Relacionamiento con los actores del programa: análisis de las herramientas cualitativas

Se realizaron un total de 20 entrevistas y una encuesta a un grupo de atendidos con 58 respuestas. Las entrevistas se llevaron a cabo utilizando dos guías distintas: una diseñada para interactuar con los profesionales del diseño, y otra destinada a los operadores, tanto participantes como no participantes del programa. Entre los diseñadores entrevistados se encuentran representantes de la SDDE, Sibs.Co e Instiglio, y en total se entrevistaron a 7 personas del grupo de diseñadores. Sin embargo, en algunos casos se realizará una distinción entre los diseñadores técnicos (Sibs.Co e Instiglio) y la SDDE, ya que las opiniones respecto a diversos temas pueden diferir. En cuanto a los operadores participantes, se entrevistó a la Corporación Organización El Minuto de Dios, UT CGC, UT GT Sinú y Cesar, UT El Minuto de Dios, UT CGC 2023, UT Me Empleo 2.1 y Kuepa, en total a 7 personas del grupo de operadores participantes. Finalmente, se realizaron entrevistas a 3 personas del grupo de operadores no participantes, entre los cuales se incluyen la Caja de Compensación Familiar Cafam, la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio y la Caja de Compensación Familiar Compensar.

La información recopilada a través de las entrevistas fue analizada y posteriormente procesada mediante la plataforma NVIVO. A partir del análisis de NVIVO, se generaron diversas representaciones gráficas que se presentarán y explicarán en esta sección. Entre los tipos de gráficas obtenidas se incluyen gráficas de análisis de sentimientos para múltiples preguntas simultáneas, gráficas de análisis de sentimientos focalizadas en preguntas específicas, y árboles de palabras.

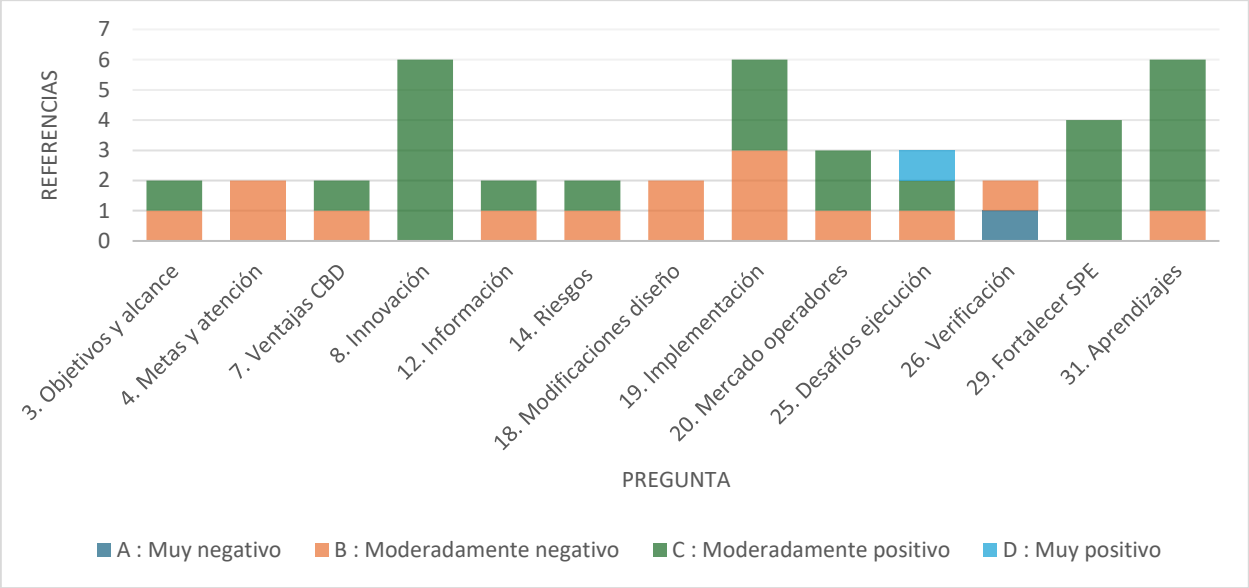
El análisis de sentimientos es una técnica de procesamiento de lenguaje natural con el propósito de determinar la actitud emocional expresada en cada fragmento de texto. El objetivo primordial radica en identificar y clasificar las emociones o actitudes de los participantes hacia temas específicos.

Por su parte, un árbol de palabras es una representación gráfica que muestra la frecuencia y relaciones entre palabras que los entrevistados expresan. Cada palabra se

representa como un nodo, y las conexiones entre nodos indican la coocurrencia o similitud semántica entre las palabras. En las representaciones gráficas de árbol de palabras presentadas en esta sección, se exhiben tanto las palabras clave como las utilizadas por los entrevistados antes y después de la palabra en consideración.

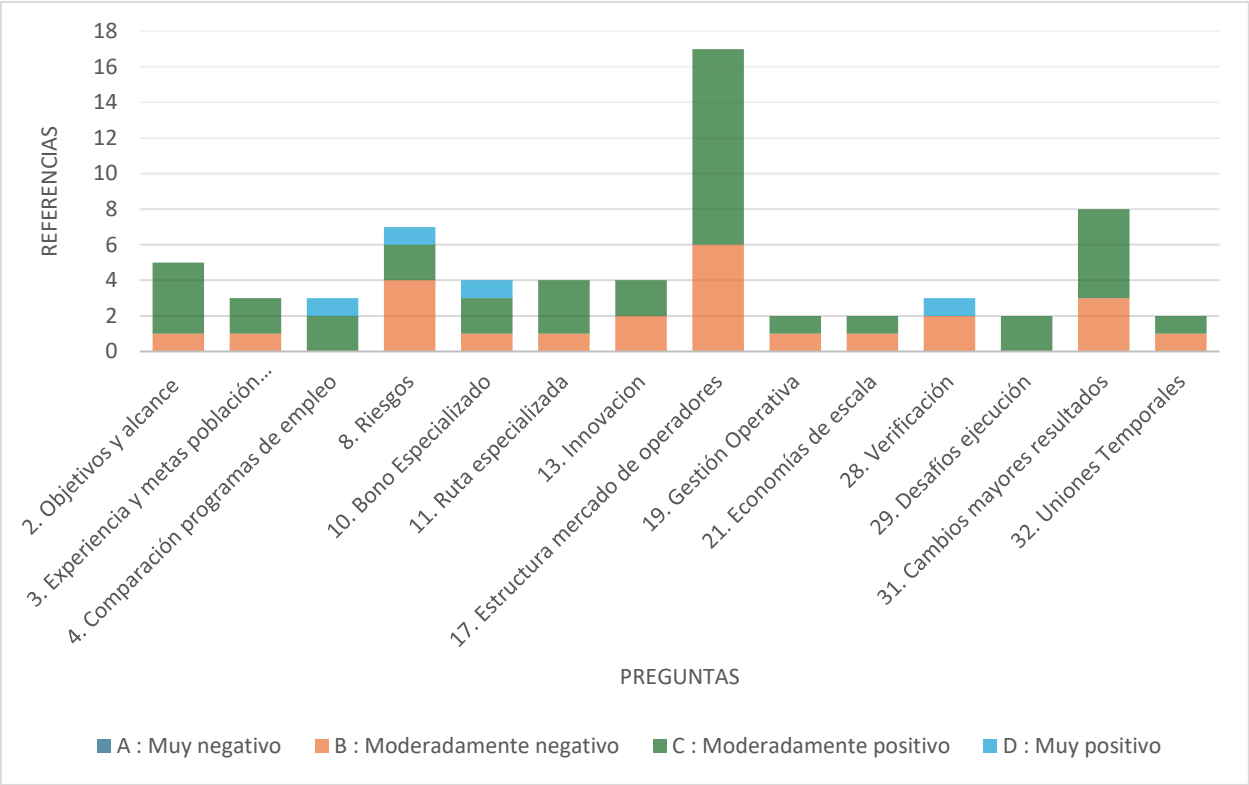
En las Figuras 1 y 2, se presenta el análisis de sentimientos aplicado a las respuestas proporcionadas por los diseñadores y los operadores. En el eje x se detallan algunas de las preguntas más relevantes y ampliamente respondidas por los entrevistados, mientras que en el eje y se indica el número de oraciones que identificó el programa para clasificarlas en sentimientos muy negativos, moderadamente negativos, moderadamente positivos y muy positivos. A modo de ilustración, consideremos la pregunta 3 de la Figura 1, centrada en el objetivo y alcance del programa. En este caso, la gráfica muestra 2 referencias, indicando que el programa identificó 2 oraciones dentro del conjunto de respuestas de los entrevistados para aplicar el análisis de sentimientos. Dentro de estas oraciones, una de ellas reflejó sentimientos moderadamente positivos, mientras que la otra exhibió una perspectiva moderadamente negativa.

Figura 1: Análisis de sentimientos – Entrevista Diseñadores



Fuente: elaboración propia

Figura 2: Análisis de sentimientos - Entrevista Operadores



Fuente: elaboración propia.

En términos generales, se observa que para los diseñadores las preguntas con más referencias con sentimientos moderadamente positivos fueron: 8. Innovación, 19. Implementación y 31. Aprendizajes, con 6 referencias sobre estos aspectos. Por su parte, en la Figura 1 destaca la pregunta 17. Estructura de mercado de operadores, en la cual los operadores hicieron 17 referencias divididas entre sentimientos moderadamente positivos y moderadamente negativos, aunque con predominio de los primeros.

En cuanto al análisis de sentimientos para la encuesta de diseñadores, la percepción sobre la innovación, entendida por los entrevistados como “hacer las cosas de manera diferente”, fue moderadamente positiva para todos los que respondieron esta pregunta. Para la implementación, 50% de las personas que respondieron la pregunta tuvieron sentimientos moderadamente negativos y el otro 50%, moderadamente positivos. Por último, la percepción sobre los aprendizajes fue, en su mayoría, moderadamente positivo y una sola referencia fue moderadamente negativa. Adicionalmente, las referencias en la conversación a metas y atención y modificaciones al diseño fueron moderadamente negativas de manera exclusiva,

mientras las referencias a innovación y fortalecimiento del SPE fueron moderadamente positivas de manera exclusiva.

En cuanto al análisis de sentimientos para la encuesta de operadores, las opiniones sobre la estructura del mercado de operadores, los riesgos y los cambios para mayores resultados son las que se destacan por ser recurrentes en la conversación y tener una combinación de connotaciones moderadamente negativas y moderadamente positivas. La mención de la verificación entre los operadores se caracteriza por combinar percepciones muy positivas y percepciones moderadamente negativas, pero estas últimas más notorias. Entre los diseñadores, la verificación se asocia con referencias muy negativas y moderadamente negativas.

Los temas sobre los que se destacan opiniones divergentes entre diseñadores y operadores son: i) objetivos y alcance, en el que los operadores en la conversación mostraron más percepciones moderadamente positivas que los diseñadores; ii) riesgos, sobre los cuales los operadores evidenciaron opiniones muy positivas, moderadamente positivas y moderadamente negativas, siendo estas últimas las más recurrentes; y iii) desafíos de la ejecución, que en la conversación con los operadores se perciben moderadamente positivos de manera exclusiva, mientras entre los diseñadores hay diversas opiniones sobre este tema.

Sobre estos tres temas el análisis de las entrevistas evidenció:

i) En el caso de *objetivos y alcance*, que los diseñadores técnicos, y en particular la SDDE, expresaron reparos especialmente respecto al alcance del programa por varios factores:

- La lentitud en la obtención de resultados por parte de los operadores al inicio del programa, lo que podía afectar las metas;
- Las dificultades que se fueron evidenciando en la verificación cuando algunos clientes reportados como atendidos decían no haberlo sido;
- La baja respuesta de los operadores al incentivo por colocación

ii) En cuanto a la percepción negativa de los operadores sobre *los riesgos*, en la conversación se evidenció que en la implementación identificaron varios factores que podían afectar el

cumplimiento del volumen de personas que debían atender, generando un riesgo para la intervención:

- Resistencia de los potenciales beneficiarios hacia los programas de empleo, especialmente los que recibían o esperaban recibir ayudas por pertenecer a categorías A y B del Sisbén;
- Naturaleza de la población, especialmente en el caso de los beneficiarios de Sisbén A y B que reciben ayudas monetarias y no muestran interés en el empleo;
- El reto de evitar la deserción y mantener a las personas comprometidas;
- La dificultad para atender de manera inmediata participantes que habían iniciado un programa con otro operador;
- El requisito de coincidencia de perfiles de candidatos con vacantes disponibles;
- La competencia tanto entre operadores como entre programas de empleo;
- Desafíos en su propia operación como: rotación del personal interno, la carga administrativa que se derivó de los controles que fue estableciendo la Secretaría y de la obtención de evidencias de colocación, y limitaciones asociadas con las herramientas tecnológicas.

A este respecto es importante mencionar que, ningún operador participante entrevistado expresó que durante la operación se afectó su presupuesto financiero, y que algunos operadores hicieron ajustes para entender el contexto cultural de los candidatos e implementar herramientas para persuadirlos de mantenerse y orientarlos para conseguir el empleo y lograr estabilidad laboral.

A continuación, se expondrán los hallazgos de las herramientas cualitativas. En primer lugar, se abordarán los resultados relativos a los objetivos del programa; en segundo lugar, se analizarán los insumos utilizados para la ejecución del programa, detallando la contribución de cada actor en la provisión de estos insumos; en tercer lugar, se describirán las actividades llevadas a cabo en el contexto del programa para su implementación; en cuarto lugar, se presentarán los productos resultantes del desarrollo del programa; en quinto lugar, se examinarán los logros obtenidos mediante la ejecución del programa; y, finalmente, se explorarán los impactos que el programa generó en la comunidad.

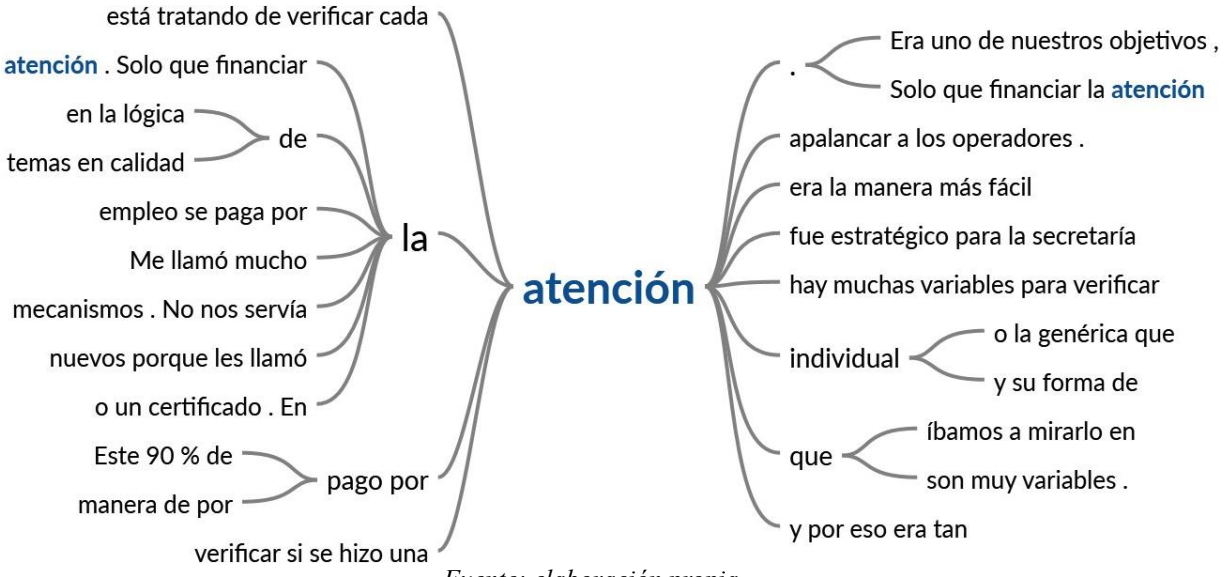
Objetivos

Las preguntas en cuanto a objetivos realizadas tanto a diseñadores como a operadores fueron: ¿Cuál es su opinión sobre los objetivos planteados y el alcance del programa? ¿Piensa que fueron muy ambiciosos, adecuados o muy poco ambiciosos? ¿Cómo compara los objetivos de este programa con los de otros programas de empleo realizados por la Secretaría (pago por actividades)? ¿Cuál es su percepción sobre cumplimiento de objetivos del programa?

De acuerdo con la SDDE, los objetivos planteados superaban a los establecidos en cualquier política de empleo previa, incluso a nivel nacional. A partir de las entrevistas realizadas, se llegó a la conclusión de que la magnitud del programa planteó un desafío significativo para quienes estaban a cargo de su implementación en la Secretaría. Desde la perspectiva de la SDDE, la atención a un número tan elevado de personas requirió una expansión del equipo de trabajo necesario para llevar a cabo las verificaciones correspondientes y gestionar otros asuntos con los operadores.

No obstante, las entrevistas también revelaron que los objetivos de atención establecidos para los operadores eran considerados alcanzables por todos los actores. Esto se refleja en el análisis de sentimientos de la encuesta de los Operadores (Figura 1), donde la mayoría expresó sentimientos positivos con respecto a los objetivos planteados. Además, la Figura 3 muestra el árbol de palabras que se forma alrededor de la palabra “atención”. Se resalta que después de la palabra “atención” los entrevistados usaron frases como: apalancar a los operadores, temas de calidad, hay muchas variables para verificar y fue estratégico para la secretaría.

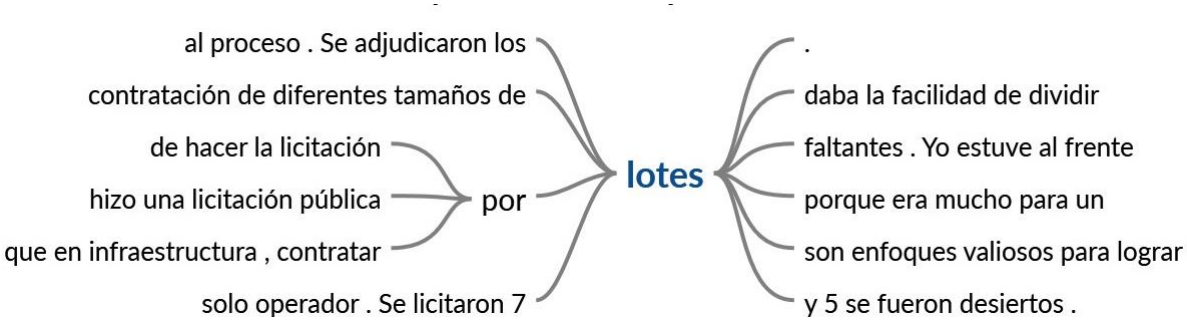
Figura 3: Árbol de palabras: Atención Encuesta - Diseñadores



Fuente: elaboración propia

La percepción positiva sobre el logró de los objetivos se logró mediante la segmentación de los contratos en lotes. Como se mencionó anteriormente, se decidió dividir las atenciones en lotes de distintos tamaños. Por lo que, por ejemplo, UT GT Sinú y Cesar fueron asignados a un lote por un valor de $15.187.500.000 COP con la responsabilidad contractual de atender a 14.567 personas del paquete básico, 1.928 personas del paquete integral y 4925 personas del paquete especializado. Mientras que a Kuepa Edutech se le adjudicó un lote por un valor de $1.687.592.063 COP, y se comprometió contractualmente a atender a 1.288 personas del paquete básico, 99 del paquete integral y 595 del paquete especializado. Cada operador tenía la libertad de seleccionar uno o varios lotes en los cuales participar. Asimismo, cada operador decidía la proporción de personas por paquete que atendería, bajo la única condición de que el 23% de todas las personas atendidas debían pertenecer al paquete especializado. Este enfoque permitió a cada operador llevar a cabo las atenciones para las cuales tenía capacidad. Esta estrategia también posibilitó que la SDDE gestionara el riesgo de incumplimiento, evitando que el incumplimiento por parte de un operador pusiera en peligro la integridad del programa en su totalidad. En este sentido, en la Figura 4 se observa que, en las entrevistas con los diseñadores técnicos, y especialmente para la SDDE, la palabra "lotes" se asociaba con facilidad y enfoques valiosos.

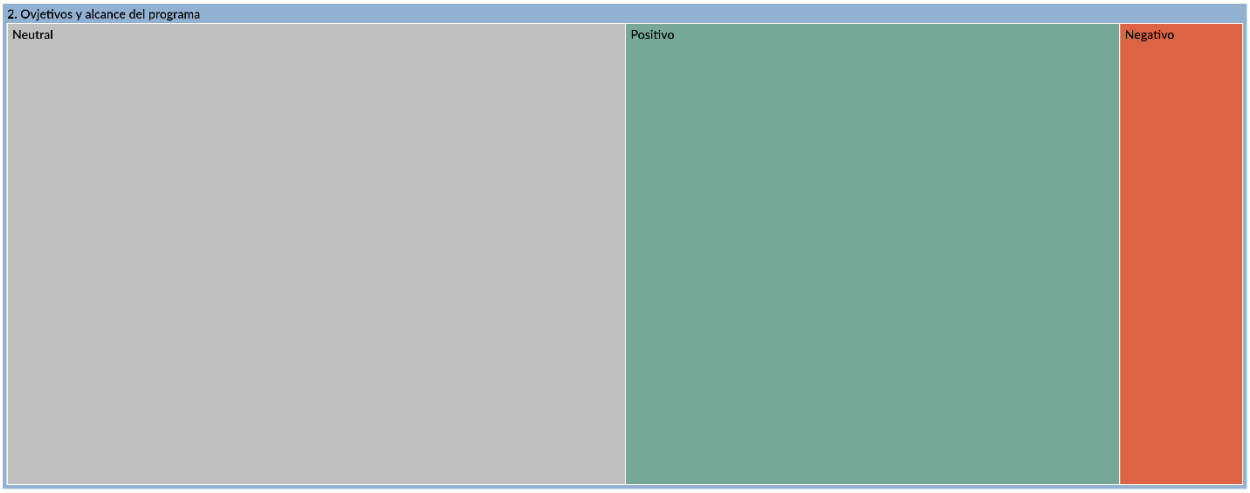
Figura 4: Árbol de palabras: Atención - Encuesta Diseñadores



Fuente: elaboración propia

Finalmente, surgió como tema recurrente la vinculación de los objetivos contractuales del programa a la atención de personas, relegando la colocación a un bono adicional. En términos generales, los operadores expresaron su desacuerdo con esta medida, especialmente dado el carácter de pago por resultados del programa. Este descontento se refleja en la Figura 5, ya que, aunque se percibía que los objetivos eran alcanzables y, por lo tanto, los sentimientos eran mayormente positivos o neutrales, muchos discreparon con que la colocación no fuera un elemento central, generando también sentimientos negativos.

Figura 5: Análisis de sentimientos sobre los objetivos y alcance del programa - Encuesta de Operadores



Fuente: elaboración propia

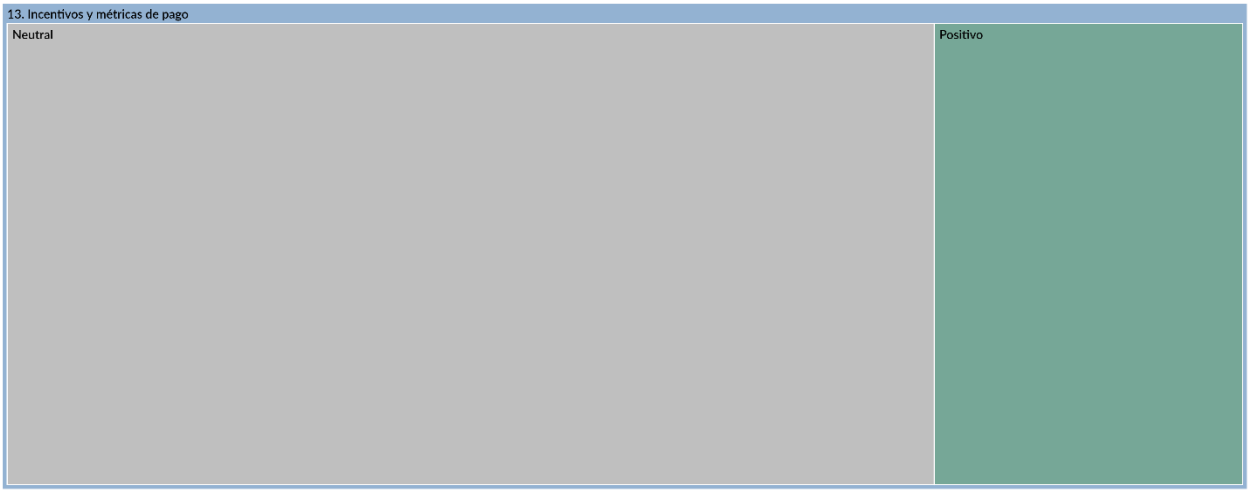
Insumos

Desde la Secretaría, resaltaron que las metas del programa en los procesos de diseño fueron establecidas con una perspectiva más elevada y ambiciosa en comparación con años anteriores. Se buscaba no solo proporcionar atención, sino también lograr una vinculación laboral significativa. Inspirados en enfoques exitosos implementados en otros países y

respaldados por la Fundación Corona y la alcaldía, se propuso un programa integral que comprendía tres paquetes distintos, apostando por una nueva forma de contratación de servicios. Además, para la pregunta ¿Qué opinión tiene sobre los incentivos y métricas de pago del programa? se evidencia en la Figura 6 y 7, que los pagos y los incentivos resultaron atractivos bajo la percepción de los diseñadores y fueron considerados suficientes para motivar su participación. Sin embargo, los operadores destacaron que, aunque consideraban adecuados los incentivos y métricas de pago, percibían que conforme el proceso de verificación se tornaba más complejo, el enfoque en la colocación se volvía más costoso para ellos debido a la carga administrativa asociada con la verificación de la colocación efectiva. Por lo tanto, el incentivo por colocación dejaba de resultar atractivo para ellos.

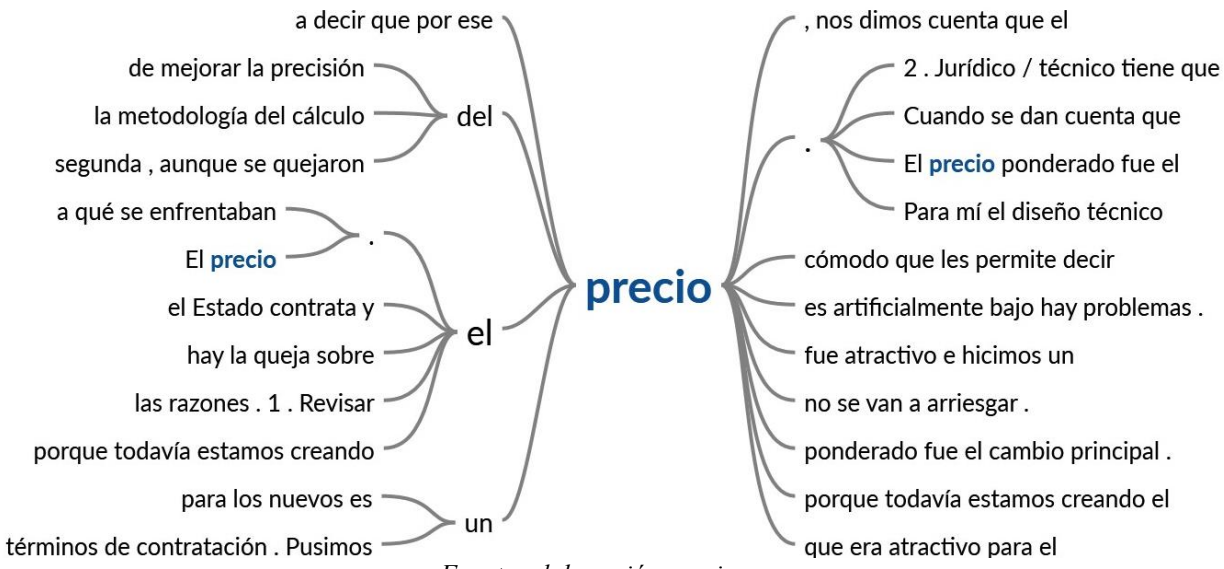
Finalmente, en las preguntas ¿Existieron diferencias entre licitaciones en las estructuras de precios pagados a los operadores? ¿Tiene conocimientos sobre las modificaciones hechas al diseño y a la licitación? y ¿Qué opina de estas modificaciones?, aunque sí se realizaron cambios entre las licitaciones, al consultar a los operadores sobre si estos cambios afectaron su decisión de participar, estos no percibieron diferencias significativas entre ellas. Por lo tanto, estos cambios no influyeron de manera determinante en su elección de participar o abstenerse.

Figura 6: Análisis de sentimientos Incentivos y métricas de pago Encuesta Diseñadores



Fuente: elaboración propia

Figura 7: Árbol de palabras: Insumos Encuesta Diseñadores



Fuente: elaboración propia

Por parte de los diseñadores técnicos, se señaló que en las fases iniciales del proceso de diseño se consideró la opción de un Bono de Impacto Social (BIS). Sin embargo, tras evaluar la viabilidad del mecanismo y considerando la gran cantidad de recursos que se requerían para ejecutar el programa en el período establecido, se optó por un Contrato Basado en Desempeño (CBD). El diseño del CBD fue eminentemente técnico, abordando la parte jurídica en etapas posteriores. En el momento de planificar la contratación de los operadores, se decidió llevar a cabo un proceso de licitación pública, lo que llevó a ajustar y adaptar el diseño a consideraciones legales. Esta decisión se fundamenta en la incompatibilidad de realizar una licitación con objetos diversos. Por ende, para gestionar los distintos paquetes de manera apropiada, se podía llevar a cabo una licitación individual por cada paquete o bien realizar una licitación única que obligase a todos los operadores a ofertar por la totalidad de los paquetes. Por razones de conveniencia y eficiencia administrativa, se optó por la última alternativa.

Algunos de los entrevistados que participaron en la etapa de diseño consideran que se realizaron ajustes significativos al pasar de la fase de diseño técnico a la ejecución, especialmente en la forma en la que se determinaban los precios y en la obligatoriedad a los operadores a ofrecer los tres paquetes de servicios. Inicialmente, durante las etapas de diseño técnico, el precio se establecía haciendo referencia al trabajo de las cajas de compensación. Sin embargo, más adelante se optó por fijar un precio promedio para todos los operadores, con el objetivo de simplificar los procesos de contratación mediante licitación pública.

Es crucial destacar el papel de intermediario que asumió la Secretaría para facilitar la comprensión del programa y la contratación, así como para llevar a cabo la verificación para los pagos. Esta última labor implicó reuniones semanales con los operadores para intercambiar experiencias y abordar dificultades, además de llevar a cabo el proceso de verificación. Este último, conforme se complejizaba durante la implementación, demandó mayores esfuerzos por parte de la Secretaría. A pesar de la complejidad, la Secretaría argumentó que no consideraba necesario incorporar un tercero en la verificación, tanto para evitar posibles interferencias y descoordinaciones entre los actores como por la rigurosidad que aplicó la Secretaría en la autenticación de documentos para minimizar errores. Sin embargo, reconocieron el valor que podría aportar un intermediario aliado tanto para la Secretaría como para los operadores apoyando los temas técnicos. Por otra parte, ciertos operadores y diseñadores técnicos destacaron la ventaja potencial de la inclusión de un verificador independiente, quien, al ser ajeno al programa, podría ofrecer una evaluación imparcial y objetiva.

Finalmente, los operadores participantes compartieron su experiencia previa en programas de pago por resultados dirigidos a población vulnerable. Aunque la mayoría de los operadores estuvo de acuerdo en que las metas y objetivos del programa eran alcanzables, y que los incentivos y métricas de pago eran adecuados, el programa tuvo dificultades para atraer a las cajas de compensación, un componente esencial para lograr la escalabilidad. Algunos de los entrevistados del equipo de diseño expresaron que, si se hubiera logrado la participación de las cajas de compensación, probablemente habrían percibido mayores riesgos en la atracción de potenciales beneficiarios para el paquete especializado. Esto se debe a que muchos de estos potenciales beneficiarios recibían o esperaban recibir ayudas por ser población perteneciente a las categorías A y B del Sisbén. Además, también habrían percibido mayores riesgos debido a la dificultad para verificar la colocación efectiva laboral. En las entrevistas con operadores no participantes se confirmó que en efecto percibieron un nivel alto de riesgos, lo que se refleja en la oferta que hizo uno de ellos para la segunda convocatoria, pero resulto mucho más costoso que el resto de oferentes.

Actividades

Es importante destacar que el programa fue implementado por operadores de menor tamaño. Esto contrasta con la idea inicial de que el paquete básico sería principalmente administrado por las Cajas de Compensación, debido a su capacidad para gestionar un gran número de personas. Sin embargo, este enfoque cambió entre la etapa de diseño y el proceso de licitación pública. De las entrevistas con la Secretaría se encontró que no era factible establecer licitaciones separadas para cada paquete de servicios (básico, integral y especializado) y, por lo tanto, todos los operadores se vieron obligados a ofrecer los tres paquetes de servicios.

Los paquetes básico e integral tenían como objetivo fomentar la reconexión laboral, y en caso de ser necesario, el paquete integral ofrecía capacitaciones breves a los beneficiarios para promover la escalabilidad del programa. Por otro lado, el paquete especializado estaba diseñado para abordar las necesidades de aquellos con barreras más significativas para acceder al mercado laboral, requiriendo así una ruta de atención especializada. Sin embargo, durante la transición del diseño a la ejecución, el programa adoptó un modelo de intervención en el cual cada operador debía implementar los tres paquetes para adecuar la contratación al marco normativo de las licitaciones. Fue imperativo realizar ajustes para adecuarse al marco de licitación. En consecuencia, debía implementar los paquetes básico, integral y especializado. Esta adaptación del diseño para cumplir con los requisitos de licitación generó desafíos, como se evidencia en la Figura 8, que muestra el análisis de palabras relacionadas con "diseño" que surge de las respuestas de los diseñadores. La figura revela que, después de la palabra "diseño", especialmente los entrevistados de la SDDE, expresaron conceptos tales como: surgieron demandas y restricciones, llevarlo a un proceso, los temas de contratación, al marco de contratación pública, muy técnico donde la parte jurídica llegó después, diseño técnico en una licitación y es tan jurídico como técnico.

Figura 8: Árbol de palabras: Diseño - Entrevista a Diseñadores



Fuente: elaboración propia

En relación con el papel del intermediario, los diseñadores técnicos indicaron que habían propuesto la contratación de actores externos para agilizar los procesos de socialización y verificación del programa. Sin embargo, la Secretaría decidió desempeñar varios de los roles de un intermediario como la verificación, el seguimiento y la preparación del mercado de operadores por costos y, principalmente, para que el equipo se familiarizara con los esquemas de pago por resultados y verificara los detalles de los pliegos de condiciones. De hecho, varios operadores expresaron que, en general, apreciaban las

reuniones técnicas y el equipo de la SDDE, aspectos que podrían no haberse manifestado de haber intervenido un intermediario. No obstante, a pesar de estas consideraciones positivas, la mayoría de los operadores señaló que la ejecución del programa implicó una carga administrativa excesiva debido a la necesidad de cargar manualmente numerosos documentos en las plataformas y a los reprocesos vinculados al proceso de verificación de la Secretaría.

Productos

Sobre la ruta de intervención. En términos generales, los operadores indicaron que no tuvieron que realizar modificaciones sustanciales en la forma en que operaban las rutas de intervención con que trabajaban regularmente. Sin embargo, ante la pregunta ¿Cuáles fueron los principales aspectos del diseño original del programa que fue necesario cambiar para implementar este esquema de intervención (cambios en la estructura operativa prevista, en la gestión del desempeño del programa, esquema de verificación y calidad) ?, un operador resaltó que, debido a la gran cantidad de atenciones requeridas, se vieron obligados a ampliar la escala de esas rutas. A juicio de algunos del entrevistado, esto implicó que las intervenciones fueran más breves y menos detalladas, afectando especialmente al paquete especializado. Además, los operadores participantes mencionaron que el tiempo de operación era considerablemente limitado para cumplir con las metas, lo que en su opinión afectaba la calidad de sus intervenciones frente a algunas de las que tradicionalmente realizaban y, además, pudo haber impactado los resultados en términos de colocación. Otro tema recurrente en la conversación con los operadores fue la imposibilidad de atender a usuarios registrados por otro operador o en otro programa, incluso si no habían recibido ninguna atención o estaban insatisfechos con la atención previa, porque sus datos aparecían en la plataforma en que se registraban inicialmente los participantes. Este inconveniente se solucionaba en un período de tres meses, pero para los operadores afectaba el cumplimiento de las metas.

Sobre la verificación. La Secretaría estructuró el proceso de verificación en cuatro niveles. En el primer nivel, se llevaba a cabo una revisión mensual de la completitud de la información, evaluando la pertinencia de los datos. Este análisis se realizaba en tres plataformas distintas: el aplicativo de inscripción, donde el operador registraba los datos; otra

plataforma donde cada operador cargaba los documentos de los participantes; y, finalmente, la plataforma autorizada por el Servicio Público de Empleo, encargada de la gestión de empleabilidad y la intermediación laboral.

En el segundo nivel, se efectuaba un cruce entre las bases de datos mencionadas anteriormente para verificar la coherencia de la información. En el tercer nivel, se aseguraba que los beneficiarios tuvieran los documentos cargados en la plataforma, corrigiendo cualquier error en los datos. El cuarto nivel, el último de la verificación, se dedicaba a corroborar la prestación del servicio para lo cual se realizaban llamadas a los beneficiarios, inicialmente a todos y a medida que el programa creció a una muestra, para obtener sus comentarios sobre la atención recibida. Durante las llamadas, se formulaban interrogantes de carácter general dirigidas a determinar si el interlocutor recordaba los servicios proporcionados por el operador y evaluaba la calidad de los mismos.

Como fase final, se elaboraba un informe de verificación que detallaba las observaciones encontradas en cada uno de los cuatro niveles. Este informe no solo servía como evidencia para el pago a los operadores, sino también como un registro de control que permitía comparar las metas establecidas con el número real de beneficiarios atendidos, asegurando así la transparencia y eficacia del proceso.

Las Figuras 9 y 10 representan las preguntas realizadas sobre el proceso de verificación, las cuales fueron ¿Considera usted que los diferentes procesos de verificación realizados generaron costos adicionales a los inicialmente previstos para la SDDE y para los operadores? ¿Cuál es su percepción acerca de los posibles costos, beneficios y riesgos asociados al proceso de verificación de elegibilidad, de intervención y de resultados del programa? Los entrevistados destacan que el proceso de verificación emergió como un aspecto crítico del programa, con una mayor parte de percepciones negativas tanto de los operadores como de los diseñadores. La verificación fue volviéndose compleja durante la ejecución porque a medida que la Secretaría identificaba alertas en el proceso operativo, fortalecía los mecanismos de control. La mayoría de entrevistados coincidió en que esto generó el uso de personal adicional tanto para la Secretaría como para los operadores. Entre los operadores algunos señalaron que no tuvieron en cuenta inicialmente en sus presupuestos

mayores costos asociados con la verificación. Sin embargo, ninguno de los entrevistados señaló expresamente que eso implicó mayores costos o insuficiencia de recursos.

Para los diseñadores técnicos, la gestión integral de la información, incluyendo donde se cargaría la información de los paquetes, la población y la documentación, era un aspecto crucial y un desafío significativo para el programa. La preocupación por la gestión interna de la información fue evidente desde el inicio. No obstante, durante la ejecución, los desafíos en la verificación fueron abordados de manera progresiva cuando la Secretaría identificaba alertas en el procedimiento operativo.

En relación con la perspectiva de los operadores, varios señalaron que durante la implementación se incorporaron niveles de revisión que no estaban contemplados inicialmente en el programa y fue siendo cada vez más común el reproceso de información, lo que les generó preguntas sobre la eficacia del proceso operativo y el impacto que los reprocesos tenían sobre el tiempo destinado a la atención directa. Según algunos de los entrevistados, la gestión de una cantidad significativa de documentos para carga y verificación los obligó a sacrificar actividades de colocación y atención de beneficiarios para dedicarse a tareas documentales. Esto se ve en la Figura 10 donde se ve el árbol de palabras de “verificación”. Los operadores entrevistados asociaban la palabra verificación a frases como: fue un aspecto crítico, sacrificamos la colocación, corrección de datos y reducir las subsanaciones.

Figura 9: Análisis de sentimientos Proceso de Verificación Encuesta de Diseñadores



Fuente: elaboración propia

Figura 10: Árbol de palabras: Verificación Encuesta Operadores



Fuente: elaboración propia

Resultados

Los resultados del programa deben ser evaluados principalmente a través del análisis numérico de las atenciones y colocaciones realizadas en su contexto. Un análisis detallado de esto puede encontrarse en el anexo 6: "Hechos Estilizados del Programa: Análisis de las herramientas cuantitativas".

No obstante, mediante el empleo de herramientas cualitativas, se identificaron dos resultados fundamentales relacionados con el rendimiento del programa. En primer lugar, durante las entrevistas, los operadores expresaron que en varias ocasiones la Secretaría rechazaba las atenciones de ciertos beneficiarios si el perfil del candidato no coincidía exactamente con la vacante a la que se enviaba la hoja de vida. Según la Secretaría, esta medida era necesaria para asegurar una alineación adecuada entre los intereses y habilidades de la persona, el proceso de perfilamiento y la vacante específica a la que se refería, con el objetivo de evitar remitir a la persona a cualquier vacante disponible. Para los operadores, cumplir con este requisito se dificultaba, ya que en muchas ocasiones la descripción de la vacante era demasiado general o especificaba actividades relacionadas con otro perfil por la manera en que los empleadores usualmente ofrecían empleo para esos perfiles.

En segundo lugar, a lo largo del programa, no se pudo evaluar la deserción de los participantes durante la operación del programa, desde que el participante se registra hasta

cuando su hoja de vida se remite y eventualmente hay una colocación. Esto se conoce como el proceso de embudo, para lo cual se necesita información de la proporción de personas que se registran en el programa y superan los procesos de verificación de elegibilidad, la proporción que completa los procesos de capacitación y es remitida, y finalmente, la proporción de personas que logran ser colocadas. En otras palabras, no tener esa información limitó para la SDDE la capacidad de observar la eficiencia de los operadores de manera integral. Si se hubiera podido analizar el embudo, no sólo se podría comparar la eficiencia de los distintos operadores sino obtener información sobre las posibles causas de la deserción, lo que aportaría lecciones valiosas para futuras implementaciones.

Un tema adicional que mencionaron tres de los operadores entrevistados, fue el choque existente entre los programas sociales y los programas de empleo. Los operadores mencionaron que algunos atendidos, si bien realizaban la ruta de empleo ofrecida, rechazaban las posiciones a las que eran remitidos. Esto, debido a que, pese a estar desempleados, contaban con subsidios que les permitían satisfacer sus necesidades económicas sin la necesidad de cumplir con las condiciones de un trabajo que les ofrecía un salario. En general, los operadores reconocieron la importancia de los programas sociales, pero manifestaron que en algunos casos puede tener consecuencias no deseadas en la decisión de las personas de emplearse de manera formal.

Impactos

Finalmente, el programa ha generado una serie de impactos que abordan cómo ha transformado la situación de las personas que recibieron atención, ya sea mediante la obtención de empleo o la mejora de sus posibilidades de empleabilidad. No obstante, para realizar un análisis más detenido sobre este aspecto, se requiere llevar a cabo una investigación más profunda y a largo plazo, que permita evaluar el impacto real del programa en el mediano y largo plazo.

El análisis cualitativo permitió establecer que todos los entrevistados percibieron la innovación como uno de los impactos más importante, entendida como “hacer las cosas de una manera diferente”. Las preguntas realizadas sobre innovación fueron: ¿Qué elementos del programa le parecieron innovadores? y ¿Cuál es su opinión acerca de si fue necesario

implementar innovaciones para participar en el programa? Con respecto a la identificación de elementos innovadores, las percepciones de los diseñadores reflejaron en mayor medida sentimientos positivos, seguidos de sentimientos neutrales (Figura 11). Entre esos elementos innovadores que destacaron los diseñadores se encuentran:

- la escala del programa;
- la posibilidad de que más actores se vinculen al mercado de operadores, en lugar de concentrar todo en unos pocos operadores grandes, con lo que se fortalece el ecosistema y se fomenta la competencia;
- los comités técnicos para que los operadores colaboraran entre ellos en vez de competir;
- cómo los operadores fueron más allá de remitir la hoja de vida y pensaron en cómo mejorar la relación con la empresa y en la estabilidad laboral de los candidatos;
- ofrecer diferentes niveles de servicio para responder a las necesidades de la población
- la flexibilidad que da a la contratación tener diferentes tamaños de lotes.

Además, los entrevistados de la Secretaría percibieron que se produjo un cambio de mentalidad al interior de la entidad, pues diversas áreas comenzaron a considerar la posibilidad de adoptar modelos de pago por resultados, según lo revelado en las entrevistas.

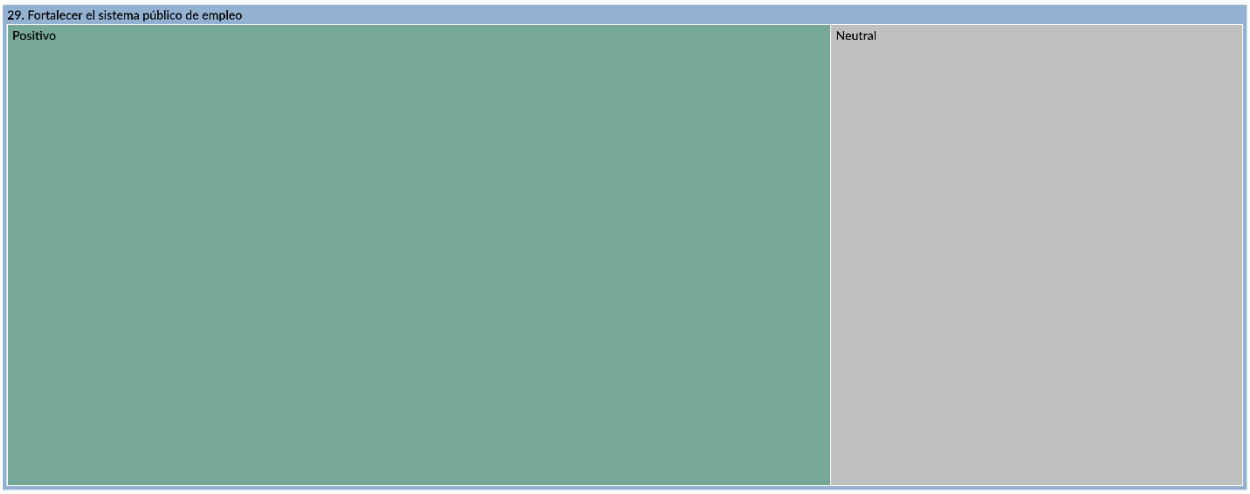
Figura 11: Análisis de sentimientos Elementos Innovadores Encuesta Diseñadores



Fuente: elaboración propia

Otro aspecto destacado es el impacto en el Sistema Público de Empleo. La Figura 12 revela que, ante la pregunta ¿Cómo piensa que este tipo de programas fortalecen el sistema público de empleo?, para la mayoría de los diseñadores, y especialmente para la SDDE, el programa generó un efecto positivo, ya que muchos operadores participantes adquirieron conocimientos durante la ejecución y desarrollaron capacidades que resultarán valiosas para proyectos futuros. Además, gracias a los comités técnicos entre la Secretaría y los operadores, el programa representa un paso hacia la colaboración entre operadores en lugar de la competencia directa, promoviendo un enfoque conjunto para alcanzar resultados. Para los operadores entrevistados, las reuniones semanales de comités y mesas técnicas con la Secretaría fueron un espacio valioso para compartir experiencias y aprendizajes, además de recibir retroalimentación de la Secretaría sobre los aspectos que debían mejorar.

Figura 12: Análisis de sentimientos Fortalecer Sistema Público de Empleo Encuesta Diseñadores



Fuente: elaboración propia