponden a los aportes realizados a los OTIC por las 8.195 empresas y los OTIC recibieron por concepto de gastos de administración 26¹⁰ millones de dólares ese año. Solo 25 millones de dólares correspondieron a beneficios de franquicia realizados por vía directa que recibieron cerca de 9 mil empresas.

Respecto de los aportes se tiene lo siguiente:

⁹ Año 2011 se suman los aportes y la franquicia por vía directa. En 2011 los Aportes fueron 109.768 MM\$ y los montos por vía directa fueron 13.970 MM\$. Estos montos aumentaron en el año 2012 para el caso de los aportes a 121.835 MM\$ y disminuyeron para el monto por vía directa a 12.970 MM\$.

¹⁰ Son 21 OTIC que reciben los gastos de administración y hay dos OTIC que suman más del 70% de los aportes recaudados.

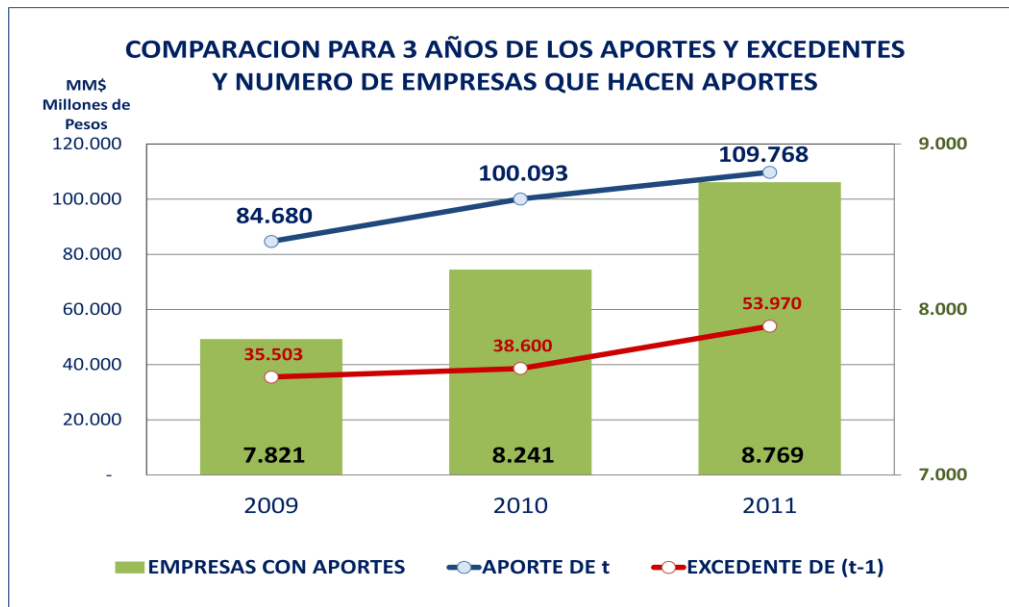
Gráfico N°1 Gráfico Evolución Aportes y Gastos de Administración



Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

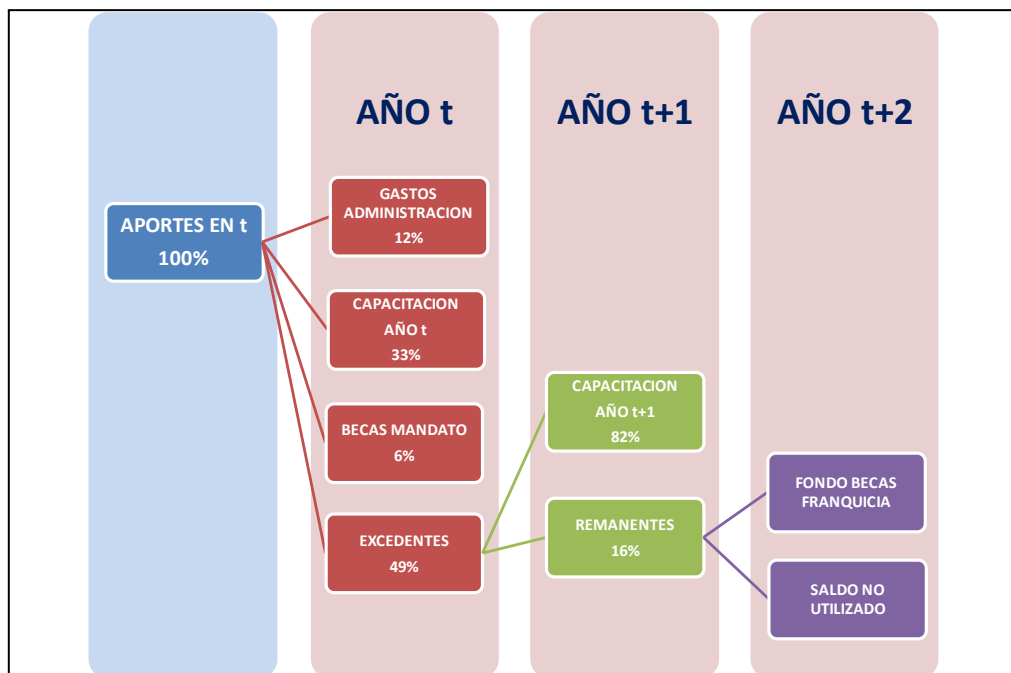
En el siguiente cuadro se muestra la evolución de los 3 últimos años en cuanto a los aportes y excedentes de dichos aportes, y la cantidad de empresas que hicieron dichos aportes realizados a los organismos intermedios de capacitación (OTIC):

Gráfico N°2 Gráfico Aportes y Excedentes



Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

Diagrama N°3 Desglose de Aportes del primer año a los siguientes años

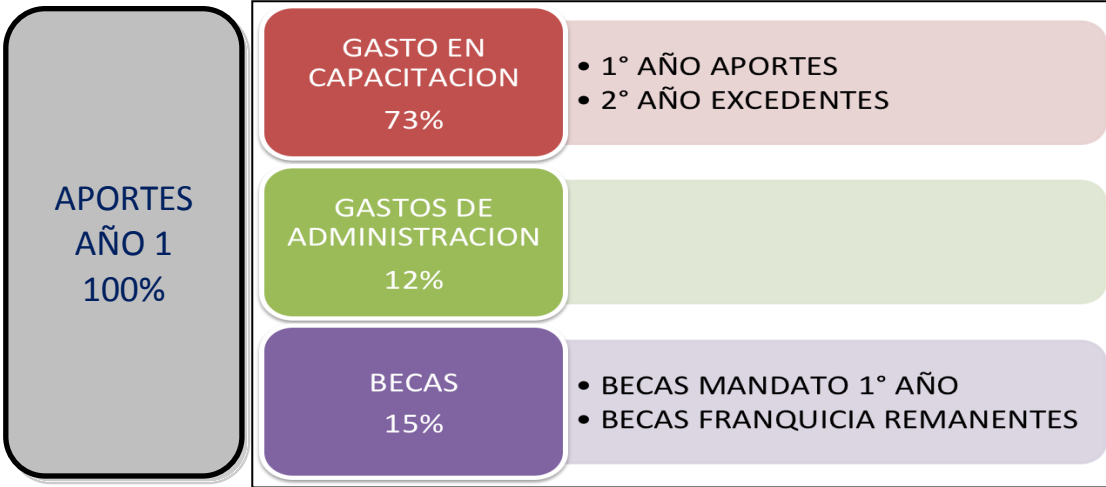


Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

En el cuadro anterior se muestra como se distribuyen y utilizan los aportes que reciben los OTIC en el primer año y luego como se desglosan los saldos para los dos años siguientes en cuanto a cuál es su destinación:

El siguiente diagrama desglosa los porcentajes de uso global de los aportes realizados por las empresas a OTIC.

Diagrama N°4 Desglose del uso de los aportes en los distintos tipos de gastos



Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

En el cuadro siguiente se muestra una evolución de las principales variables asociadas a la franquicia que son utilizados para la obtención del beneficio tributario. Esto da cuenta que en los últimos años ha habido un aumento sostenible de los aportes generados por las empresas para que sean intermediados por los OTIC y además se muestra los montos por concepto de gastos de administración que en promedio obtienen los OTIC, que se sitúan alrededor del 12% del total de los aportes.

Cuadro N°6

Datos Franquicia

DATOS DE FRANQUICIA										
OPERACIÓN	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
APORTES EN MM\$ (1)			52.770	59.890	70.447	80.555	84.680	100.093	109.768	121.835
GASTOS DE ADMINISTRACION OTIC MM\$ (2)			6.309	7.199	8.287	9.471	9.774	11.490	12.829	13.001
EMPRESAS QUE HACEN APORTES (3)			7.914	7.735	7.910	7.866	7.821	8.241	8.769	8.195
PORCENTAJE GASTOS ADMINISTRACION (4)			12,0%	12,0%	11,8%	11,8%	11,5%	11,5%	11,7%	10,7%
EXCEDENTES DE APORTES MM\$ (5)			ND	ND	ND	ND	35.503	38.600	53.970	ND
PORCENTAJE DE EXCEDENTES DE LOS APORTES (6)			ND	ND	ND	ND	42%	39%	49%	ND
EXCEDENTES DE EXCEDENTES PARA BECAS FT MM\$ (7)			ND	ND	ND	ND	ND	7.327	9.932	ND
MANDATOS SOBRE EXCEDENTES MM\$ (8)			ND	ND	ND	ND	ND	6.180	5.954	ND
SALDOS DE BECAS AÑO ANTERIOR (9)			ND	ND	ND	ND	ND	2.804	3.792	ND

Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

Dentro de la operación intervienen variados actores que tienen reglas de negocios que tienen que seguir. La operación asociada contiene variados procesos sustentados en sistemas computacionales antiguos y en una normativa muy rígida. Se generan cerca de 600 mil transacciones al año que provienen de distintas partes de cada proceso que forma parte de la operación global de la franquicia, como las 252 mil comunicaciones al año, 30 mil anulaciones de comunicaciones, 200 mil liquidaciones al año que son la aprobación inicial del beneficio y unas 30 mil rectificaciones (pueden hacerse varias rectificaciones a una misma acción).

De las rectificaciones, cerca de 4 mil se hacen a nivel de las regiones y cerca de 26 mil son solicitadas por OTIC. Revisando las solicitudes que llegaron desde los OTIC durante parte el año 2011 y parte del 2012 se obtiene el siguiente cuadro de solicitudes y atención de ellas. Este cuadro no tiene ingresados las caídas del sistema por un día entero donde no se pueden comunicar, ni liquidar acciones. En esos casos las solicitudes aumentan en un 10% por caída en un solo día de lunes a jueves, si esta caída es el viernes aumenta en un 25%.

Cuadro N°7

Datos de Operación Franquicia

DATOS DE GESTION	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12
N° Correos (1)	438	775	983	865	910	1.104	989	1.035	540	881	942	747	757	855	1.209
N° Solicitudes Reales (2)		1.241	1.574	1.385	1.457	1.767	1.583	1.657	864	1.410	1.678	1.196	1.212	1.246	1.891
N° Solicitudes por Correo (3)											1,8			1,5	1,6
N° días hábiles (4)	9	21	22	21	20	21	21	22	22	22	21	21	21	20	22
Prom/día (5)	48,7	59,1	71,5	65,9	72,8	84,2	75,4	75,3	39,3	64,1	79,9	56,9	57,7	62,3	55,0
N° Personas (6)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Prom/día/persona (7)	24,3	29,5	35,8	33,0	36,4	42,1	37,7	37,7	19,6	32,1	40,0	28,5	28,9	31,2	27,5

Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

- (1) Son todos los correos con algún tipo de solicitud realizada por OTIC para proceder a una rectificación. Este correo se implementa desde el 16 de junio de 2011 para poder canalizar las solicitudes y éstas sean vistas por varios encargados del tema para dar curso a su solución.
- (2) Se extraen 3 meses para saber exactamente cuántas solicitudes llegan, ya que en un mismo correo pueden venir varias.
- (3) Se extrae el factor entre solicitudes y correos, de tres meses: abril 12, julio 12 y agosto 12, que en promedio entrega 1,6 solicitudes por correo. Este factor se aplica a los otros meses para calcular el número de solicitudes.
- (4) Se cuenta el número de días hábiles de cada mes
- (5) Se promedia el número de solicitudes que llegan por cada día hábil.
- (6) En promedio trabajan 2 personas como asistentes de operaciones de rectificaciones de OTIC a tiempo completo en las rectificaciones de OTIC
- (7) Cada asistente ve al día un promedio de 32,3 solicitudes las cuales tienen que ser resueltas con distinto grado de complejidad.

Lo que significa que, por ejemplo para un mes promedio sin caídas de sistemas, unas 32,3 solicitudes por persona/día, esto aumenta a 35,5 solicitudes por persona/día si fuera un día de lunes a jueves si hubiera una caída de sistema, y si fuera un día viernes, esto aumentaría a 40,4 solicitudes por persona/día.

Los datos globales de la operación de franquicia que se da en forma diaria durante todo el año, muestra las transacciones indicadas a continuación:

Este Cuadro muestra la evolución en cada año de las empresas que hicieron uso de franquicia como RUT únicos que aparecen en las bases de datos, esto significa que dichas empresas ingresaron al menos una capacitación en nuestros registros lo que no implica que utilizaron la franquicia.

Cuadro N°8 Cuadro de Operación (2)

CANTIDAD RUT UNICOS QUE USAN FRANQUICIA	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
CANTIDAD DE EMPRESAS RUT UNICOS CON ACCIONES LIQUIDADAS Y ACEPTADAS	78.725	24.986	17.337	16.401	15.420	15.267	14.735	15.017	15.768	16.618
CANTIDAD DE EMPRESAS RUT UNICOS CON TOTAL DE ACCIONES	92.042	30.455	21.198	20.848	19.916	20.248	20.139	19.943	21.199	20.167
PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE SE LES CAE LA FRANQUICIA	14%	18%	18%	21%	23%	25%	27%	25%	26%	18%

Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

- Cantidad de empresas=esta cantidad incluye un mismo RUT que genera acciones de capacitación en regiones diferentes. Es distinto a cantidad de empresas RUT únicos.
- Cantidad de participantes=Es un RUT único que participa de más de una capacitación en un año.
- Cantidad de personas= Son RUT únicos en un año

Cuadro N°9 Cantidad de Empresas

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nº de empresas (acciones liquidadas)	78.725	24.986	17.337	16.401	15.420	15.267	14.735	15.017	15.768	16.618
Nº de empresas (acciones totales)	92.042	30.455	21.198	20.848	19.916	20.248	20.139	19.943	21.199	20.167

Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

Para los siguientes cuadros se hacen algunos de los siguientes alcances respecto de: empresas¹¹, vía Otic¹², vía directa¹³, gastos liquidados¹⁴, total ingresado¹⁵, valores de empresas año 2003¹⁶, personas de años anteriores al año 2008¹⁷.

En el cuadro siguiente, se puede observar el aumento global en los últimos años del gasto en capacitación que se franquicia, en término de montos llegando a los 90 mil millones de pesos al 2012, que es el monto que franquicia el Estado (inversión pública). En cambio los montos de la inversión privada, que corresponde a lo que las empresas pagan adicional por las capacitaciones realizadas disminuyeron en 5 mil millones entre el año 2011 y el 2012. De todas maneras la tasa de crecimiento de lo que invierte bajo este modelo el Estado es mucho mayor que la tasa de inversión privada de las empresas bajo el mismo modelo.

Cuadro N°10 Tabla Franquicia Total

TOTAL FRANQUICIA										
GASTOS LIQUIDADOS	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Cantidad Acciones	226.651	165.835	165.566	163.926	159.343	174.499	184.545	201.559	186.468	195.475
Total Horas Participantes	25.168.951	20.107.466	20.102.551	20.488.866	21.815.332	23.851.107	24.203.981	28.357.535	28.619.567	27.821.039
Cantidad Participantes	867.567	855.378	898.239	930.835	1.042.858	1.154.398	1.257.558	1.483.183	1.569.491	1.516.533
Cantidad Personas	ND	ND	ND	ND	ND	744.789	777.648	905.786	958.723	978.554
Inversión Pública MM\$	68.776	51.587	51.037	54.516	60.993	68.816	72.275	85.278	86.854	90.584
Inversión Privada MM\$	20.026	21.190	22.316	24.049	27.338	33.163	26.337	31.684	36.005	31.220
Inversión Total MM\$	88.802	72.777	73.353	78.565	88.331	101.980	98.612	116.962	122.859	121.804

Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

¹¹ Los valores de las empresas corresponden a la suma de empresas por región y por vía directa/vía OTIC, en estos casos como se desglosan por distintos segmentos, algunas empresas podrían estar adicionadas en más de una región y además podrían hacer franquicia por vía OTIC y por vía Directa, esto significa que no son RUT de empresas únicos.

¹² La modalidad vía OTIC es cuando la empresa hace la gestión de la franquicia con un OTIC que intermedia la operación y éste le presta servicios adicionales de apoyo a la gestión por un cobro de gasto de administración.

¹³ La vía directa es cuando la empresa hace la gestión de la franquicia directamente con el Sence sin intermediarios.

¹⁴ Los gastos liquidados son las acciones que no han sido rechazadas y se les ha aceptado la franquicia.

¹⁵ El total ingresado equivale a todas las acciones ingresadas ya estén liquidadas o rechazadas, son todas las transacciones de franquicia.

¹⁶ Los valores de este año se escapan a los valores presentados en los años siguientes porque durante el año 2002 y 2003 se hizo una campaña para que la franquicia fuera utilizada por empresas pequeñas y micro ya que en esa época entregaba 15 UTM y no 7 UTM en el tramo más bajo.

¹⁷ Solo desde el año 2008 en adelante se mantiene en el sistema la información de personas RUT únicos capacitadas.

El cuadro siguiente muestra como la franquicia por vía directa ha ido cayendo paulatinamente a través de los años. Esta tendencia es contraria a lo que sucede con los montos que las empresas aportan a los OTIC para que les intermedien los recursos. Cada vez pierde mayor relevancia el uso de la franquicia que intermediada por SENCE

Cuadro N°11 Tabla Franquicia Vía Directa

FRANQUICIA VIA DIRECTA										
GASTOS LIQUIDADOS	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Cantidad Acciones	107.100	65.841	62.036	55.106	48.123	47.754	45.620	33.976	35.702	31.292
Total Horas Participantes	11.902.565	8.044.327	7.177.641	6.676.608	6.181.286	6.185.383	5.747.632	4.826.713	4.788.322	3.933.212
Cantidad Participantes	354.843	315.754	308.631	296.534	293.131	292.074	281.037	226.552	228.737	193.083
N° Personas	ND	ND	ND	ND	ND	209.618	197.240	163.155	162.885	166.254
Inversión Pública MM\$	32.916	20.185	17.968	16.992	16.384	17.227	16.493	13.841	13.970	12.560
Inversión Privada MM\$	7.277	7.236	6.477	6.787	6.251	6.716	4.735	4.295	4.236	3.014
Inversión Total MM\$	40.193	27.421	24.445	23.779	22.635	23.943	21.228	18.137	18.206	15.574

Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia en base a la Base de Datos de Franquicia

En el cuadro siguiente, se destaca el aumento sostenido del gasto en capacitación intermediada por OTIC para sus empresas adscritas, denominada inversión pública. En 5 años (entre 2008-2012) el aumento fue de 51%. En cambio la inversión total fue solo de 37% para el mismo periodo. Eso significa que la participación de la inversión privada va paulatinamente decayendo de un 34% a un 27% en ambos años, respectivamente.

Cuadro N°12 Tabla Franquicia Vía OTIC

FRANQUICIA VIA OTIC										
GASTOS LIQUIDADOS	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Cantidad Acciones	119.551	99.994	103.530	108.820	111.220	126.745	138.925	167.583	150.766	164.183
Total Horas Participantes	13.266.386	12.063.139	12.924.910	13.812.258	15.634.046	17.665.724	18.456.349	23.530.822	23.831.245	23.887.827
Cantidad Participantes	512.724	539.624	589.608	634.301	749.727	862.324	976.521	1.256.631	1.340.754	1.323.450
Cantidad Personas						535.171	580.408	742.631	795.838	812.300
Inversión Pública MM\$	35.860	31.402	33.069	37.524	44.609	51.589	55.782	71.437	72.884	78.023
Inversión Privada MM\$	12.749	13.954	15.839	17.262	21.087	26.447	21.602	27.389	31.769	28.206
Inversión Total MM\$	48.609	45.356	48.908	54.786	65.696	78.037	77.384	98.825	104.653	106.230

Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

En el cuadro siguiente, se muestra el total del movimiento que se hace en la operación de la franquicia que no necesariamente significa que se acepta el gasto para ser acreedor del beneficio. De hecho en término de montos, personas capacitadas, participantes, horas de capacitación hay una brecha dada por ejemplo que el 80% de las acciones de capacitación (año 2012) que corresponden a 240 mil acciones solo 195 mil son aceptadas. Esto se debe considerar ya que hay transacciones que independiente se acepten se deben incorporar en el análisis ya que son parte de la carga de trabajo en la operación diaria del sistema. Eso implica liquidar, rectificar y atender a un usuario del sistema.

Cuadro N°13 Tabla Operación de la Franquicia

TOTAL TRANSACCIONES FRANQUICIA										
Total ingresado	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Cantidad Acciones	270.900	198.435	200.024	199.949	194.769	216.635	225.753	247.233	251.365	242.904
Total Horas Participantes	29.331.441	23.322.228	23.655.240	23.635.779	25.136.917	28.396.303	28.257.809	33.534.844	34.081.576	33.026.658
Cantidad Participantes	970.477	961.661	1.016.260	1.041.838	1.168.639	1.329.408	1.420.336	1.693.360	1.820.129	1.762.090
Cantidad Personas	ND	ND	ND	ND	ND	814.684	839.949	983.487	1.044.307	1.025.488
Inversión Pública MM\$	80.152	59.546	59.386	62.664	69.877	81.472	83.754	100.118	103.231	106.855
Inversión Privada MM\$	23.658	25.153	27.938	32.040	32.493	42.717	31.447	37.654	43.161	38.284
Inversión Total MM\$	103.810	84.699	87.324	94.704	102.369	124.189	115.202	137.772	146.392	145.139
INDICADORES	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Empresas Liquidada vs Total	86%	84%	83%	81%	79%	78%	78%	79%	79%	79%
Acciones Liquidadas vs Total	84%	84%	83%	82%	82%	81%	82%	82%	74%	80%
Acciones Vía Directa vs Total	47%	40%	37%	34%	30%	27%	25%	17%	19%	16%

Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

Información de la operación de franquicia¹⁸ donde se cuantifican las actividades transaccionales que se hacen durante el proceso de operación de franquicia durante cada año. Hay transacciones que se hacen vía sistema y otras manuales realizadas directamente por los asistentes de la Unidad Central o de las Direcciones Regionales.

¹⁸ Solo se tiene información desde el año 2008 respecto de los valores franquiciados de las Unidades de Administración, del DNC, de viáticos y traslados, de entrega de certificados, declaración jurada. De rectificaciones OTIC solo se tiene información aproximada de julio 2011 a agosto de 2012.

TRANSACCIONES TOTALES DE FRANQUICIA									
OPERACIONES	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
COMUNICACIONES DE CURSOS	270.900	198.435	200.024	199.949	194.769	216.635	225.753	247.233	285.097
LIQUIDACIONES DE CURSOS	226.651	165.835	165.566	163.926	159.343	174.499	184.545	201.559	216.935
LIQUIDACIONES DE SENCE	107.100	65.841	62.036	55.106	48.123	47.754	45.620	33.976	35.702
LIQUIDACIONES DE OTIC	119.551	99.994	103.530	108.820	111.220	126.745	138.925	167.583	181.233
REVISION DE PRECONTRATOS (POR PARTICIPANTE)	74.806	52.070	23.239	31.567	29.456	30.296	35.912	65.850	48.344
REVISION DE COMITES BIPARTITOS (POR ACCION)	7.943	7.449	6.969	6.157	6.279	6.644	6.983	7.939	8.989
REVISION DE UNIDADES DE ADMINISTRACION							35	30	26
REVISION DE ESTUDIOS DE DNC							4	4	3
RECTIFICACIONES OTIC									20.000
ATENCION REGIONES POR UNIDAD CENTRAL	48.678	21.495	19.744	28.835	32.229	22.091	14.224	9.774	10.769
REVISION E INGRESO DECLARACIONES JURADAS POR SENCE	18.043	13.341	7.322	6.621	5.576	4.791	6.037	2.896	2.680
ENTREGA DE CERTIFICADOS							15.997	16.045	16.835
REVISION VIATICOS Y TRASLADOS VIA DIRECTA							251	209	206
COMUNICACIONES HECHAS POR EJECUTIVOS DE ATENCION	101.178	36.600	21.892	16.242	10.106	7.881	5.109	3.552	2.252
INDICADORES									
PORCENTAJE LIQUIDACIONES HECHAS POR SENCE	47%	40%	37%	34%	30%	27%	25%	17%	16%
PORCENTAJE COMUNICACIONES HECHAS EN PAPEL POR SENCE	37%	18%	11%	8%	5%	4%	2%	1,4%	0,8%
PORCENTAJE DE ACCIONES CON COMITÉ	3%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%

Fuente: Elaboración Propia en base a la Base de Datos de Franquicia

Respecto de la operación de la información de los OTIC podemos detallar como se procede en este caso. El sistema opera en la actualidad con 21 OTIC las cuales son regidas por la ley 19.518 y el Decreto 122 e intermedian casi 9 mil empresas cada año. Estos organismos reciben un porcentaje de dichos aportes como gasto de administración para solventar su operación¹⁹.

La ley establece que las empresas pueden intermediar mediante OTIC y eso les permite que gestionen la capacitación ante el SENCE, además tienen otros beneficios como trabajar con una cuenta de reparto que les permite capacitar a trabajadores de empresas relacionadas que pertenezcan al mismo OTIC, poder dejar fondos que no se gastan de los aportes el primer año, para hacer capacitaciones el segundo año, o destinar parte de esos fondos para hacer mandatos.

La operación de la franquicia es intermediada en un 89% por OTIC donde el gasto se traduce en los montos aportados a los OTIC cada año para ejecutar la capacitación y obtener los beneficios. El monto de aportes alcanza en el año 2011 la suma de 219,5 millones de dólares²⁰ entregados por 8.055 empresas. Por otra parte, lo franquiciado por vía directa corresponde a 27,9 millones de dólares que corresponde a un 11% del monto total que son realizadas por cerca de 9.360

¹⁹ Léase artículo 10 párrafo 2 del Decreto 122 donde indica en que puede gastar el OTIC para una normal y eficiente administración.

²⁰ Dólar a \$500

empresas, donde algunas tienen modalidad mixta (OTIC/Directa) y son 508 empresas. En total a 16.835 empresas se les entregó el certificado de crédito de capacitación para la operación renta²¹. Estos montos son significativos a la hora de invertirlos en un tema crucial como es la capacitación de los trabajadores de dichas empresas, por lo cual se debe colocar especial atención al uso que se les da a dichos recursos y los resultados que entregan como producto final.

En términos generales el Estado de Chile deja de recibir por concepto del uso de la franquicia tributaria de capacitación del orden del 83%²² de los 248 millones de dólares al año. Este 83% corresponde a que si dicho gasto en capacitación no se franquiciara el 17% de ese valor se deduciría del impuesto de primera categoría en cuanto a que formaría parte de la línea de gasto directo, ya que el impuesto de 1° categoría es de 17%²³, y ese monto debiera restarse del monto total franquiciado en casi su totalidad. En resumen se puede suponer que el monto del beneficio de la franquicia bordea los 206 millones de dólares en neto.

Hay excepciones de ciertas empresas que no están sujetas al pago del impuesto de primera categoría y en ese caso no hay deducción de impuesto sino devolución del monto, por ejemplo: corporaciones municipales, universidades y otras empresas con exención. Ahora, muchas empresas si no existiera la franquicia quizás no invertirían lo que hoy invierten en capacitación a través del instrumento.

Las capacitaciones ejecutadas por 15.742²⁴ empresas que la usaron durante el año 2011, alcanzan a más de 186.541 cursos, con 984 mil personas, 1,6 millones de participantes, y cerca de 28 millones de horas de capacitación en términos generales.

Respecto de la operación de franquicia en cuanto a solicitudes de rectificaciones se tiene lo siguiente: Tabla con un desglose del tipo de rectificaciones que se realizan durante un mes y que llegan al correo franquicia.otic@sence.cl desde los distintos OTIC que interactúan con SENCE para operar la franquicia.

²¹ La operación renta es un proceso anual donde Sence valida los montos franquiciados respecto de aportes y capacitaciones pagadas en forma directa por la empresa

²² Explicar tema 83%

²³ Se considera impuesto de primera categoría de un 17% porque información se toma del año 2012.

²⁴ No son las mismas a las cuales se les entregó el certificado para la operación renta ya que hay algunas que solo hacen los aportes y no hacen la capacitación.

MES ABRIL 2012: RESUMEN POR MATERIA, Nº OPERACIONES

RECTIFICACIONES / OPERACIONES A EJECUTAR	Nº OPERACIONES	%
Rectificación	1564	100
Participante	734	46,93
Horario clases y fecha término	330	21,10
Acción. Eliminar	124	7,93
Viáticos	85	5,43
Certificado de liquidación	75	4,80
Declaración Jurada	48	3,07
Acción. Aumentar valor	32	2,05
Lugar de ejecución	31	1,98
Traslado	29	1,85
Empresa	21	1,34
Comité Bipartito	20	1,28
Acción. Aprobar	9	0,58
Modalidad contrato	7	0,45
Fecha de inicio	5	0,32
Detección de Necesidades de Capacitación	4	0,26
Cuenta de financiamiento	3	0,19
Acción parcial o complementaria	3	0,19
Modalidad curso	2	0,13
Factura	1	0,06
Código curso	1	0,06
Solicitud	96	100
Acción. Aprobar	38	39,58
Certificado de liquidación	24	25,00
Horario clases y fecha término	18	18,75
Modalidad contrato	5	5,21
Participante	5	5,21
Comunicación	4	4,17
Acción complementaria	1	1,04
Listado de cursos y códigos	1	1,04
Declaración Jurada		0,00
Consulta	14	100
Comentario	4	100
TOTALES	1678	100

Fuente: Elaboración Propia en base a base de correos respaldados en este usuario, que se trabajaron para hacer esta tabla.

6. DESCRIPCION DEL NEGOCIO Y SUS PROCESOS

La franquicia es un instrumento que a diferencia de otros de programas que lleva el SENCE, es continuo en el tiempo no tiene un inicio, desarrollo y fin como cualquier otro programa, se opera durante todos los días del año y los lineamientos sobre este instrumento debiera centrarse en la eficiencia de la operación y la orientación al cliente en forma permanente. El principal objetivo final de la operación es validar los montos franquiciables para cada empresa que usa este instrumento y la entrega de un certificado que avala dicho monto, por lo cual el aseguramiento de los valores franquiciados o sujetos a crédito de capacitación se convierte en una actividad relevante para la entrega de los beneficios.

6.1. Mapas de Procesos Principales

El Mapa de procesos de la franquicia tributaria es el siguiente:

El flujo de procesos de la franquicia tributaria de capacitación se establece en el siguiente diagrama el cual será explicado a continuación:

Diagrama N°6

Diagrama de Proceso de Comunicación

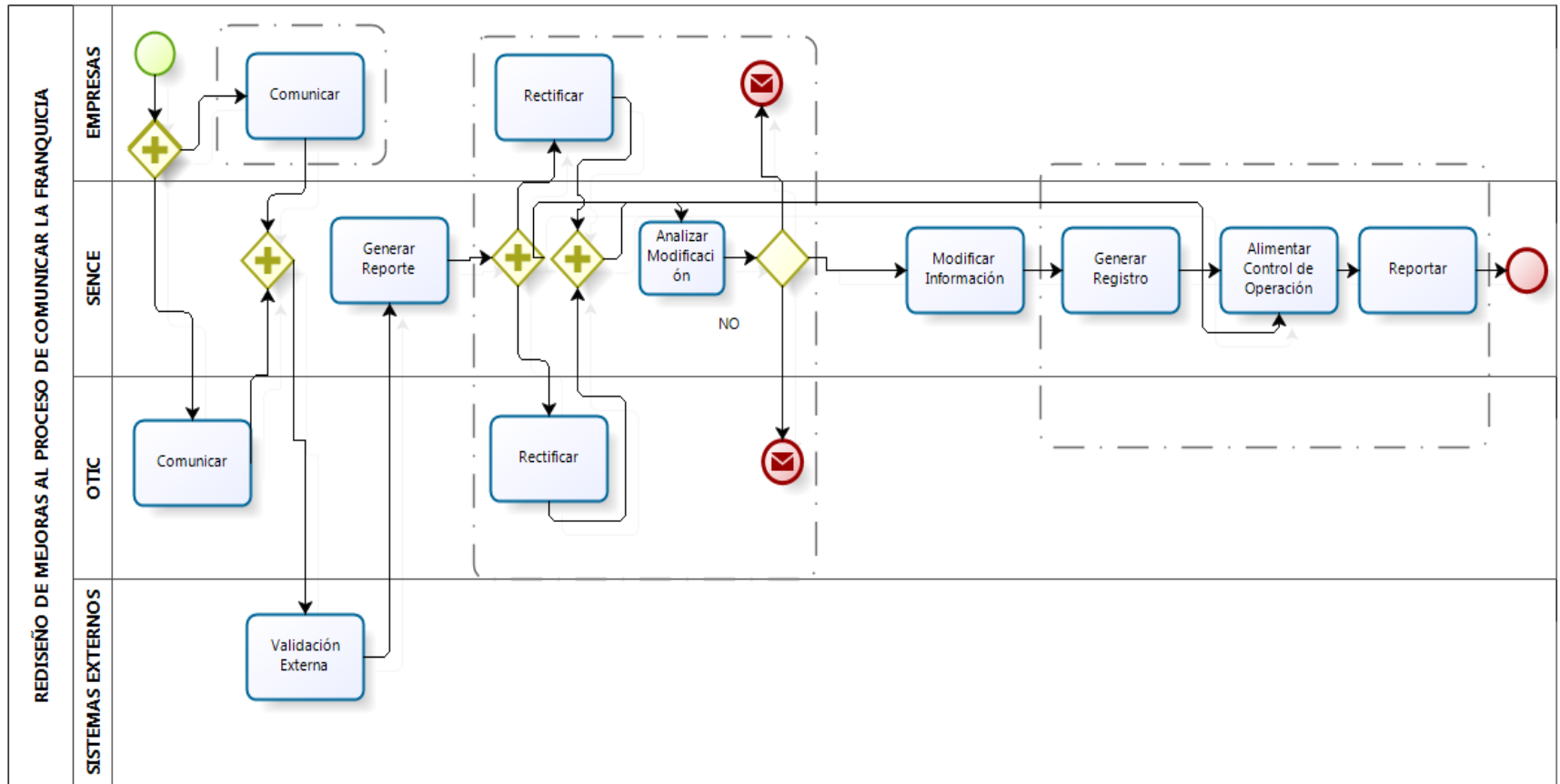
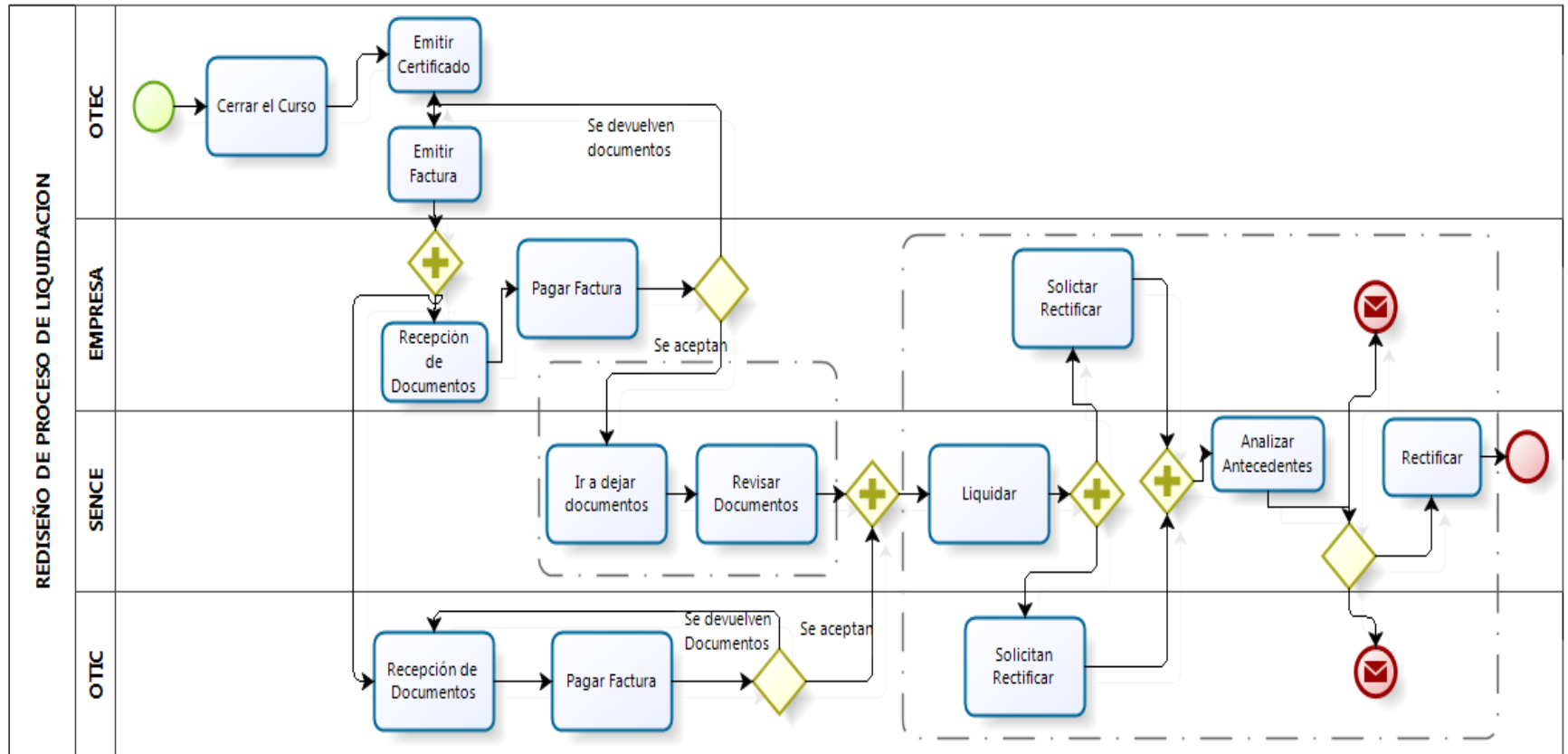


Diagrama N°7

Diagrama de Proceso de Liquidación



En este caso se remarcan áreas donde hay que intervenir para generar mejoras de las actividades o apoyo tecnológico del proceso y que es relevante al hacer análisis costo beneficio de seguir haciendo lo mismo o asignar recursos para su cambio.

El SENCE coloca a disposición de los distintos actores un sistema y procesos para que puedan realizar la operación de franquicia, ya que para que una empresa obtenga el beneficio y sea cursado tienen que cumplirse algunas reglas como:

- Ser empresa de 1° categoría o de 2° categoría imponiendo en primera.
- Haber cancelado las cotizaciones previsionales y de salud del año de operación de la franquicia.
- Informar los cursos a SENCE que van a utilizar franquicia y liquidarlos según reglas de negocio u OTIC deben informar los aportes realizados.
- Tener una planilla de remuneraciones imponibles de al menos 35 UTM al año.

Cumpliendo dichas reglas, la operación de franquicia opera durante todo el año en forma ininterrumpida. Cada empresa voluntariamente escoge la vía con la que va a gestionar las capacitaciones, si mediante un OTIC o ella directamente. Lo más conveniente es que las empresas hagan su levantamiento de necesidades de capacitación internamente o con una consultora y a partir de ese estudio construyan su plan de capacitación para el año, que les permitirá poder saber a quién capacitar y en qué capacitarlo²⁵. Luego deben elegir a partir de la oferta de capacitación que hay en el mercado, acceder a los cursos que podrán cubrir las brechas de capacitación de sus trabajadores en los distintos ámbitos.

Cada curso que se utilice para la franquicia debe tener un código asignado por SENCE a través de un proceso de evaluación de cursos que tiene por producto final un código válido para ser utilizado por una empresa para capacitar²⁶.

El ámbito de estudio está situado en la operación de la franquicia tributaria que tiene los siguientes procesos que forman parte del proceso global, se describen en forma detallada cada uno de los procesos que conforman todo el flujo:

6.2. Acceso

El SENCE dispone de un portal para las empresas que quieran comunicar sus acciones de capacitación y otro distinto para los OTIC para comunicar las acciones de las empresas que

²⁵ En general las empresas que hacen levantamiento de necesidades de capacitación son las empresas grandes que tienen relación con una cultura de la planificación estratégica y tienen muy clara su estrategia y objetivos.

²⁶ Proceso de Aprobación de Cursos para obtención de código es un proceso anterior a la operación misma de Franquicia Tributaria.

intermedian. Internamente está el sistema Génesis que soporta la operación de toda la franquicia, incluido registro de OTEC y evaluación de cursos. Este sistema opera desde el año 1998 y en el transcurso del tiempo solo se le han realizado mejoras y colocado desarrollos acotados en la aplicación con funcionalidades extras para apoyar la gestión.

La funcionalidad de otorgamiento de claves del sistema para los nuevos usuarios, es directo en el sistema, donde se inscriben y crean su usuario y clave en el formulario disponible. En el caso de recuperación de claves, tienen que enviar un correo electrónico a un correo especialmente indicado para este tema y un analista se encarga de extraer las claves de dicho usuario y se la manda por correo electrónico. Cada entidad tiene acceso a tener una sola clave y esta en organizaciones como OTIC o empresas grandes deben compartirla. Esto genera problemas porque muchas veces una persona se va de una empresa y el resto de la misma empresa no sabe las claves y tienen que solicitarla o podrán hacer cambios sin identificar quien fue.

6.3. Comunicación

Este proceso informa a SENCE a través de formulario y por portal web de la ejecución de una actividad de capacitación de una empresa. Los OTIC tienen dos modalidades de ingreso: archivos vía batch y formulario. Las empresas tienen las alternativas: ingreso vía formulario por portal web y entrega de formulario en papel en Direcciones Regionales. La comunicación contiene la siguiente información: datos curso, datos empresa, datos participantes, valores, horario y fechas. Los formularios en papel son ingresados por un ejecutivo de backoffice. Los ingresos vía formulario digital o archivo batch tienen validaciones respecto de reglas de negocio que son aplicadas por el sistema. El sistema arroja un reporte de error y deben corregirse para ser ingresados nuevamente. El ejecutivo de la regional debe revisar el formulario en papel para validar la información entregada y si hay información errónea se devuelve al usuario.

En el ámbito de las transacciones en el sistema al año las empresas y OTIC informan 252.186 cursos y cada curso tiene diferentes resultados cuando se termina el plazo para liquidar.

6.4. Rectificación

Este proceso permite corregir información ya ingresada al sistema que da cuenta de la capacitación, se revisan y analizan para ver la facultad de corregir el error de acuerdo a las reglas de negocios asociadas. Las empresas solicitan corrección en la dirección regional, y éstas deben dar solución a la solicitud, aplicando las reglas de negocios de montos máximos y plazos. Hay rectificaciones que son derivadas a la Unidad Central que las analiza para observar quien debe dar respuesta, solo si sobrepasa el nivel regional se toma el caso y le da respuesta el nivel central o se devuelve. Los OTIC hacen la solicitud de rectificación por carta o al correo

franquicia.otic@sence.cl y en la Unidad Central hay un staff de ejecutivas que atienden la resolución de rectificaciones.

Anteriormente, las solicitudes llegaban a los correos de cada ejecutiva sin que la jefatura tuviera conocimiento del flujo de solicitudes y de qué tipo eran. Esto ha permitido que todas las ejecutivas independiente sea el OTIC pueden dar respuesta si la ejecutiva de dicha OTIC no estuviera presente. Este proceso lleva 13 meses funcionando (desde el 16 de junio de 2011). Esto ha permitido hacer mejoras en términos de reestructurar las cargas de trabajo y la asignación de tareas del personal, además de poder llevar una supervisión sobre los casos. Se muestra una tabla con los datos de los tipos de rectificaciones y quien las ha atendido.

La rectificación tiene dos tipos de soluciones, uno que hace la ejecutiva directamente en el sistema y otra que se tiene que hacer por base de datos que es enviada mediante una solicitud a Informática encargada del mantenimiento del sistema. Algunas veces ocurre que la solicitud de rectificación queda pendiente ya que no ha sido resuelta por informática y en el intertanto el usuario pregunta que ha pasado con su solicitud si es que ha sido resuelta. Las ejecutivas responden al usuario en el 90% de los casos cuando ejecutan ellas mismas la rectificación pero ese porcentaje baja drásticamente cuando es enviada a informática. Porque en una solicitud pueden ir muchos cambios y diferenciarlos costaría mucho tiempo para responder cada uno de ellos. La rectificación también se asocia a otros procesos como rectificación sobre la liquidación o sobre las cuentas OTIC o sobre la operación renta.

La rectificación responde a una serie de reglas de negocios que son en su mayoría automatizables en un sistema, ya que responden a montos, plazos y entrega de antecedentes. Este proceso también tiene aspectos que deben ser analizados por una ejecutiva que mediante un mantenedor podría entregar una solución más práctica a la mantención directa en la base de datos. Este proceso demanda muchas horas hombre que requiere de colocar a disposición un sistema que realice muchas de dichas actividades y validaciones de forma automática. En el sistema actual esto es inviable por ser una aplicación que tiene más de 20 años.

6.5. Liquidación

Este proceso valida el gasto en capacitación realizado por la empresa verificado con la factura pagada o el comprobante de ingreso de aportes, además del cumplimiento de la asistencia mínima para aprobar el beneficio que se entregará posteriormente en la operación renta. El SENCE recibe dos documentos de las acciones por vía directa, que son hechas directamente por la empresa y no intermediadas por un OTIC, que son: la factura pagada y el certificado de asistencia de los participantes emitido por el OTEC²⁷. Este proceso debe realizarse hasta el día

²⁷ Organismo que dicta la capacitación

60 después de finalizado el curso. Si los documentos se entregan un día después se rechaza la acción. Estos documentos son recibidos en cada Dirección regional donde son revisados en 20 puntos por una ejecutiva de forma manual y que va contrastando con una pauta de corrección y con el formulario de la acción que provee el sistema. Cerca de 50 mil acciones al año por vía directa son revisadas por el staff de franquicia. El resto de las acciones, más de 150 mil lo realiza el OTIC que intermedia con la empresa y ellos reciben la factura y el certificado, los que mantienen a su resguardo como respaldo. Nos hemos encontrados con varios casos como: la factura está pagada después de los 60 días, la misma factura la repiten distintos OTIC, los certificados son en la mayoría de los casos de asistencia del 100%, etc.

Solo un 74% de los cursos son liquidados (186.545). En el caso de la vía directa es un 57% y en el caso de los OTIC es un 79%. En este tipo de casos sería importante averiguar el porqué de esta diferencia, en el Cuadro 16 y Cuadro 17 se tiene lo siguiente:

Cuadro N°16 Participantes

PARTICIPANTES 2011				
ESTADO ACCIONES	VIA DIRECTA	VIA OTIC	TOTAL POR ESTADO	% Directa
1	32	188	221	14%
2	121	595	718	17%
3	95.497	152.275	247.775	39%
4	216.309	1.248.060	1.464.373	15%
TOTAL POR TIPO	311.959	1.401.118	1.713.077	18%
% Aceptadas	69%	89%	85%	

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede observar que en el caso de acciones por vía directa, que solo en un 69% de los participantes incluidos en las acciones le es aceptada la actividad y en el resto se rechaza, en cambio en las acciones de OTIC un 89% de los participantes son aceptados. Esto da cuenta de que en el caso del vía directa algo sucede que no se registra la misma lógica. Esto también se observa para el caso de las acciones, en el caso de acciones intermediadas por vía directa, son rechazadas un 43% y en el caso de acciones intermediadas por OTIC solo un 21%.

Cuadro N°17 Acciones

ACCIONES 2011				
ESTADO ACCIONES	VIA DIRECTA	VIA OTIC	TOTAL POR ESTADO	% Directa
1	24	113	138	17%
2	90	189	281	32%
3	24.210	41.019	65.232	37%
4	32.584	153.957	186.545	17%
TOTAL POR TIPO	56.908	195.278	252.186	23%
% Aceptadas	57%	79%	74%	

Fuente: Elaboración Propia

Los Estados son los siguientes: 1=ingresadas; 2=autorizadas; 3=rechazadas; 4=aceptadas.

6.6. Gestión de Cuentas OTIC

Los organismos intermedios de capacitación que gestionan recursos les son entregados por las empresas durante el año, denominados aportes. Con dichos aportes ellos cancelan sus gastos de administración y las actividades de capacitación de cada empresa adherida. Gestionar cada actividad significa realizar todos los procesos anteriores como: comunicar, rectificar y liquidar, además debieran realizar asesorías a las empresas en cuanto a cómo mejorar el ámbito de las capacitaciones, apoyarlas en los procesos de levantamiento de necesidades y otras funciones²⁸.

El SENCE dos veces al año les solicita a los OTIC que envíen una declaración jurada de los aportes recaudados, en julio de cada año con la información de aportes y gastos de administración realizados por las empresas durante el primer semestre del año y en febrero de cada año con la información de aportes de todo el año en forma mensualizada. Esta información es enviada en medios magnéticos a las oficinas de SENCE, los cuales son procesados en la Unidad de informática para alimentar el proceso de operación renta.

Las empresas durante el año 2012 aportaron a las OTIC del orden de 121 mil millones de pesos²⁹ para realizar capacitaciones a sus trabajadores a través del instrumento de franquicia tributaria. Durante el presente año le serán devueltos los aportes realizados vía rebaja de impuestos en el proceso de operación renta que actualmente el Servicio de Impuestos Internos lleva a cabo, durante el mes de abril. Las empresas reciben de parte de SENCE un certificado que valida los aportes realizados, mediante el proceso que se realiza entre febrero y abril de cada año.

²⁸ En el Manual de Operación de los Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación, OTIC, se define cuáles son sus funciones como agentes de la franquicia: Capítulo 1 ANTECEDENTES GENERALES "Los OTIC son entidades cuyo objetivo es otorgar apoyo técnico a las empresas adheridas, principalmente a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación, de evaluación y certificación de competencias laborales, y de asistencia técnica para el desarrollo de recursos humanos¹. A estos organismos les está impedido impartir y ejecutar directamente actividades de capacitación o de evaluación y certificación de competencias laborales. Sólo les corresponde servir de nexo entre las empresas afiliadas, el Sence y los Organismos Técnicos de Capacitación, OTEC."

²⁹ Corresponde a los

De estos aportes, el 11% corresponde a los gastos de administración que cobran a las empresas adheridas los OTIC, que corresponden a cerca de 13 mil millones de pesos.

Esta información es recopilada durante el proceso de operación renta que lleva a cabo el SENCE. La información es entregada por las empresas y OTIC mediante las declaraciones jurada.

Cuadro N°18 Tabla del Total de Aportes y Gastos de Administración por OTIC

NOMBRE OTIC	APORTES 2011 (PESOS \$)	GASTO ADMINISTRACION (PESOS \$)	PORCEN TAJE	APORTES 2012 (PESOS \$)	GASTO ADMINISTRACION (PESOS \$)	PORCENTAJE
AGROCAP	2.608.399.004	391.259.841	15,00%	2.800.179.703	420.026.961	15,00%
ALIANZA	1.878.485.471	162.879.664	8,70%	1.741.177.910	158.472.756	9,10%
ASIMET	2.920.235.036	352.222.324	12,10%	2.938.267.119	313.367.979	10,67%
BANCA	3.473.317.656	357.285.770	10,30%	4.028.987.080	351.558.523	8,73%
BIOBIO	199.116.926	21.034.884	10,60%	214.264.449	22.957.617	10,71%
CAPFRUTA	297.542.176	17.000.000	5,70%	264.312.951	39.237.564	14,85%
CGC	120.523.721	18.078.558	15,00%	120.523.722	18.078.558	15,00%
CHILEVINOS	521.267.202	58.297.134	11,20%	513.761.545	56.358.535	10,97%
COMERCIO	8.110.817.313	950.152.697	11,70%	8.868.167.614	1.034.079.478	11,66%
CONSTRUCCION	30.807.495.311	3.607.084.348	11,70%	34.861.305.932	3.811.963.982	10,93%
CORCIN	10.099.655.396	1.385.190.034	13,70%	10.414.102.519	1.409.750.747	13,54%
CORFICAP	1.296.174.434	162.014.629	12,50%	1.247.935.734	153.698.198	12,32%
FRANCOCHILENA	37.301.796	4.195.270	11,20%	148.452.121	18.251.770	12,29%
INDUPAN	14.226.109	2.133.917	15,00%	19.474.272	2.921.141	15,00%
OHIGGINS	1.227.088.171	114.749.787	9,40%	1.505.415.129	136.435.579	9,06%
PROACONCAGUA	212.654.282	24.868.372	11,70%	164.967.006	20.049.750	12,15%
PROFORMA	14.999.593.336	1.507.841.888	10,10%	16.475.611.370	1.693.673.219	10,28%
PROMAULE	203.867.559	21.643.956	10,60%	300.953.504	30.239.408	10,05%
QUILICURA	220.000	20.000	9,10%			
SOFOFA	29.854.912.341	2.869.160.982	9,60%	35.197.726.704	3.309.027.321	9,40%
UNION	27.985.370	2.798.537	10,00%	9.093.618	909.362	10,00%
TOTAL AÑO 2011	108.910.878.610	12.029.912.592	11,00%	121.834.680.002	13.001.058.448	10,67%

Fuente: Publicación de Informe Anual de Aportes SENCE, 2011 y 2012

6.7. Operación Renta

Este proceso comienza cuando se solicita a las empresas realizar la declaración jurada del monto total de remuneraciones imponible y que han pagado las cotizaciones de salud y previsionales de sus trabajadores del año que se va a declarar (año anterior). A los OTIC se les solicita que entreguen la declaración jurada de los aportes que hicieron las empresas del año recién terminado y de cómo lo gastaron. En paralelo SENCE chequea cada uno de los RUT de los participantes y valida su existencia con el webservice del Registro Civil. Además, se solicita al IPS

que entregue la nómina de las empresas que usaron la franquicia y que no pagaron las cotizaciones y al SII que entregue la nómina de las empresas que son de 1° categoría y están vigentes durante el año anterior y les corresponde hacer declaración de impuestos.

Con toda la información anterior, SENCE construye cada uno de los certificados del beneficio de franquicia tributaria de capacitación que le corresponde a la empresa y la cual debe ser declarada en la operación renta.

6.8. Validación de Datos internos y externos

Para enfocar el proyecto de estudio de caso se debe incorporar un enfoque de procesos de la operación de la franquicia tributaria de capacitación que nos permita observar los quiebres del sistema que no permite que se cumpla el objetivo general de la franquicia. La validación de los datos es importante sobre todo para asegurar los beneficios uno en cuanto a la existencia de los RUT, que los participantes asistan a los cursos como se indica en el certificado, que los códigos de cursos estén vigentes, que los horarios no sobrepasen las 8 horas diarias, que las facturas entregadas sean verdaderas y que estén pagadas, que los cursos e-learning existan.

6.9. Descripción de Problemáticas

Problemas con que nos encontramos al observar el proceso de franquicia son los siguientes, de acuerdo a un estudio “Estudio Evaluación de Empresas desertoras de franquicia tributaria de capacitación”³⁰, algunas conclusiones que se extraen del estudio son:

- *“Si bien pone de manifiesto una actitud positiva a nivel declarativo en relación con la capacitación y la percepción de la franquicia tributaria como un elemento incidente en la realización de la capacitación, el nivel de conocimiento tenido en la empresa sobre su utilización se reconoce bajo, donde la mayoría de los entrevistados se ubica en niveles de conocimiento del instrumento marcadamente elementales.”*
- *“Los incentivos para utilizar el beneficio de la franquicia tributaria en la capacitación de las empresas, junto con responder a una orientación declarada por el desarrollo de los trabajadores y sus efectos positivos en la productividad de la empresa, se asocian con la opción de recuperar los recursos invertidos en capacitación, poniendo de manifiesto que la franquicia se conformaría en un motor que mueve a las empresas a desarrollar procesos de capacitación. En cuanto a los frenos para la utilización de la franquicia aparecen se encuentran referidos a los montos considerados para el valor hora de capacitación y para los porcentajes que cubren los tramos de renta, que en general son considerados insuficientes y*

³⁰Este estudio, realizado por Search Consultores, se hizo durante el 1° semestre del año 2012, donde se entrevistó a una muestra de 300 empresas desertoras de franquicia, con cuestionarios en profundidad, que quería observar cuales eran los principales motivos para no haber seguido utilizando la franquicia.

no facilitan su utilización. Los problemas referidos a la operación de la franquicia se refieren preferentemente a un desconocimiento del instrumento y su operatoria que lleva a calificarlo como una experiencia engorrosa y burocrática”

- *“No obstante la alta valoración e importancia asignada a la capacitación, su uso declarado utilizando la franquicia tributaria en los últimos cinco años aparece moderado, situación que aparece fuertemente influida por el tamaño de la empresa: se incrementa el nivel de utilización de la franquicia tributaria a medida que las empresas son medianas y, en particular, grandes, mientras que las Micro y Pequeñas Empresas ponen de manifiesto un nivel de uso menor..... Dada la utilización esporádica de la capacitación, no se contaría con el experticia para operar con facilidad en los procedimientos de la franquicia, lo que contribuye a no contar con un conocimiento aceptable de sus características y requerimientos.”*
- *“Evaluación de la operación de franquicia: La información obtenida pone de manifiesto la emergencia de una actitud crítica generalizada hacia las experiencias tenidas con el uso de la franquicia tributaria así como de los distintos atributos aso-ciados a operación, lo que se refleja en una evaluación marcadamente negativa de la satisfacción tenida con cada uno de ellos y con la herramienta misma. Las críticas apuntan tanto a aspectos de su financiamiento por la estimación de representar montos insuficientes en los valores que ésta considera como desde un punto de vista operativo por estimarse que su tramitación es engorrosa y burocrática. De este enfrentamiento crítico a las experiencias con el uso de la franquicia se tienden a excluir los sectores de Grandes Empresas, en los que el nivel de críticas se concentra en los montos involucrados en su operación, considerados bajos para los requerimientos tenidos en materia de capacitación. Sin embargo se aprecia una intención positiva de utilizarla cuando se requiera capacitar a trabajadores en las empresas.”*
- *“Propuestas realizadas por los entrevistados: De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio se puede plantear la necesidad de realizar una política de difusión de la naturaleza, características y operatoria de la franquicia tributaria, dirigida preferentemente a sectores usuarios esporádicos y no usuarios de la herramienta. Esta política re-quiere contar con una continuidad que permita que el mercado potencial al cual se encuentra dirigida logre captar y asimilar tanto las ventajas y beneficios de utilizar el instrumento como despejar características de su operatoria para evitar o minimizar las experiencias negativas dadas por la carencia de habituación en realizar las acciones orientadas a operar la franquicia. Al mismo tiempo, parecería conveniente analizar y evaluar la alternativa de desarrollar procedimientos que permitan a los usuarios realizar todas las operaciones que implica la utilización de la franquicia vía Internet, evitando que se requiera concurrir a oficinas de la Institución a presentar documentación, desarrollando procedimientos claros y definidos para facilitar su*

correcta utilización Otro aspecto a ser analizado y evaluado es la adecuación de los montos involucrados en la utilización de la franquicia, los que de manera generalizada se estiman como insuficientes. Si bien algunos segmentos que apuntan a realizar cursos de mayor duración y costos cuentan con requerimientos significativamente elevados, las estimaciones de insuficiencia representan a amplios sectores de usuarios potenciales.”

- Las OTEC están alejadas del proceso de la operación misma de la franquicia, cuentan con información escasa, que impide generar más calidad y participación.
- El grado de poder que tienen los OTIC en cuanto que gestionan el 89% de los montos franquiciados al año a su cargo y la información que disponemos de su operación es reducida, el impacto sobre la gestión que ellos realizan con las empresas a las cuales le intermedian es mínimo y el grado de supervisión es reducido. Además, nadie evalúa su gestión para establecer estándares de mercado y que estos sean conocidos. El SENCE tiene dificultades a la hora de conocer todos sus procedimientos y el destino de los fondos para sacar alguna conclusión del real uso y si ese uso es el correcto.³¹ Esto perjudica la verificación de los impactos que puede tener el uso de la franquicia en el ámbito productivo, de las empresas y en la empleabilidad de los trabajadores.
- Las capacitaciones que se entregan por medio de la franquicia son capaces de generar más y mejor capital humano, ya que también se cuestiona si dichos cursos son de buena calidad, son pertinentes, tienen un precio de mercado, si quienes los dictan tienen las capacidades de entregar los conocimientos a los trabajadores que asisten y otros más. Los cursos para que sean utilizados en la franquicia requieren de un código otorgado por SENCE. SENCE tiene el personal idóneo para gestionar el proceso de asignación de códigos pensando que hay un equipo de 20 a 22 personas que trabajan diariamente en esa tarea y tienen que evaluar 1400 cursos de diversas áreas temáticas. Desde un curso de apicultura, hasta el manejo de grúa horquilla, pasando con técnicas de lenguaje y otras modalidades. Muchos de estos cursos pasan la evaluación, pero son cursos que su aporte es muy bajo. Muchas veces las empresas utilizan la franquicia para hacer cursos de inducción a la empresa que duran una mañana o los tienen que hacer por internet, en estos casos es difícil dimensionar el aporte de valor en cuanto a la adquisición de una habilidad o aptitud del trabajador, a diferencia de lo que pudiera ser un curso de uso de plaguicidas o contabilidad aplicada.
- Hoy en día, internamente, no se cuenta con un sistema que permita conocer todas las intervenciones que se hacen y quién las hace y cuándo o el respaldo interno. Como el sistema no permite hacer cambios sin que quede registro, ya que cualquier cambio que se

³¹OTIC se resguardan de un Dictamen de la Contraloría de que los valores franquiciados son valores privados donde la autoridad no tiene facultades.

hace queda lo último que se ingresó y lo anterior se borra y no se sabe que había antes. Esto no permite la trazabilidad de las acciones de intervención por lo que el control interno y de supervisión se ve mermada ya que muchas veces no se puede respaldar la ocurrencia de ciertos hechos en pro o en contra, por lo cual queda una incertidumbre no atribuible a los responsables. De acuerdo a esto, actualmente hay menos personas que intervienen en el sistema y han cambiado, también se establece un procedimiento de mantener respaldos de cualquier cambio o intervención sobre el sistema, pero no esto no te libera totalmente de que existan casos que no tienen justificación.³²

- La gestión que realizan las regiones no tiene factibilidad de ser supervisada continuamente y periódicamente por lo que no se cuenta con información relevante de su proceder y si se puede asegurar que los procedimientos están bien ejecutados en un porcentaje considerable. Muchas veces por casualidad o por preguntas que realizan a la Unidad Central se descubren casos anómalos donde se aplica erradamente la normativa. Esto implica la dificultad que existe para generar mejoras de procedimientos.
- La información ingresada al sistema respecto del tramo de remuneraciones de los trabajadores que hacen un curso con franquicia es declarativa y a la fecha no contamos con la posibilidad de contrastar dicha información contra la información del tramo real de remuneraciones del participante. Esta información no se puede hacer antes del tercer mes de iniciada la capacitación por el desfase existente con la información de las remuneraciones con que se puede contar.

³²Existencia de casos donde las acciones aparecen con la información cambiada, incluso han aparecido duplicaciones de información de otra acción pero con distinta clave

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Enfoque

Para realizar una propuesta de mejora es necesario mantener un control interno sobre la operación de la franquicia y que esto permita disminuir la vulnerabilidad del sistema. Solo hace dos años se colocaron validaciones para operar el sistema lo que ha generado una gran cantidad de solicitudes de rectificaciones. No es posible tener un control interno en el sistema, que sea eficaz y eficiente porque no se cuenta con información relevante, oportuna, estructurada, que permita tomar acciones efectivas y hacer seguimiento continuo. Muchos de los hallazgos se hacen eventualmente porque las alarmas se generan porque un usuario empresa u OTIC o encargado regional envía un mensaje de que algo no está funcionando o se produjo tal evento. Otras veces, es porque se hace un análisis de los datos de las transacciones que permiten encontrar casos que hay que examinar porque se escapan de lo común y se envían a fiscalización. El sistema adolece de puntos de control interno para avalar un funcionamiento eficiente que dé cuenta que se cumple las reglas de negocios.

Lo que permite el control interno es que a través de ciertas acciones sobre la operación prevenir la ocurrencia de hechos adversos o la detección de la ocurrencia de uno. Este proceso debe ser ejecutado por la administración en cuanto permite evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres categorías:

- Efectividad y eficiencia operacional
- Confiabilidad de la operación financiera
- Cumplimiento de las políticas, leyes y normas

Esta actividad dentro de la organización permite ayudar a la organización a alcanzar metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de servicios. También se puede definir como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de ocurrencia de que los objetivos sean cumplidos. Es importante el control interno para lograr una gestión eficiente y transparente.

Este control permite gestionar de mejor forma el instrumento y además redirigir actividades que no agregan valor al proceso. Además permite que se orienten las actividades a una mejor atención de clientes-usuarios que son los beneficiados al tener un proceso de mejor calidad, eficiencia y transparencia.

En consecuencia, la propuesta de cambio considera acciones debieran superar trabas al funcionamiento, y agilizarlo. Los actores debieran lograr niveles de eficiencia en la gestión,

con el apoyo de las tecnologías de la información, que introduzcan un set de interfaces con los sistemas públicos capaces de agilizar su propia gestión.

En segundo lugar, los debiera contar con respaldos transaccionales que debieran ser parte de la operación de la entidad pública, en este caso el servicio de disponer de copias de facturas y certificados de asistencia, para tener libre acceso a ellos.

En tercer lugar, los cursos a distancia debieran tener un control a distancia por un sistema desarrollado por el estado en pos de llevar ese control, por una suerte de mandato en el cual se le asigna el foco de resguardar el buen uso.

En cuarto lugar, toda la información debiera estar disponible para cualquier ciudadano, entidad pública o privada, de esa forma la competencia estaría dada por la buena gestión en un trabajo tan esencial para un país como es el nivel de capacidades de sus trabajadores y la educación de los jóvenes.

En quinto lugar, disponer de personal idóneo para realizar el trabajo de back-office analítico que aprueba acciones, con calificación y probidad, ya que las reglas no se pueden alivianar o pasar por alto. Todo esto apoyado por una auditoría de procesos periódica para observar si se cumplen los protocolos y lo indicado en los instructivos.

En sexto, generar un instructivo de multas y sanciones que incluya castigos que no den lo mismo, como dejar de operar por un lapso, que el valor de la multa vaya en relación a la cantidad de participantes, que se diferencie los errores, las negligencias o el dolo. También que exista un ranking de multas, sanciones, por el valor, el tipo, cantidad, etc., que permita discernir de entre uno que gestiona bien y otro mal.

7.2. Hallazgos

7.2.1. Los sistemas existentes o los sistemas nuevos deben tener claramente indicados la manera de cómo se transfiere la información indicada en la normativa. No porque un sistema tecnológico no recoja cierta información importante que deba ser informada implica que se está transgrediendo la normativa, ya que tendrá que suplirse con un mecanismo manual. Es importante si que los sistemas sean coherentes en términos de lo que ingresan vía manual o vía tecnológica no confunda a los usuarios. Los actores piensan porque el sistema no recoge la información referente a la repartición de los montos de capacitación en las cuentas contables, y cuando selecciona que están ingresando información fidedigna y en estricto rigor no lo es sienten que los sistemas no responden a sus necesidades.

- 7.2.2.** Los actores esperan que los sistemas entreguen cierta información básica que permita retroalimentar la operación que ellos realizan. Dicha información se debe disponer de una manera fácil y accesible. En este caso es importante generar ciertos parámetros básicos de cómo se va a desplegar la información teniendo en cuenta que no quieren listados muy largos, por lo que los motores de búsqueda son una herramienta esencial para el despliegue de dicha información y por otro lado información que tenga flexibilidad de estructura como los cubos dinámicos. En estos casos muchas veces se dice que la información está disponible que el costo de buscar dentro de los listados es alto.
- 7.2.3.** Para el actor OTIC es importante que los OTEC se preocupen de la gestión de la franquicia en cuanto a generar en los tiempos necesarios las tareas que a ellos les concierne como es emisión de certificados y facturas. Que a su vez la información que se incluya en dichos documentos, sea la correcta para no retrasar los procesos posteriores que puedan aumentar las probabilidades de que la franquicia se caiga. En estos casos, que el OTEC pueda contar con mayor información para llevar a cabo sus actividades en cuanto a la asistencia de los participantes, los participantes que integran un curso, los cursos que están siendo cursados, etc. permitiría que el OTEC esté mayormente informado de las actividades relacionadas con la franquicia. Darle un portal para que gestione sus cursos sería una herramienta que podría facilitarles el desarrollo de sus procesos asociados a la franquicia.
- 7.2.4.** En cuanto a la definición conceptual de SENCE respecto del rol de los OTIC como que son un SENCE pequeño, en mi opinión me resulta confuso ya que son actores privados que su rol es intermediar bajo los parámetros entregados por la autoridad y la normativa y en ningún caso actúan en función de un servicio público. Por lo que eximirlos de que puedan por ejemplo dar cuenta de la facturación de los cursos al igual que en el caso del vía directa no conviene. Los OTIC deben ingresar la factura asociada al curso dictado y el respaldo de su pago, ya que es de la única forma que SENCE pueda tener siempre a su resguardo el respaldo de la información asociada a cada una de las acciones de capacitación, cosa que no ha ocurrido en 36 años. Y cuando se les pidió se tuvo que invertir tiempo y fondos para hacerlo que estaban fuera de la operación normal. Los OTIC tienen los recursos suficientes para hacerlo. Ingresar 150 mil facturas y sus respaldos respectivos al año, no resulta ser de gran magnitud. Solo vean el caso de los reembolsos de Isapres. Los OTIC tienen disponible más de 13 mil millones de pesos para operar la franquicia.
- 7.2.5.** Dentro de los hallazgos, el tema de la evaluación del personal podría creerse que es un punto bajo, pero dados los antecedentes, este punto fue mucho más bien

evaluado de lo que se esperaba. Teniendo como referencia la encuesta realizada a más de 600 empresas y lo indicado en las entrevistas a los actores entrevistados. Se indica que no es el problema el personal en términos de la atención, sino los sistemas que apoyan el poder dar respuestas oportunas, por lo que claramente hacen una distinción.

7.2.6. Se hace presente que el sistema propuesto como cambio y mejora del sistema actual contempla un manejo de ingreso de información por archivos batch y respuesta al ingreso a través de la respuesta entregada por el sistema también como una descarga de archivos en formato texto. Este sistema permite homologar el traspaso de información para que todos los actores puedan utilizarlo de forma fácil y expedita. Pero a pesar que el archivo de ingreso es un archivo texto que puede ser automatizado por cada uno de los actores para su uso más expedito manifiestan la salvedad que dicho proceso que debe hacer cada actor fuera del sistema y en forma privada requiere de nuevas configuraciones de sus sistemas actuales y eso implica inversiones. Los actores deben tener presente que deberán de alguna manera adecuarse a las nuevas condiciones que de forma inmediata puede resultar complicado pero en el largo plazo significa que mantendrán mejores condiciones de operabilidad. Hasta que punto debe invertir el estado al hacer los cambios que implicará inversiones que tendrán que hacer los actores que se conectan con el sistema y son parte de él.

7.2.7. Es importante tener en cuenta que para el desarrollo de nuevos sistemas o hacer reingeniería de los procesos, es hacerse cargo de las necesidades de los clientes o actores relevantes de la operación misma del sistema. En este caso, al hacer el levantamiento de los procesos y hacer el rediseño y posterior definición del sistema se tuvo muy en cuenta a los clientes externos como las empresas que utilizan la franquicia por vía directa y a los OTIC, pero vistos en forma más homogénea, que lo que pudiera hacer el OTIC y la empresa en forma individual fuese equivalente. Este caso produce ciertos inconvenientes a los OTIC en cuanto que ellos manejan mayores volúmenes de transacciones respecto que una empresa en forma individual. Por lo que en términos de la empresa como usuario individual tendría una mejora sustancial, el OTIC iba a tener que implementar algunas mejoras en sus sistemas para poder realizar la nueva operación que se les iba a solicitar. Ahora, no es un problema de sistema ni de rediseño, sino más bien de hacer exigible cierta información que hasta la fecha no está disponible para SENCE y que los OTIC les cuesta reconocer que no quieren entregarla.

7.2.8. Uno de los hallazgos es la gran captura de participación de 2 OTIC que copan el 70% del mercado que al final son las que más reclaman porque tienen la mayor cantidad de transacciones pero tienen los mayores dividendos por gastos de administración, los cuales pueden utilizar para hacer las interfaces necesarias para poder realizar los cambios del rediseño del proceso.

7.2.9. Otro hallazgo importante indicado por uno de los entrevistados es que el nuevo sistema definido que tendrá disponible la franquicia a quienes más afectará en términos positivos es a las empresas que usan la franquicia por vía directa sin la intermediación de los OTIC, ya que estos actores son los que podrán acceder de manera más expedita y con funcionalidades apropiadas para generar eficiencias sustanciales al proceso.

7.2.10. Los entrevistados manifiestan que deben hacerse cambios en todos los aspectos mencionados, a pesar de no nombrar la gestión del cambio como una herramienta relevante para que el sistema funcione en todas las dimensiones del análisis de procesos, si manifiestan que para implementar los cambios se debe generar un proceso de capacitación de los actores, coordinación mediante reuniones para generar una agenda común con fechas y actividades y además que estos sean paulatinos y en fases de ingreso desfasadas de dichos cambios. De alguna forma, la herramienta no está conceptualizada, pero si dan cuenta de que debe hacerse de alguna forma para hacerse cargo de una nueva forma de hacer las cosas y el proceso de cambio sea más amigable, intervienen las variables como el conocimiento, las personas y el tiempo.

7.3. Detalle de las Mejoras

En base a la tabla siguiente se detallan una serie de mejoras propuestas dado el flujo de procesos que se expuso en el capítulo 5, que tiene por objeto introducir nuevas funcionalidades al proceso que actualmente se lleva a cabo, o mejorar funcionalidades existentes que se realizan de modo manual o extra sistema o que no están incluidas. Estas mejoras se basan en el análisis AS IS (situación actual) realizado en los hallazgos y propuestas TO BE (propuesta de mejora)

Cuadro N°19 Tabla de Propuestas de Mejora

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
Módulo de Administrador de Cuentas de Aporte de Empresas a OTIC	No existe módulo de reporte de aportes para OTIC. Las cuentas aportes se informan una vez al año en Excel por correo electrónico y envío de medio magnético y se procesan de forma manual	Contar con un Módulo de cuentas de aportes donde OTIC tendrán que informar durante el año y en forma continua los aportes de las empresas y los movimientos asociados a cada una de las transacciones	Riesgo asociado a no tener la información para hacer análisis o aprobar proyectos	SENCE puede tener la información de los cargos a las distintas cuentas durante el año y no una sola vez.
Módulo de Rectificaciones	Rectificaciones se realizan mediante solicitud a un correo electrónico específico por parte de OTIC, empresas o encargados regionales. Se procesan en una aplicación parche algunas y otras mediante el ingreso una a una al sistema, otras directamente a la base de datos.	Módulo de rectificaciones que se segmentaran en automáticas y manuales (por analizar)	Las validaciones son hechas por análisis de los ejecutivos, el sistema no hace validaciones. Incluso podrían ingresarse cambios directamente en la base de datos sin seguridad y sin respaldo de quien ejecutó dicho cambio. Es	80% de las rectificaciones van a ser automáticas, las restantes podrán hacerse y contestarse directamente en el sistema manteniendo así la trazabilidad e historia. Va a simplificar este proceso mucho y va a disminuir los tiempos de

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
	<p>Las solicitudes de rectificaciones son aproximadamente 1.600 cada mes, todas las respuestas para cambio deben ser hechas de forma manual.</p>		<p>un sistema vulnerable.</p>	<p>respuesta.</p>
<p>Submódulo Precontratos</p>	<p>Precontratos se despachan a oficinas regionales de Sence y los revisa una ejecutiva de la región y solo la región puede verlo porque no está en un sistema común solo respaldo en papel. Esto implica gasto en mantener en cada una de las direcciones regionales un espacio para resguardar cada documento.</p>	<p>Precontratos se ingresan digitalizados al sistema, son revisados por una ejecutiva a nivel central para cualquier precontrato de cualquier región y estos pueden ser visualizados por la empresa, Sence u OTIC. Sistema asigna un código.</p>	<p>Riesgo de pérdida del documento, atraso en el ingreso del precontrato, solo es ingresado en la región de donde es la empresa. Esto impide muchas veces poder corroborar a los participantes de una acción de precontrato</p>	<p>Baja sustantiva del tiempo de aprobación de precontratos. Ingreso al sistema en forma digital. Desde cualquier oficina se va a poder ver.</p>

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
Submódulo PostContratos	Postcontratos en papel entregados directamente en las Direcciones Regionales. Revisados en la DR. Solo disponibles en dicha DR.	Postcontratos se ingresan digitalizados al sistema, son revisados por una ejecutiva a nivel central para cualquier postcontrato de cualquier región y estos pueden ser visualizados por la empresa, Sence u OTIC. Sistema asigna un código.	Riesgo de pérdida del documento, atraso en el ingreso del postcontrato, solo es ingresado en la región de donde es la empresa. Esto impide muchas veces poder corroborar a los participantes de una acción de postcontrato	Baja sustantiva del tiempo de aprobación de precontratos. Ingreso al sistema en forma digital. Desde cualquier oficina se va a poder ver.
Submódulo Estudio de Detección de Necesidades	Estudios de Detección de Necesidades se entregan en papel directamente en las Direcciones Regionales. Revisados en la DR. Solo disponibles en dicha DR.	Estudios se ingresan digitalizados al sistema, son revisados por una ejecutiva a nivel central para cualquier estudio de cualquier región y estos pueden ser visualizados por la empresa, Sence u OTIC. Sistema asigna un código y se relaciona directamente con la acción	Riesgo de pérdida del documento, atraso en el ingreso del DNC, solo es ingresado en la región de donde es la empresa. Esto impide muchas veces poder corroborar a los participantes de una acción de DNC	Baja sustantiva del tiempo de aprobación de precontratos. Ingreso al sistema en forma digital. Desde cualquier oficina se va a poder ver.

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
		de capacitación.		
Submódulo Comité Bipartito	<p>Los comités bipartitos son entregados en las oficinas regionales de SENCE y se mantienen en dicha Dirección regional, no pudiendo verlo ni la empresa, ni el OTIC ni ninguna ejecutiva de SENCE. Esto trae problemas cuando hay empresas que tienen sedes en distintas regiones. Una acción de capacitación se le asocia un comité bipartito pero es difícil poder supervisar si existe dicho comité</p>	<p>El documento del comité bipartito será ingresado digitalmente y podrá ser visualizado en el sistema por los actores involucrados ya sea SENCE, OTIC o empresa. Además, en cualquier dirección regional podrá visualizarlo. Cuando se comunique una acción, el comité bipartito tendrá un código asociado, por lo cual podrá ser rastreado o seguido si es necesario saber la</p>	<p>Riesgo de pérdida de los documentos. No poder corroborar a los participantes.</p>	<p>Baja sustantiva del tiempo de aprobación de precontratos. Ingreso al sistema en forma digital. Desde cualquier oficina se va a poder ver.</p>

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
	bipartito.	constitución de dicho comité.		
Funcionalidad de Horario de Clases	El horario se informa pero no se valida que las clases puedan durar más de 24 en un día. No se le puede hacer cambios al horario, por lo cual la información no está disponible para posibles fiscalizaciones. Los cambios de horario solo se hacen vía ingresar una observación al sistema.	Ingreso de horario real y función para cambiar los horarios por un formulario o vía batch	El horario actual es estático no permite hacer cambios y que este se modifique y pueda ver un nuevo horario, problemática para los fiscalizadores que van a fiscalizar cursos que se pospusieron por algún motivo. No es eficaz el proceso.	Va a poder disminuir los errores de información de las transacciones. Fiscalización se va a poder organizar mejor en sus tareas conociendo mejor el historial. Validar el horario máximo por día de 8 horas y 10 en casos con aviso.

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
Módulo de Tareas	El sistema actual no tiene funcionalidades para flujo de tareas entre usuarios SENCE-Empresas, SENCE-OTIC, este proceso se hace por medio de el correo electrónico disponible para ello. Este mecanismo no permite saber o conocer el comportamiento de los tiempos de respuesta a los clientes por cada una de las solicitudes.	Módulo de tareas que a través de workflow integrado al sistema las distintas entidades podrán comunicarse entre SENCE y los usuarios. Permite generar un flujo de tareas a los que se le puede hacer seguimiento, conocer tiempos de respuesta, historial y mantener respaldo de las acciones que se toman.	Toda la información de requerimientos se maneja por fuera del sistema, está en los correos de franquicia y no en el sistema por lo cual es de difícil búsqueda para poder hacer trazabilidad y buscar la historia. No permite tener indicadores de respuesta.	Cambiar el correo electrónico institucional al sistema directamente, permitiendo tener el historial de cada cliente y la trazabilidad.
Validar Reglas de Negocio	El sistema actual al comunicar vía batch no realiza validaciones de los RUT de los participantes, esta validación se hace en el proceso de declaración renta y es posterior. No realiza validaciones de la	Se harán validaciones con WS disponibles en todos los casos. Validaciones WS de registro civil, Superintendencia de Pensiones y sistemas internos de SENCE.	Muchos RUT de personas no eran validados solo al final del proceso, eso ensucia el proceso durante el año. NO hay certeza total de que todas las empresas que reciben el beneficio	Hacer las validaciones a la entrada en todos los casos, eso permite hacer más eficiente la gestión de los OTIC y de SENCE. Dejar de hacer fuera de línea y una vez por año las

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
	<p>cantidad de horas al día, puede sobrepasar las 24 horas. No valida en línea durante la operación renta las empresas que tienen deuda previsual en el resto del sistema.</p>		<p>hayan pagado las cotizaciones del año anterior.</p>	<p>validaciones.</p>
Comunicación vía batch	<p>Comunicación vía batch con 12 archivos en access que pesa cerca de 1 mega. El sistema actual no retroalimenta a los usuarios de cual es el problema cuando no quiere comunicar una acción</p>	<p>Comunicación solo con 3 archivos planos que pesan entre 50 y 300 bytes. Con mucho menos campos que rellenar. Entrega un archivo de retroalimentación de donde está el problema, que campo y motivo.</p>	<p>Archivo muy grande permite mayor probabilidad de error. Si la carga tiene muchos registros también en la actualidad hay muchos casos de que no la carga.</p>	<p>Mejorar la interfaz con los clientes empresas que usan la franquicia por vía directa permitiendo tener el ingreso vía batch de forma fácil y eficaz.</p>
Submodulo de proyectos del 5%	<p>No hay módulo para ingresar los proyectos del 5% ni para</p>	<p>Se diseña una funcionalidad de ingreso de proyectos al 5%</p>	<p>Se maneja en la actualidad por fuera del</p>	<p>Poder hacer las rendiciones dentro del</p>

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
	rendirlos posteriormente.	y su posterior rendición.	sistema.	sistema.
Módulo de Reportes	El sistema actual no entrega ningún tipo de información particular del usuario o general del sistema.	Se propone un Módulo de Reportes que permite mantener informados a los distintos actores respecto de sus transacciones a nivel particular y anivel general, además de mostrar un estatus global de todo el sistema.	No existe módulo de reportes, percepción de poca transparencia.	Entregar a los clientes una mejor información de las transacciones del sistema a nivel particuar de cada uno de ellos y a nivel global en términos de posicionamiento.
Funcionalidad de alarma para acciones que están por ser vencer	Sistema actual mantiene la información de las fechas máximas en que se deben liquidar las acciones, pero da el alarma de cantidad de días que faltan o enviar un mensaje.	Existirá la Alarma que informará de acciones pendientes de liquidar y los días que faltan para que se produzca su vencimiento.	El sistema actual no avisa y muchas veces las empresas y los OTIC se les pasaba la fecha de liquidación.	Generar las alarmas necesarias.

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
Claves de usuarios	Hoy cada usuario externo mantiene una sola clave para ingresar al sistema a pesar que puede tener un staff de más personas trabajando en el mismo sistema.	Cada cliente podrá crear las claves de usuarios que requiera para realizar su trabajo, de esa forma podrá identificar a los usuarios y las tareas realizadas directamente en el sistema.	El riesgo para la seguridad de información de las empresas al manejar una sola clave.	Dar mayor seguridad a los clientes entregando una herramienta a todos los usuarios.
Sistema de Control de Cursos E-learning	Los cursos elearning no tienen horario asociado por lo que todo lo que informan es meramente declarativo, no hay control sobre cursos en esta modalidad.	Esta aplicación permite controlar que al menos los participantes que fueron declarados ingresaron a la plataforma e-learning una cierta cantidad de veces.	Riesgo de que se informen cursos que no existen.	Valida que el participante inscrito haya ingresado a la plataforma e-learning.
Sistema de Control Biométrico para la asistencia	Hoy no se sabe si el participante inscrito en la capacitación asistió realmente a la capacitación o si es el mismo que fue declarado.	EL LCE (libro de clases electrónico) permite a través de la huella del participante entregar la información de su asistencia al curso. Esto permitirá controlar la	Riesgo de que un participante que no asistió fuera informado como asistente o fuera cambiado.	Valida que el participante es el y que asistió en tal fecha/módulo.

Mejoras en Módulos y Funcionalidades	Situación Actual	Propuesta de Mejoras	Riesgo	Beneficio
		información entregada antes por los OTEC en cuanto a que enviaban un certificado de asistencia del participante.		
Realizar liquidaciones a distancia en forma digital por vía directa	En la actualidad las empresas tienen que ir a dejar los documentos a SENCE para poder liquidar sus acciones. Problema para empresas que están ubicadas en comunas donde no hay Dirección Regional.	La liquidación por parte de la empresa se va a poder hacer vía electrónica ingresando todos los documentos digitalizados para poder realizar la liquidación desde cualquier parte del país.	No existe riesgo	Ahorro de costos de viaje, papel y trámite. Se acorta el trámite.

(Fuente: Elaboración Propia)

7.4. Análisis Costo Beneficio

En base a las mejoras propuestas para el sistema de franquicia se hizo una estimación de ahorro de costos al operar bajo la premisa del nuevo sistema y los nuevos procedimientos. En este análisis se extrajeron las principales mejoras y el beneficio está dado por una primera aproximación. La estimación de costos se basa en observar ahorro en tiempos en las actividades identificadas que realizan las asistentes de atención de la franquicia en el SENCE, las tareas que para la misma actividad realizan los OTIC y/o las empresas. Los ahorros pueden ser monetarios, de tiempo, uso de recursos, transporte, etc.

En el caso de los tiempos de ahorro de tiempo utilizados para todos los actores se utilizó una valorización de la hora de trabajo de una jornada de 44 horas semanales de una asistente de atención con una remuneración de \$ 1.000.000 bruta mensual, equivalente a una hora de trabajo de valor \$ 5.411.

Se puede estimar un ahorro de costos inicial asociado a reducción de actividades para el SENCE valorizado en 36 millones de pesos anuales. Para los OTIC este ahorro se traduce en 10 millones de pesos anuales y para las empresas que realizan la gestión de la franquicia por vía directa se valoriza en 369 millones de pesos anuales, que incluye ahorro de costos de tiempo y transporte. Es importante indicar que el nuevo sistema y la redefinición de los procesos genera una mejora sustancial a los actores que realizan la operación de la franquicia por vía directa, que implica ahorro de recursos monetarios y de tiempo, además una forma de que vayan con el tiempo aumentando el uso de la franquicia debido a que con este sistema las barreras a la entrada en cuanto a un trámite engorroso desaparece y pueden acceder de manera expedita a realizar el trámite de uso de la franquicia desde sus dependencias y con la suficiente información que entregará el sistema.

Estos son beneficios que se traducen en ahorro de costos que tienen relación con las actividades que realizan los distintos actores que participan de la gestión, además de otros beneficios que no están calculados que tienen relación con mayor transparencia, mejor atención para los distintos clientes, resguardo de información relevante que actualmente no existe.

Cuadro N°20 Tabla para cálculo de Ahorro de Costos al implementar el sistema

COSTEO DE ALGUNAS MEJORAS	En segundos	ACTUALMENTE	CON EL REDISEÑO DE PROCESOS Y EL NUEVO SISTEMA	AHORRO POR TRANSACCION			CANTIDAD RECTIFICACIONES DEL TIPO AL MES	AHORRO TOTAL TRANSACCIONES EN SEGUNDOS			AHORRO TOTAL EN VALOR (\$) (COSTO DE HH = \$5.411)			
				AHORRO SENCE	AHORRO EMPRESA	AHORRO OTIC		AHORRO TOTAL SENCE AÑO EN SEGUNDOS	AHORRO TOTAL EMPRESA AÑO EN SEGUNDOS	AHORRO TOTAL OTIC AÑO EN SEGUNDOS	AHORRO TOTAL SENCE AÑO EN VALOR MONETARIO	AHORRO TOTAL EMPRESA AÑO EN VALOR MONETARIO	AHORRO TOTAL OTIC AÑO EN VALOR MONETARIO	
1. Cuanto tiempo (en segundos) demora en promedio en las siguientes actividades que realiza en la operación diaria de la franquicia tributaria:														
1.1. Rectificación de OTIC 1.1.1. Para cambiar una fecha de inicio	120/120/50 = 290	- OTIC escribe correo a franquicia. OTIC indicando requerimiento (120) - Asistente recibe correo y lo lee (50) - Asistente analiza solicitud (50) - Asistente toma decisión de si cambiar y procede (20) - Asistente digita el numero de acción (15) - editar (10) - hacer cambio de fecha (15) - guardar (5) - Revisa (5) - Asistente usa 50 en realizar cambio	- OTIC ya no manda correo sino que crea la solicitud directamente en el sitio, deja de ocupar 120 segundos - Busca acción (curso) y cambia fecha hace lo que hace SENCE, se asigna los 50 segundos - Si se cumple la regla de negocio se acepta automáticamente la solicitud - SENCE ya no ocupa 120 segundos en leer y analizar solicitud y deja de cambiar la fecha, o sea los 50 segundos	170		70 = 120-50	5	10.200		3.000	15.332	-	4.509	
1.1.2. Cambiar una fecha de término	120/120/50 = 290	- OTIC escribe correo a franquicia. OTIC indicando requerimiento (120) - Asistente recibe correo y lo lee (50) - Asistente analiza solicitud (50) - Asistente toma decisión de si cambiar y procede (20) - Asistente digita el numero de acción (15) - editar (10) - hacer cambio de fecha (15) - guardar (5) - Revisa (5) - Asistente usa 50 en realizar cambio	- OTIC ya no manda correo sino que crea la solicitud directamente en el sitio, deja de ocupar 120 segundos - Busca acción (curso) y cambia fecha hace lo que hace SENCE, se asigna los 50 segundos - Si se cumple la regla de negocio se acepta automáticamente la solicitud - SENCE ya no ocupa 120 segundos en leer y analizar solicitud y deja de cambiar la fecha, o sea los 50 segundos	170		71 = 120-50	330	673.200		198.000	1.011.905	-	297.619	
1.1.3. Para suprimir un participante o Para agregar un participante	300/120/70 = 310	- OTIC escribe solicitud para suprimir participante (300) - Asistente recibe correo y lo lee (40) - Asistente lo analiza (40) - Asistente decide si aprueba o no (40) - Si aprueba sigue lo siguiente - digitar el numero de accion (20) - presionar boton de detalles (5) - Ir a detalles - buscar participante por RUT o nombre (2 x n participantes) - editar (5) - hacer cambio (15) - guardar (5)	- OTIC busca funcionalidad para suprimir participante (60) - Encuentra acción y participante (30) - Presiona botón (5) - Lo suprime (5) En vez de 300 segundos solo ocupa 100, ahorro de 200 - Sistema analiza si corresponde o no (30) - Sistema lo aprueba o rechaza (5) - Si se aprueba sistema cambia el dato en los registros El 80% de las solicitudes se hará de forma automática, el resto se analiza. (80% x 300 = 138) Ejecutivo SENCE ya no ocupa sus segundo en analizar solo en el 20% de los casos	138		200	734	1.211.981		1.761.600	1.821.760	-	2.647.908	
1.2. Comunicación fuera de plazo	400/960	- Hacer y enviar correo OTIC o Empresa (300) (90% de OTIC y 10% de empresas) - Asistente lee correo (60) - Asistente analiza caso (200) - Aprueba comunicación (50) - Hace resolución (300) - Firma (2 días) - Asistente envía correo a OTIC o Empresa (150) - OTIC o empresa ingresa la comunicación (100) - Asistente pide cambio de fecha de inicio a TIC (200) - TIC hace cambio (5 días) - TIC avisa (200) - Cierra caso (20)	El nuevo sistema va a permitir que opere de manera más eficiente logrando bajar la tasa de caída en un 80% o más.	960	400	400	30	276.480	11.520	103.680	415.584	17.316	155.844	

COSTEO DE ALGUNAS MEJORAS	En segundos	ACTUALMENTE	CON EL REDISEÑO DE PROCESOS Y EL NUEVO SISTEMA	AHORRO POR TRANSACCION			CANTIDAD RECTIFICACIONES DEL TIPO AL MES	AHORRO TOTAL TRANSACCIONES EN SEGUNDOS			AHORRO TOTAL EN VALOR (\$) (COSTO DE HH = \$5.411)		
				AHORRO SENCE	AHORRO EMPRESA	AHORRO OTIC		AHORRO TOTAL SENCE AÑO EN SEGUNDOS	AHORRO TOTAL EMPRESA AÑO EN SEGUNDOS	AHORRO TOTAL OTIC AÑO EN SEGUNDOS	AHORRO TOTAL SENCE AÑO EN VALOR MONETARIO	AHORRO TOTAL EMPRESA AÑO EN VALOR MONETARIO	AHORRO TOTAL OTIC AÑO EN VALOR MONETARIO
1. Cuanto tiempo (en segundos) demora en promedio en las siguientes actividades que realiza en la operación diaria de la franquicia tributaria:													
1.3. Liquidación fuera de plazo	500/1010	- Hacer y enviar correo OTIC o Empresa (300) (90% de OTIC y 10% de empresas) - Asistente lee correo (60) - Asistente analiza caso (200) - Aprueba comunicación (50) - Hace resolución (300) - Firma (2 días) - Asistente pide apertura de acción a TIC (200) - TIC abre la acción (500) - TIC avisa (50) - Asistente envía correo a OTIC o Empresa (150) - OTIC o empresa liquida (200)	El nuevo sistema va a permitir que opere de manera más eficiente logrando bajar la tasa de caída en un 80% o más.	1010	500	500	200	1.939.200	96.000	864.000	2.914.863	144.300	1.298.701
1.1.5. Para cambiar un valor de un participante o la dirección o el traslado o el viatico	200/120	- Solicitar cambio de valor (200) - Asistente recibe correo y lo lee (40) - Procede a análisis (40) - digitar el número de acción (20) - Cambiar valor unitario del participante (20) - guardar (5)	Solicitud se hace por el sistema por lo cual ocupa la mitad del tiempo (100), sistema analiza automáticamente si corresponde o no el cambio de valor, si corresponde lo hace, sino no lo hace. En ambos casos se le envía un mensaje al usuario de la acción tomada. Asistente de SENCE ya no analizará dicha solicitud	120		100	177	254.880		212.400	383.117	-	319.264
1.4. Liquidar una acción por vía directa:	210/150	- Digitar número de acción, ingresar (10) - Presionar botón detalles (5) - Colocar o chequear asistencia de cada participante (10) - ingresar N° factura, monto y fecha (30) - Revisar cada uno de los 20 puntos de chequeo (150) - presionar liquidar (5) - guardar	Los 20 puntos son: nombre curso, código curso, rut OTEC en factura y en certificado, fecha inicio, fecha fin, rut empresa, rut participantes, valor por hora, valor por participante, valor imputable	210	100		2.616	6.653.321	4.567.225		10.000.783	6.865.117	-
1.4.1. Con 1 participante	150			168	100		1.144	2.305.968	1.372.600		3.466.162	2.063.191	-
1.4.2. Con 5 participantes	170			184	110		676	1.493.528	892.870		2.244.962	1.342.097	-
1.4.3. Con 10 participantes	220			218	145		280	733.169	486.765		1.102.045	731.669	-
1.4.4. Con 20 participantes	300			288	220		315	1.088.640	831.600		1.636.364	1.250.000	-
1.4.5. Con 50 participantes	400			368	345		180	794.144	744.510		1.193.699	1.119.093	-
1.4.6. Con 100 participantes	650			568	595		11	77.816	81.515		116.967	122.527	-
1.4.7. Con 200 participantes	1650			1.368	1345		10	160.056	157.365		240.584	236.540	-
Ahorro traslado de Empresas para liquidar por vía directa	400/6000	- Traslado y espera en tiempo 6000 segundos - Costo del traslado \$2500 ida y vuelta - SENCE demora en promedio 400 segundos en atender a cada uno	No van a tener que ir personalmente a las oficinas de SENCE y SENCE no va a destinar personal en recepcionar los documentos.	400	6000		2.616	12.556.800	188.352.000		18.874.459	361.596.883	
Administrador de Cuentas OTIC	66 horas/24x22 horas	- Solicitar la información en formatos definidos (6 horas) - Cada OTIC prepare la información (24 horas) x 22 - Procesar la información (36 horas) - Extraer reportes (24 horas)	Se comunica esta información cada vez que se liquida y luego se extrae el reporte y se ven la cuentas. SENCe demorará un 20% del tiempo que toma en hacer todo este proceso. Los OTIC lo harán cada vez que se liquide por lo que será transparente, suponiendo que van a ocupar un 10% del tiempo nada más. * VALOR HH PARA ESTE PROCESO SE DUPLICA	53		475,2	1				571.429		5.142.857
VALOR TOTAL DE LA ESTIMACION DE AHORRO DE COSTOS							6.708	23.576.062	193.026.745	3.142.680	36.009.232	368.623.616	9.866.703

8. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Realizado el levantamiento de procesos y el rediseño del sistema para la construcción del nuevo sistema se procede a validar el nuevo diseño en función de los objetivos estratégicos que tiene un proceso de modernización dentro del aparato público como son: la eficiencia, la transparencia y la orientación al cliente que son parte de un sistema de modernización en una entidad pública que se relacionan con la organización, las personas, los procesos y la tecnología.

A partir de las entrevistas se ha constatado que dentro de los conceptos de cambio que más influyen en un proceso de modernización es la eficiencia. La eficiencia como atributo primordial se traduce en que debiera estar presente en cómo enfrentar un proceso de mejora, tratando que no se dupliquen esfuerzos en distintas etapas del proceso, que exista cierto nivel de automatización que permita responder rápidamente, simplificar procedimientos para hacerlos claros y precisos, minimizar los tiempos de respuesta, que el sistema permita hacer lo que indica la norma, que exista la retroalimentación necesaria, disminuir el uso de papel en los diversos trámites, evitar la entrega de documentos físicos en las oficinas, incluir procesos de cargas masivas de información al sistema y validar datos al ingreso y no en forma posterior. El enfoque de mejora de procesos mediante las entrevistas posteriores, está validada en tanto que incluye casi la totalidad de los elementos mencionados.

Respecto del otro lineamiento estratégico la transparencia se puede decir que no es un atributo directo en la conversación ya que hay diversidad de conceptos con los cuales se le relaciona. Este concepto lo relacionan más que nada con nivel y acceso a la información desde los sistemas. Por ello, la existencia del Libro de clases electrónico va a entregar mayor transparencia al sistema porque valida a la persona que va al curso, no como en la actualidad que no se sabe a ciencia cierta. Otro módulo propuesto que les interesa mucho es el administrador de cuentas para los OTIC que va a dar mayor transparencia en todo sentido porque SENCE podrá saber en todo momento a que cuentas se cargan los cursos, permitiendo mayor control y permitir introducir indicadores de gestión. Sin embargo, lo más interesante es que los OTIC quieren conocer cuál es su posición en el mercado y de cada una de las otras empresas, ya que en la actualidad es difícil saberlo. Lo otro es que las reglas estén claras, ya que se debe competir con reglas claras ya que existe la percepción de que en la actualidad el sistema se vulnera mucho y esa percepción le resta confianza. Y por último el disponer de información relevante a nivel particular y global.

Respecto al tercer lineamiento, todos coinciden en que el sistema actual no está orientado al cliente, tiene mucha burocracia y es engorroso por lo que muchas empresas han dejado de usar la franquicia por los costos de transacción, les sale más caro administrar el beneficio que el beneficio que reciben. Se aprecia que una de las mejoras con respecto a este punto que está

incluido en el rediseño para el nuevo sistema subsana muchas tareas que se hacen manuales, es más intuitivo y simplifica algunos de los procesos. Además, permite la retroalimentación en cuanto a la comunicación y liquidación y hay una mejora sustancial en las comunicaciones por vía directa. Todo esto enfocado al cliente para que interactúe de mejor forma con el sistema de franquicia.

Respecto de la equidad de cómo funciona la operación por vía directa y vía OTIC, no hay consenso en cuanto a que ambas tengan los mismos trámites, los OTIC prefieren la diferencia en cuanto a no entregar la factura y el certificado y solo que quede a resguardo de ellos, a diferencia de la empresa que lo hace por vía directa que debe entregar la factura y el certificado para liquidar su acción. Incluso la nueva directriz de SENCE apoya dicha figura, ya que lo concibe como un intermediario que opera por SENCE entregándole atribuciones de SENCE. En ese caso están sujetos a ser fiscalizados en cualquier momento. Está la otra posición que indica que debiera existir un solo manual para empresas y OTIC y que deben estar sujetos a los mismos plazos, entrega de documentos y normas.

Respecto de la variable procesos se confirma con los distintos actores mediante las entrevistas, la necesidad de incorporar la funcionalidad de la asignación de cuentas de OTIC, ya que este proceso genera muchas ineficiencias y poca transparencia cada vez que se liquida una acción. Es importante tener la información de los cargos hechos a cada una de las cuentas (capacitación, excedentes, competencias) que manejan los OTIC y que SENCE pueda tener dicha información en cualquier parte del tiempo y no solo una vez al año cuando los OTIC lo entregan. Otro concepto importante de las mejoras propuestas y que se confirman con los actores es la validación de la información cuando se ingresa al sistema para comunicar. Otra cosa positiva es que el nuevo sistema permitirá tener información para construir indicadores de gestión de la operación que en la actualidad demora mucho tiempo en sacar los datos. La automatización es un tema que a pesar que no se explicita por parte de los actores es implícitamente indicada como una mejora en cuanto a hacer un proceso de rectificaciones más expedito e inmediato y esto pasa por automatizar gran parte de los distintos tipos de solicitudes. El proceso de las rectificaciones va a cambiar y automatizarse. El ingreso al sistema es con archivos planos, en batch y se define que no hay integración. Es importante que el OTEC tenga una mayor participación en los procesos, mayor interacción con SENCE y una conversación más fluida con OTIC. Debe mantener informado a SENCE, a las empresas y a los OTIC.

Respecto de la variable personal, en general la calidad del personal no es cuestionada en términos de atención al cliente, profesionalismo y preparación. El problema radica en los tiempos de respuesta en que se entregan los resultados, ya que el personal no tiene sistemas que apoyen la realización de la concreción de las respuestas a las solicitudes. Otro punto, es la

diferencia de trato a nivel de regiones, unas tienen muy buena respuesta, otras no tanto, hay una realidad dispar que debiera homologarse.

Como una forma de respaldar lo indicado por los entrevistados, se cuenta con algunos resultados provenientes de una encuesta de clientes de franquicia realizada en octubre de 2012, la encuesta fue realizada a 655 empresas que alguna vez usaron la franquicia, de las cuales tenemos 618 encuestados que responden con notas de 1 a 7. Un 20% de los usuarios encuestados dejaron de usar la franquicia y el resto la sigue utilizando.

La evaluación general del servicio de franquicia tributaria prestado por SENCE arrojó un promedio de 5,79 con notas de 1 a 7. De las empresas que no ocupan la franquicia evalúan el mismo punto con 5,23 y los que si la usan con un 5,93. Claramente los que no la usan tienen una percepción más baja que los que si la usan. El costo de administrar es más costoso que el beneficio que consideran obtener. Esto se da claramente en empresas pequeñas y micro donde los beneficios son entre 7 y 9 UF.

En cuanto a la pregunta relativa a los sistemas tecnológicos de apoyo de SENCE el promedio general fue de 5,43. En cuanto a las empresas que no lo usan baja a un 4,86 y los que la usan a un 5,57. De acuerdo a lo extraído en las entrevistas, muchas empresas dejan de usar la franquicia por el nivel de burocracia existente y podemos deducir que la burocracia viene dada porque no hay buenos sistemas que apoyen el proceso.

Otro de los elementos que podría incidir en la operación de la franquicia y en su evaluación es la atención del personal. En este caso es bastante próxima a la evaluación general de la franquicia, esta variable fue evaluada con 5,63 en general, un 5,22 para los que ya no la usan y un 5,74 para los que la usan.

Cuando se evalúa la gestión de los OTEC la evaluación general cae drásticamente a un 3,44 en general. A los que no la usan evalúan con un 3,25 y a los que la usan con un 3,48. Evalúan con menos de un 4 todas las preguntas asociadas al desempeño de los OTEC como: Infraestructura (3,77), Acceso (3,85), Horarios (3,72), Oferta (3,62), nivel de aprendizaje (3,67). Claramente el sistema de franquicia tiene una clara necesidad de mejora en cuanto a la oferta de capacitación. En conclusión, uno de los temas más importantes en el rediseño de un sistema que se observa en este levantamiento y se puede extender a otros casos es considerar la interfaz del sistema rediseñado con sistemas de los actores que ocupan el sistema para operar el beneficio. La disyuntiva es como colocar a disposición un sistema que sea versátil para que todos los actores externos puedan acceder de forma rápida, simple y automática.

Por otra parte, como beneficio neto global estimado al hacer el análisis costo beneficios, para las empresas que tramitan la franquicia en forma directa podrían llegar a tener beneficios

cuantificados del orden de los 320 millones de pesos, el SENCE podría tener un beneficio de 32 millones de pesos y los OTIC del orden de 10 millones de pesos. Esto contempla ahorro de tiempo y recursos utilizados. Estos beneficios aumentan si empresas que antes no usaban la franquicia debido a las dificultades de la operación, es la variable usabilidad enfocada al usuario la que define la mejora del sistema para operar.

9. BIBLIOGRAFIA

- ABURTO J. Apuntes del Curso de E-Business de la malla del Magister de inteligencia de Negocios de DII-UChile. (2011).
- BARROS OSCAR. (2004). Ingeniería de E-Business. Ingeniería de negocios para la era digital. 1ª edición. JC Saez Editor, Santiago, Chile.
- BRAVO J. (2010). Gestión de Procesos. La participación es la clave. 3ª Edición. Evolución Editorial, Santiago, Chile.
- COMISION MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. (2011). Informe Final de la Comisión de estudio de los programas e instrumentos de SENCE.
- HAMMER M. y CHAMPY J. (1994). Reingeniería. Ed. Norma.
- ISHIKAWA KAORU. (1984). What is total quality control? The Japanese way. 1ª edición. Prentice Hall.
- MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCCIAL. Ley N°19.518. Decretos asociados N°122 y N°98.
- SEDDON JOHN. (2008), La eficiencia en el sector público Un enfoque sistémico. 1ª ED. Triarchy Press, UK.
- SENCE. Manual de procedimientos sobre uso de la franquicia tributaria de capacitación para empresas. (2013).
- SENCE. Manual de procedimientos técnicos para organismos técnicos, OTIC. (2013).
- SENCE, Search. (2012). Estudio de Empresas Desertoras a la Franquicia.
- VAVRA T. (2002). Cómo medir la satisfacción del cliente. Según ISO 9001:2000. 2ª edición. FC Editorial.
- WALTON M. (1985). Cómo administrar con el método Deming. Prólogo W Edwards Deming. 9ª reimpresión. Editorial Norma.