

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**PROYECTO DE INNOVACIÓN: DISEÑO DE UN PAQUETE DE SERVICIOS  
PRIORIZADOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL PARA ENFRENTAR LA  
INADECUADA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN  
LABORAL QUE BRINDA EL CENTRO DE EMPLEO A JÓVENES ENTRE 14 A 29  
AÑOS DE LIMA METROPOLITANA DURANTE EL PERIODO 2018 – 2019**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO  
ACADÉMICO  
DE MAGÍSTER EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**AUTORA:**

Angela Liliana Collazos Castro

**ASESOR:**

Rafael Alberto Miranda Ayala

**LIMA - PERÚ  
AGOSTO, 2021**

## RESUMEN

El **Centro de Empleo** es una estrategia de promoción laboral implementada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en las 24 regiones del país desde el año 2012, tiene como principal objetivo lograr la inserción laboral de la población; asimismo, brinda a sus usuarios las herramientas necesarias para mejorar sus niveles de empleabilidad, y finalmente promueve la generación aptitudes para el emprendimiento.

El Centro de Empleo brinda 11 servicios dirigidos a ciudadanos, jóvenes y escolares y 1 servicio dirigido a empresas, todos ellos de manera articulada mediante el uso de tecnologías de la información. Los servicios que se encuentran vinculados directamente a la inserción laboral son los de Bolsa de Trabajo, Asesoría para la Búsqueda de Empleo, Certificado Único Laboral – CERTIJOVEN y Acercamiento Empresarial.

En ese sentido, de la revisión de información estadística, diversos estudios realizados y entrevistas realizadas a funcionarios del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo se identificó como problema público la inadecuada prestación de los servicios de intermediación laboral que brinda el Centro de Empleo a los jóvenes. Producto del análisis de las causas identificadas se reformulo el problema identificado de la siguiente quedando redactado de la siguiente manera: *Los jóvenes que acceden al Centro de empleo requieren de un paquete de servicios que permita mejorar sus competencias porque actualmente presentan dificultades para su intermediación laboral.*

En ese sentido, el presente trabajo de investigación se encuentra orientado a mejorar los niveles de inserción laboral que tiene el centro de empleo, promoviendo la generación de tres paquetes de servicios priorizados teniendo en consideración las necesidades de empleabilidad de los jóvenes usuarios, buscando de esta manera que el joven reciba una atención integral que cumpla sus expectativas, mejorando sus niveles de empleabilidad e incrementando sus posibilidades de ser insertado laboralmente.

El prototipo de innovación sería de agrado de los usuarios del Centro de Empleo toda vez que les ofrece un servicio diferenciado, integral, brindando diferentes alternativas para cada tipo de usuario que acude , beneficiando tanto a los jóvenes como a las empresas usuarias , ya que se intermediará postulantes adecuados, que cuenten con las herramientas necesarias y las habilidades transversales mínimas requeridas por las empresas, lo cual garantizará que las empresas se sientan satisfechas con el servicio que brinda el Centro de Empleo y lo utilicen como un servicio útil para sus procesos de reclutamiento y selección de personal.

Finalmente la implementación del prototipo de innovación es factible toda vez que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo cuenta con las competencias necesarias para el diseño de los paquetes de servicios priorizados y la formulación y aprobación de las normativas necesarias para su implementación.

De igual manera su implementación puede realizarse de manera articulada con el financiamiento de diversos proyectos que cuentan con recursos de entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo - BID o el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo, que han acompañado al Centro de Empleo desde su creación.

Palabras Clave: Centro de Empleo, empleabilidad, emprendimiento, Bolsa de Trabajo, CERTIJOVEN, MTPE.

## ABSTRACT

The **Centro de Empleo** is a labor promotion strategy implemented by the Ministry of Labor and Employment Promotion in the 24 regions of the country since 2012, its main objective is to achieve the labor insertion of the population; It provides, its users with the necessary tools to improve their levels of employability, and promotes the generation of skills for entrepreneurship.

The Employment Center provides 11 services aimed at citizens, young people and schoolchildren and 1 service aimed at companies, all of them in an articulated way through the use of information technologies. The services that are directly linked to labor insertion are Bolsa de Trabajo, Asesoría para la Búsqueda de Empleo, Certificado Unico Laboral - CERTIJOVEN and Acercamiento Empresarial.

In this sense, from the review of statistical information, various studies carried out and interviews with officials of the Ministry of Labor and Employment Promotion, the inadequate provision of labor intermediation services provided by the Centro de Empleo to young people was identified as a public problem. . As a result of the analysis of the identified causes, the identified problem was reformulated as follows: Young people who access the Centro de Empleo require a package of services that allow them to improve their skills because they currently have difficulties in their job placement.

In this sense, this research work is aimed to improve the levels of labor insertion that the center has, promoting the generation of three prioritized service packages taking into account the employability needs of young users, seeking in this way that the young person receives comprehensive care that meets their expectations, improving their levels of employability and increasing their chances of being inserted into the labor market.

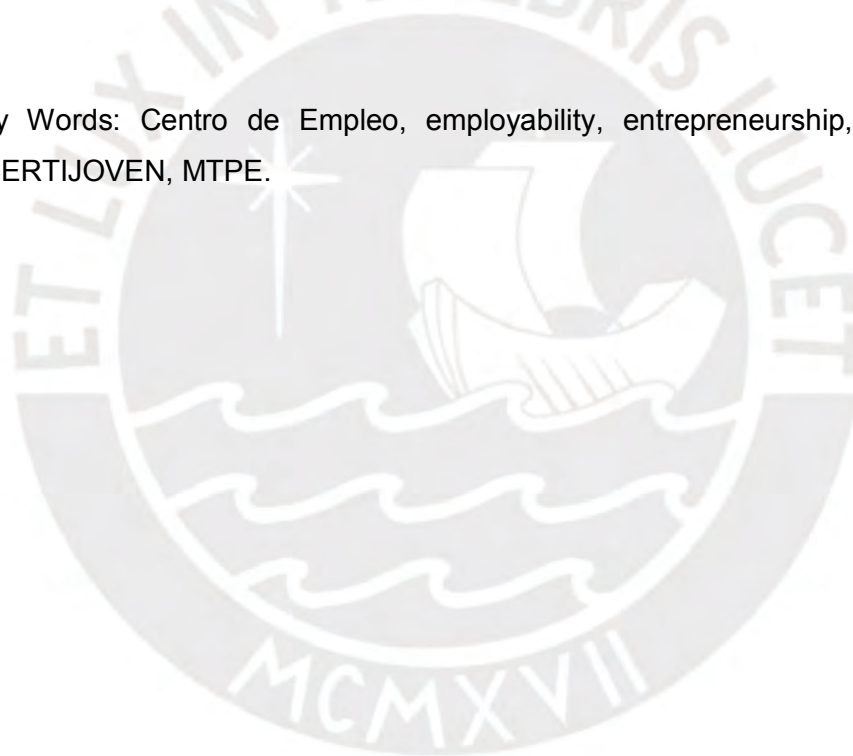
The innovation prototype would be like by the users of the Centro de Empleo since it offers them a differentiated, comprehensive service, offering different alternatives for each type of user who attends, benefiting both young people and user companies, since It will mediate suitable applicants, who have the necessary tools and the minimum transversal skills required by companies, which will guarantee that

companies feel satisfied with the service provided by the Centro de Empleo and use it as a useful service for their recruitment processes and personnel selection.

Finally, the implementation of the innovation prototype is feasible since the Ministry of Labor and Employment Promotion has the necessary competencies for the design of prioritized service packages and the formulation and approval of the regulations necessary for their implementation.

In the same way, its implementation can be carried out in an articulated way with the financing of various projects that have resources from entities such as the Inter-American Development Bank - IDB or the National Fund for Labor Training and Employment Promotion, which have accompanied the Centro de Empleo since its inception.

Key Words: Centro de Empleo, employability, entrepreneurship, Bolsa de Trabajo, CERTIJOVEN, MTPE.



## ÍNDICE

CARÁTULA:.....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
1.1 Redacción formal del problema.....	4
1.2 Marco conceptual del problema.....	6
1.3 Arquitectura del problema .....	12
1.4 Marco institucional y normativo relacionado con el problema .....	30
<b>CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA .....</b>	<b>33</b>
2.1 Marco teórico sobre las causas del problema.....	33
2.2 Causas del Problema .....	46
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO .....</b>	<b>61</b>
3.1 Problema reformulado y desafío de innovación.....	61
3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación.....	61
3.3 Concepto Final de innovación .....	78
3.3.1 Descripción del concepto final de innovación.....	78
3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación.....	80
3.4 Prototipo final de la innovación.....	82
3.4.1 Descripción del prototipo final de innovación .....	82
3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación .....	83
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROYECTO.....</b>	<b>91</b>
4.1 Análisis de la deseabilidad .....	91
4.2 Análisis de Factibilidad .....	94
4.3 Análisis de viabilidad .....	95
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>97</b>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 102  
ANEXOS: ..... 104



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Resultado de los servicios de intermediación laboral del Centro de Empleo 2017-2018</i> .....	12
Tabla 2. <i>Nivel educativo de población joven comprendida entre los 25 a 29 años según sexo de los años 2016 y 2018. (porcentaje)</i> .....	47
Tabla 3. <i>Promedio de años de estudio alcanzado por la población joven de 25 a 29 años de edad, según región de los años 2016 y 2018. (Promedio)</i> .....	48
Tabla 4. <i>Jerarquización de Causas</i> .....	60
Tabla 5. <i>Agrupación de ideas</i> .....	76
Tabla 6. <i>Priorización de ideas</i> .....	76
Tabla 7. <i>Bosquejo del Concepto</i> .....	77
Tabla 8. <i>Descripción del concepto final</i> .....	78





## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. <i>Flujo del servicio de Bolsa de Trabajo</i> .....	24
Gráfico 2. <i>Nivel educativo de la población de 25 a 29 años según nivel de pobreza en el año 2018. (porcentaje)</i> .....	47
Gráfico 3. <i>Desequilibrio educación, sobre y subcualificación</i> .....	50
Gráfico 4. <i>Desequilibrio ocupacional por nivel educativo. (%)</i> .....	50
Gráfico 5. <i>Perú PEA ocupada profesional del sector privado formal por nivel de educación superior culminada, según nivel de adecuación ocupacional, 2016. (porcentaje)</i> .....	51
Gráfico 6. <i>Tasa de inadecuación ocupacional juvenil, según nivel educativo culminado, 2008-2018. (porcentaje)</i> .....	52
Gráfico 7. <i>Remuneración promedio mensual total y juvenil de los profesionales del sector privado formal registrados en la planilla electrónica, según nivel de adecuación ocupacional, 2016 (porcentaje)</i> .....	52
Gráfico 8. <i>Estructura del Servicio de Información de Empleo de Korea – KEIS</i> .....	62
Gráfico 9. <i>Flujo de atención del servicio de “Paquete de colocación Exitosa”</i> .....	65
Gráfico 10. <i>Prototipo inicial</i> .....	81
Gráfico 11. <i>Modelo de atención del paquete de intermediación laboral - Escenario - 1</i> .....	86
Gráfico 12. <i>Modelo de atención del paquete de intermediación laboral - Escenario - 2</i> .....	86
Gráfico 13. <i>Modelo de atención actual del CE</i> .....	87
Gráfico 14. <i>Aplicativo Informático - SILNET</i> .....	89
Gráfico 15. <i>Aplicativo Informático – SILNET – Paquete 1</i> .....	89
Gráfico 16. <i>Aplicativo Informático – SILNET – Paquete 2</i> .....	90
Gráfico 17. <i>Aplicativo Informático – SILNET – Paquete 3</i> .....	90

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de innovación propuesto tiene como tema de interés el desempleo juvenil. La tasa de desempleo, a diciembre del 2018, fue de 3.9 de la PEA (686 mil 300 personas) es la más alta en las mujeres 4,4%, en los jóvenes es 10.7% y entre los que tienen educación universitaria 6,7%.

Según el grupo etario, se puede observar que el nivel de desempleo juveniles mantuvo en 10.7% referido a jóvenes entre 14 a 24 años, mientras que en personas de 25 a 44 años el desempleo se redujo de 3,1% a 3.0% y de 1.8% a 1.7% en personas de 45 años a más.

Para enfrentar el desempleo, el Estado realiza diversas acciones a través de la implementación de políticas activas y pasivas sobre empleo, las cuales se materializan en los servicios del Centro de Empleo.

El Centro de Empleo tiene como propósito lograr la inserción laboral de las personas, mejorar las capacidades y habilidades de las personas a fin de incrementar su empleabilidad y desarrollar aptitudes para la generación de emprendimientos, brindando 12 servicios dentro de un solo lugar, todos de manera gratuita para promover el empleo y diversos emprendimientos que ofrece el Estado a la ciudadanía y también a empresas; comprende, además, la prestación articulada de los servicios de empleo que se encuentran a cargo de los Gobiernos Regionales y de los Programas del MTPE.

En virtud de ello, se identificó como problema público la inadecuada prestación de los servicios de intermediación laboral que brinda el Centro de Empleo en Lima Metropolitana dirigido a jóvenes durante el periodo 2017 – 2018. Esto debido a que el nivel de inserción laboral del Centro de Empleo es bajo respecto al número de usuarios que se registran en el centro de Empleo.

Para la arquitectura del problema público se tomaron en cuenta tres dimensiones del Centro de Empleo referidas a: i) Efectividad de los servicios de intermediación laboral, para lo cual se analizó los resultados estadísticos, a fin de conocer el porcentaje de jóvenes que son atendidos y cuáles de estos logran ser insertados en un puesto laboral; ii) El proceso de prestación de los servicios de intermediación laboral a través del cual se realizó la revisión de los procesos de los servicios de Bolsa de Trabajo, ABE y Certificado Único Laboral – CERTIJOVEN; y iii) Conocer la capacidad de gestión de los actores que intervienen en la prestación de los

servicios de intermediación laboral, con la finalidad de identificar a los actores y sus niveles de intervención en el proceso.

Para el análisis de estas dimensiones se realizó la revisión de diversos documentos técnicos y literatura relacionada con el tema de asuntos laborales y servicios públicos de empleo, se realizó entrevistas a expertos nacionales e internacionales en materia de servicios públicos de empleo y se solicitó información estadística al MTPE.

Se identificó como causas del problema, las siguientes: 1) jóvenes con bajos niveles de grados de instrucción, 2) inadecuada relación entre la oferta y la demanda laboral, 3) deficientes habilidades transversales de los jóvenes, 4) insuficiente información del mercado de trabajo, 5) insuficiente capacidad de gestión de las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo de los Gobiernos Regionales”.

En atención al problema público identificado y las causas antes señaladas, se identificó como causa principal las deficientes habilidades transversales de los jóvenes, replanteando nuestro problema público de la siguiente manera *“Los jóvenes que acceden al Centro de empleo requieren de un paquete de servicios que permita mejorar sus habilidades porque actualmente presentan dificultades para su intermediación laboral”*. Y, como consecuencia, la pregunta planteada para el desafío de innovación fue la siguiente *¿Cómo podemos mejorar la prestación de los servicios de intermediación laboral por parte del Centro de Empleo, para mejorar las habilidades de los usuarios e incrementar sus posibilidades de ser insertados laboralmente?*

En ese sentido, se propone como prototipo de innovación el Diseño de paquetes priorizados de intermediación laboral para los usuarios del Centro de Empleo. El diseño de paquetes priorizados se basa en la experiencia del Servicio de Empleo de Corea, que brinda el servicio de “paquete de colocación exitosa” que consiste en generar un paquete integrado de servicios de empleo de acuerdo con las necesidades de cada usuario. Lo que busca el prototipo de innovación es generar diversos paquetes priorizados de servicios que promuevan la inserción laboral, teniendo en consideración el tipo de usuario que acude al Centro de Empleo y las necesidades de cada tipo usuario.

Este prototipo promueve la prestación articulada de los servicios de intermediación laboral, mejorando los niveles de empleabilidad de los usuarios

incrementando sus posibilidades de ser insertados laboralmente.

Finalmente, el prototipo de innovación se desarrolla a través de los siguientes componentes: i) identificación y diagnóstico de necesidades de servicios de los usuarios, ii) diseño de paquete priorizado de intermediación laboral y iii) adecuación de aplicativos informáticos.



## **CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 Redacción formal del problema.**

El desempleo se da cuando la cantidad de personas que buscan empleo (demanda de empleo) es mayor al número de empleos disponibles en el mercado (oferta de empleo). Para que una persona se considere “desempleada” debe cumplir con la edad exigida para formar parte de la PEA y debe encontrarse i) sin trabajo, ii) disponibles para trabajar y buscando trabajo (OIT, 2014).

Ahora bien, de acuerdo con la OIT, el desempleo puede clasificarse en dos tipos:

Desempleo estructural: es aquel que se produce por un desbalance entre los empleos que se ofrecen en el mercado y los que realmente se necesitan.

Desempleo friccional: es aquel en el que las personas se encuentran en un proceso de transición entre empleos.

Según el INEI, en el país, al mes de diciembre 2018 se estima que hay 24 millones 142 mil 300 personas en edad de trabajar, de las cuales 17 millones 462 mil 800 corresponden a la población económicamente activa (71.2 %) y 6 millones 679 mil 500 corresponden a la población económicamente no activa.

La tasa de desempleo a diciembre 2018 fue de 3.9 de la PEA (686 mil 300 personas), esta tasa de desempleo es más alta en las mujeres 4,4%, en los jóvenes es 10.7% y entre los que tienen educación universitaria 6,7%.

Respecto al desempleo por grupo etario, se puede observar que, respecto al año anterior, el porcentaje de jóvenes de entre 14 a 24 años se mantuvo en 10.7%, mientras que en personas de 25 a 44 años el desempleo se redujo de 3,1% a 3.0% y de 1.8% a 1.7% en personas de 45 años a más.

El desempleo es un problema que afecta al país, al igual que la economía informal, sin embargo, solo nos centraremos en discutir el desempleo. Si bien el desempleo es un problema económico, se debe ver este desde una perspectiva social, ya que toda persona tiene derecho al acceso a un trabajo, lo cual permitirá la realización de la persona como un sujeto social y mejorar sus expectativas de vida.

Ahora, si bien el desempleo afecta a toda la población, el grupo más vulnerable

según las cifras son los jóvenes, esto debido a que los jóvenes tienen más dificultades para hacer el ingreso o transito al mercado de trabajo, ya que no cuentan con experiencia previa o no han desarrollado las capacidades necesarias. A todo esto, se debe aumentar la asimetría de la información que existe, actualmente el mercado laboral sufre de lo que es un desempleo friccional, el cual se debe al desajuste entre la oferta y la demanda de mano de obra.

Esto significa que las empresas requieren mano de obra que no se encuentra en el mercado y los jóvenes buscan empleos en ocupaciones que no son demandadas por las empresas. Desde esta perspectiva se puede ver que el desempleo juvenil es un problema más complejo de lo que se espera, toda vez que en ocasiones se debe a una inadecuación ocupacional, los jóvenes no reciben las orientaciones necesarias sobre qué estudiar o en qué dirección llevar su vida profesional, y terminan en situación de desempleo o subempleo.

En ese sentido, es importante tratar el tema de desempleo actual del país, en especial desde el enfoque del desempleo juvenil, toda vez que este grupo es el más afectado y se encuentran en una posición de vulnerabilidad al no contar con las herramientas necesarias para su desarrollo social. Este tema debe ser tratado desde una perspectiva integral no solo con políticas de empleo e incentivos laborales, sino también desde la etapa previa a la búsqueda de empleo, esta es la formativa. Se debe generar la información necesaria para que los jóvenes puedan tomar las decisiones adecuadas respecto a su formación técnico o profesional y así reducir las asimetrías en el mercado de trabajo y la inadecuación ocupacional.

La evidencia muestra que durante la reactivación económica los jóvenes suelen no ser los primeros en beneficiarse. Por el contrario, cuando hay contracción económica los jóvenes son los principalmente afectados por el desempleo. Esta situación se justifica a que los jóvenes paseen menos capacitación y experiencia laboral, por lo que para los empleadores no genera mayores costos terminar la relación de trabajo con este grupo.

Es frecuente que a los jóvenes les sea difícil no sólo encontrar trabajo sino también adaptarse al mismo. Esto se debe principalmente a tres factores: baja calidad de la educación, deficiente capacitación para el trabajo y alta movilidad ocupacional. (MTPE, 2015)

Si a todo esto le sumamos los altos niveles de informalidad en el mercado

laboral del país, podemos observar que los jóvenes tienen muchas barreras de acceso al mercado de trabajo, tanto por la inadecuación ocupacional, las limitadas oportunidades para acceder al empleo debido a la falta de experiencia laboral y así como la falta de habilidades (técnicas y blandas) de los jóvenes para su ingreso al mercado laboral formal.

Teniendo en consideración lo mencionado el problema se ha definido de la siguiente manera:

“Inadecuada prestación de los servicios de intermediación laboral que brinda el Centro de Empleo en Lima Metropolitana a jóvenes entre 14 y 29 años durante el periodo 2017 - 2018”

## **1.2 Marco conceptual del problema**

### **1.2.1 El mercado de trabajo y el Servicio Público de Empleo**

El mercado de trabajo sufre asimetrías de información, brechas y desencuentros entre los requerimientos de mano de obra por parte de las empresas y la oferta de trabajadores. Esto se debe a la falta de información o falta de difusión de la información, sobre ofertas de empleo, inadecuación entre la oferta y demanda, y a la situación desventajosa en la que se encuentran algunos buscadores de empleo, ya que no cuentan con las habilidades necesarias para encontrar empleo. Esto puede traer como consecuencia el desempleo prolongado, subempleo, informalidad laboral entre otros.

En ese sentido, a fin de disminuir los niveles de asimetría de información, mejorar el funcionamiento en el mercado de trabajo, reducir los niveles de desempleo, entre otros, se ve necesaria la intervención del Estado a través de los Servicios Públicos de Empleo.

En 1949, la Organización Internacional del Trabajo - OIT aprobó el “Convenio sobre el Servicio del Empleo - Convenio N° 88” el cual establece:

Todo Miembro de la Organización Internacional del Trabajo para el cual esté en vigor el presente Convenio deberá mantener o garantizar el mantenimiento de un servicio público y gratuito del empleo. (OIT, Convenio 88, 1949)

El convenio proponía la creación de una red de oficinas ubicadas de la mejor manera que ofrezcan diversos servicios de apoyo a los trabajadores y empresas, asesoría para la colocación laboral o información del mercado laboral y que asimismo facilitasen la movilidad regional. (Thuy, Hansen & Price, 2001).

El servicio público de empleo, en adelante el SPE; tiene como función principal alcanzar una organización del mercado laboral destacada, mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y brindar apoyo especial a aquellas personas en posición de desventaja para insertarse al mercado de trabajo.

Mazza (2011) señala que el Servicio Público de Empleo articula dos tipos de políticas que intervienen en el mercado de trabajo, siendo estas las siguientes:

- Políticas activas: se orientan a aumentar el empleo; estas pueden ser reflejadas, entre otros, a través de servicios de capacitación y los servicios de intermediación laboral.
- Políticas pasivas: se encuentran orientadas a incrementar o mantener los niveles de ingresos económicos de los trabajadores cuando se encuentran en condición de desempleo; la política más conocida es el seguro de desempleo.

En sus inicios, el Servicio Público de Empleo tenía principalmente la función de agente de colocación laboral, teniendo como base los procesos de intermediación laboral, luego debido a los cambios en el mercado, la industrialización, las etapas de post guerra, entre otros, se fueron aumentando otras funciones al Servicio Público de Empleo.

De acuerdo con Thuy, Hansen y Price (2001), el Servicio Público de Empleo tiene como funciones principales las siguientes:

- Lograr una intermediación laboral destacada
- Brindar información detallada del mercado de trabajo
- Administrar eficientemente los programas de ajuste del mercado de trabajo
- Administrar las prestaciones por desempleo.

Respecto a la información del mercado de trabajo, el SPE actúa a la vez como generador de dicha información, así como usuario e intérprete. Mientras que los programas y/o servicios de ajuste del mercado de trabajo son un tipo de política activa de empleo que ayuda a mejorar los niveles de empleabilidad de las personas, convirtiéndose así el SPE en la vía de acceso y el supervisor de estas medidas (Thuy, Hansen & Price, 2001).

La intermediación laboral se destina a mejorar la rapidez y la eficacia en la



adecuación de las ofertas de empleo con relación a las personas que se encuentran buscando empleo. La intermediación agrupa los procesos que tienen como objetivo relacionar las vacantes de empleo con los buscadores de empleo, brindando a los usuarios información adecuada sobre la oferta y demanda laboral, a fin de lograr la inserción en el mercado laboral de los ciudadanos y la atención de requerimientos de personal de las empresas.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, 2012, “los servicios de intermediación laboral comprenden tanto (i) las funciones básicas de una bolsa de trabajo, asesoramiento para buscar empleo y colocación laboral, como (2) funciones más avanzadas como la administración de programas sociales o de capacitación y servicios especializados para empleadores”. Estos servicios pueden ser prestados por agentes públicos o privados, con o sin fines de lucro.

### **1.2.2 El Servicio Público de Empleo en el Perú - SPE**

El Servicio Público de Empleo de Perú se encontraba conformado en un principio por la Red Peruana de Centros de Colocación e Información Laboral – CIL, según un estudio realizado por el BID en 1996:

El servicio público de empleo padecía de altos costos, una larga espera para realizar la inscripción, flexibilidad y mala reputación. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) logró realizar mejoras a muchos productos, aumentar el número de colocaciones e incrementar la participación de los empleadores por medio de la modernización del servicio público y el establecimiento de una red nacional de proveedores públicos y privados sin fines de lucro. (Mazza, 2001)

Se buscó ampliar el nivel de cobertura, lo cual se realizó a través de dos fases; la primera fase consistía en incorporar centros e instituciones de capacitación y, la segunda fase, en incorporar a la red de prestadores a agencias del sector privados, instituciones públicas y ONGs. (Mazza, 2001).

En ese entonces, el sistema consistía en más que contar con un conjunto de oficinas prestadoras de los servicios de intermediación laboral, dado que, además administraba datos sobre la oferta y la demanda laboral, lo cual permitía su análisis de tal manera que se proporcionaba información a las instituciones de capacitación locales.

Posteriormente, en 2009, mediante el artículo 4° del Decreto de Urgencia N° 021-2009<sup>1</sup> se establece que:

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo implementará el Servicio Nacional del Empleo, el mismo que comprende los principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos para a) la capacitación para el trabajo, asistencia técnica para emprendedores, certificación de competencias y reconversión e intermediación laboral; b) El levantamiento de información socio económica laboral; c) La promoción del empleo temporal y juvenil". (MTPE, 2009)

En 2011, mediante Resolución Viceministerial N° 003-2011-MTPE/3, es aprobada la Directiva General N° 02-2011-MTPE/3/18 "Para el funcionamiento de las oficinas del Servicio Nacional del Empleo", el Ministerio se propuso:

Contar con un instrumento técnico normativo que contribuya al adecuado funcionamiento "de las Oficinas del Servicio Nacional del Empleo. La mencionada Directiva General establece que el Servicio Nacional del Empleo se organiza a través de una Red Nacional de Oficinas Regionales y Locales y en entidades colaboradoras, cuya gestión se encuentra a cargo de los gobiernos regionales y locales y su coordinación está a cargo de la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo (MTPE, 2011)"

En ese sentido, y mediante Decreto Supremo N° 001-2012-TR2, se aprueba la creación del Centro de Empleo el cual tiene como finalidad la inserción laboral, así como mejorar la empleabilidad, desarrollar emprendimientos sostenibles, brindando 12 servicios dentro de un solo lugar, todos de manera gratuita para promover el empleo y diversos emprendimientos que ofrece el Estado a la ciudadanía y también a empresas; comprende, además, la articulación de los servicios a cargo de los Gobiernos Regionales y los Programas Laborales.

El presente proyecto de innovación se centra en la prestación de los servicios de intermediación laboral realizada por los agentes públicos; es decir, la que se realiza en los Centros de Empleo que integran la Red del Servicio Nacional del Empleo del MTPE. Esta Red se encuentra a cargo de la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo y de los Gobiernos Regionales".

---

<sup>1</sup> Publicado el 15 de febrero del 2009

<sup>2</sup> Publicado el 8 de febrero de 2012

De acuerdo con el artículo 96° del ROF del MTPE, la DGSNE:

es el órgano de línea responsable de proponer, ejecutar, dirigir y evaluar las políticas, planes, lineamientos, directivas y proyectos de los servicios en materia de intermediación laboral pública y privada. Asimismo, propone, dirige, coordina y supervisa las políticas, planes, lineamientos, directivas y proyectos para la articulación de los servicios de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que se prestan a nivel nacional a través de la Red del Servicio Nacional del Empleo. (MTPE, 2019)

Los servicios de intermediación laboral que se brindan a través de esta red son los siguientes:

1. **Acercamiento Empresarial - AE**, el cual busca la vinculación con el sector empresarial, a fin de obtener la demanda laboral del sector productivo y canalizar sus requerimientos de personal a través del Centro de Empleo.
2. **Asesoría para la Búsqueda del Empleo - ABE**, que busca fortalecer las habilidades y técnicas de los jóvenes y ciudadanos, para afrontar la búsqueda de empleo, brindando las herramientas necesarias para desarrollarse exitosamente en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
3. **Bolsa de trabajo - BT**, a través del cual se identifica el perfil laboral del buscador de empleo y se le brinda acceso a vacantes laborales según la demanda laboral obtenida en el servicio de Acercamiento Empresarial.
4. **Certificado Único Laboral – CERTIJOVEN**: documento que contiene información relevante para la contratación laboral y es emitido gratuitamente por el MTPE a jóvenes entre 18 y 29 años.<sup>3</sup>

Estos cuatro servicios son los que se encuentran vinculados a la intermediación laboral que se realiza en los Centros de Empleo y Oficinas de Empleo. Estos servicios pueden ser prestados de forma presencial, virtual e itinerante.

- a) Presencial: atención en las oficinas del Centro de Empleo y oficinas de empleo implementadas en los Gobiernos Locales e instituciones colaboras del Servicio Nacional del Empleo.
- b) Virtual: atención realizada a través del uso de tecnologías de la información

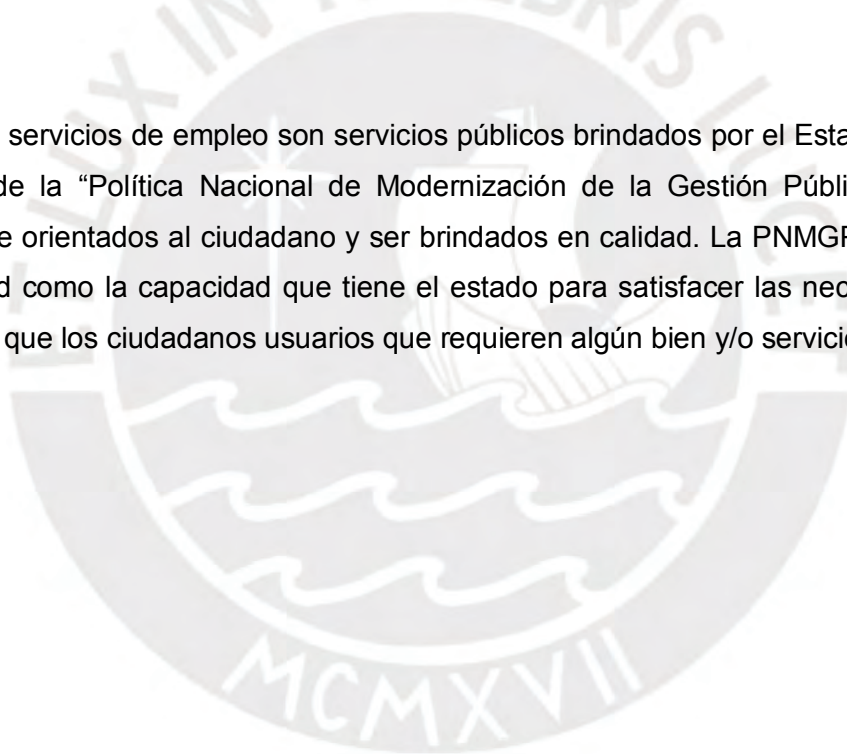
mediante el portal web “empleos Perú”.

- c) Itinerante: atención a través de eventos tales como ferias, convocatorias masivas entre otros.

Asimismo, para facilitar el proceso de intermediación laboral que realiza el Centro de Empleo a través de la prestación de los servicios antes mencionados, en el 2007 la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo implementó, la Plataforma Informática “Sistema de Intermediación Laboral – SILNET”.

Ahora bien, con relación a los procesos que se ejecutan en el marco de la Modernización de la Gestión del Estado, tienen como objetivo principal incrementar los niveles de eficiencia en el funcionamiento del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía a través de la priorización y optimización de recursos.

Los servicios de empleo son servicios públicos brindados por el Estado que, en el marco de la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”, deben encontrarse orientados al ciudadano y ser brindados en calidad. La PNMGP se refiere a la calidad como la capacidad que tiene el estado para satisfacer las necesidades y exigencias que los ciudadanos usuarios que requieren algún bien y/o servicio.



### 1.3 Arquitectura del problema

Con relación a la arquitectura del problema identificado, se menciona a continuación las dimensiones relevantes de este en términos de efectividad

#### Dimensión 1: Efectividad de los servicios de intermediación laboral -IL

##### Pregunta 1. ¿Cuántos jóvenes que son atendidos en el Centro de Empleo logran insertarse en un puesto de trabajo?

El Centro de Empleo brinda 12 servicios de los cuales 4 servicios se encuentran directamente vinculados a la inserción laboral, los cuales son BT, ABE, CERTIJOVEN y AE. Adicionalmente, se considera el Servicio de Capacitación Laboral brindado por el Programa Jóvenes Productivos.

A continuación, se presentan los resultados de los servicios antes mencionados correspondientes al periodo 2017-2018:

**Tabla 1.** Resultado de los servicios de intermediación laboral brindado a jóvenes en el Centro de Empleo 2017-2018.

<b>Servicios</b>	<b>Descripción</b>	<b>año 2017</b>	<b>año 2018</b>
<i>Bolsa de Trabajo</i>	<i>Inscripciones</i>	89,149	110,967
	<i>Colocaciones</i>	24,468	30,479
<i>Certijoven</i>	<i>Certificados Emitidos</i>	89,820	66,936
<i>Asesoría para la Búsqueda de Empleo</i>	<i>Asesorados</i>	50,627	47,432
	<i>Empresas inscritas</i>	4,260	4,319
<i>Acercamiento Empresarial</i>	<i>Vacantes Ofrecidas</i>	177,986	201,817
	<i>Jóvenes capacitados</i>	7,317	5,663
<i>Capacitación Laboral - Jóvenes Productivos</i>	<i>Jóvenes insertados</i>	2,665	2,704

Fuente: Sistema de Intermediación Laboral – SILNET

De los resultados obtenidos del Sistema de Intermediación Laboral – SILNET, se observa que menos del 30% de jóvenes inscritos a nivel nacional son insertados a un puesto de trabajo por el Centro de Empleo, la cual hace notar la ineffectividad del servicio de Bolsa de Trabajo, esto podría deberse a que los procesos no se realizan de manera

adecuada, falta de acompañamiento a los usuarios, entre otras razones.

De igual manera, se observa en los resultados del Programa Jóvenes Productivos en ambos periodos que el nivel de inserción de los beneficiarios del servicio de capacitación laboral del programa es menor al 50% del total de jóvenes capacitados.

## **Dimensión 2: Proceso de prestación de los servicios de IL en el Centro de Empleo**

### **Pregunta: ¿Cómo se desarrolla el proceso de intermediación laboral para jóvenes que se realiza en el Centro de Empleo?**

El MTPE siempre está en la procura de promover el empleo decente y productivo, la formalización laboral, así como también hacer cumplir los derechos laborales, fortalecer el diálogo social y, entre otros, la protección de las personas en situación de vulnerabilidad, siempre teniendo en cuenta la orientación al ciudadano. Diseña, conduce y supervisa los sistemas que estén alineados funcionalmente en el contexto laboral y de la promoción de empleos, garantizando el fiel cumplimiento de las políticas públicas en materia laboral.

En ese sentido, el Ministerio cuenta con un Mapa de Procesos, en el cual se identifican los diversos macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos del MTPE. Dentro de este mapa, se ha identificado el macroproceso de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento, dentro del cual los procesos relacionados a la inserción laboral son el proceso relacionado a la intermediación laboral y articulación de los servicios, y el proceso en materia de formación profesional y el desarrollo del talento humano.

El documento “Diagnóstico de Macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos del Centro de empleo señala que:

“El **Subproceso de intermediación laboral**, busca lograr el mejor funcionamiento del mercado de trabajo, ayudando a los trabajadores a encontrar un empleo adecuado y a los empleadores a contratar trabajadores con el perfil que mejor se ajuste a las necesidades que la empresa requiere.” (MTPE, Documento, 2015)

Es en ese marco que el MTPE implementa el Centro de Empleo, como el mecanismo de promoción del empleo que articula de manera física e informática los

servicios descentralizados y desconcentrados de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimientos sostenibles en los tres niveles de gobierno.

En el subproceso de intermediación laboral, que interviene directamente en promover la inserción laboral, se han identificado los siguientes servicios a ser descritos:

- **Acercamiento Empresarial - AE**, el cual busca la vinculación con el sector empresarial, a fin de obtener la demanda laboral del sector productivo y canalizar sus requerimientos de personal a través del Centro de Empleo.
- **Asesoría para la Búsqueda del Empleo - ABE**, que busca fortalecer las habilidades y técnicas de los jóvenes y ciudadanos, para afrontar la búsqueda de empleo, brindando las herramientas necesarias para desarrollarse exitosamente en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- **Bolsa de trabajo - BT**, a través del cual se identifica el perfil laboral del buscador de empleo y se le brinda acceso a vacantes laborales según la demanda laboral obtenida en el servicio de Acercamiento Empresarial.
- **Certificado Único Laboral – CERTIJOVEN**: documento que contiene información relevante para la contratación laboral y es emitido gratuitamente por el MTPE a jóvenes entre 18 y 29 años.

En ese sentido, el subproceso de intermediación laboral se materializa en el Centro de Empleo a través de la prestación de cuatro servicios directamente vinculados a la inserción laboral jóvenes y ciudadanos.

### **El Centro de Empleo**

El Centro de Empleo fue creado mediante el D.S N° 001-2012-TR<sup>4</sup> como una estrategia de promoción del empleo y autoempleo, que articula de manera física e informática en un solo espacio todos aquellos servicios de empleo que se encuentran a cargo del Estado Peruano, y que se brindan de manera gratuita, tanto a ciudadanos como a empresas, con el objetivo de promover la inclusión laboral, mejorar la empleabilidad, así como desarrollar aptitudes para el desarrollo de emprendimientos, a través de la prestación de los servicios en todo el territorio nacional.

El Centro de Empleo cuenta con un área de orientación en donde se identifica el tipo de usuario que acude a solicitar los servicios que se brindan: si el usuario es el

<sup>4</sup> Modificado mediante D.S 002-2015-TR

representante de una empresa, éste será derivado al área de Acercamiento Empresarial, si el usuario es un ciudadano o joven será derivado al área de triaje.<sup>5</sup>

La prestación de los servicios en el Centro de Empleo inicia en el área de triaje, que es el punto donde se da el primer contacto con el usuario (ciudadano o joven), aquí se realiza el diagnóstico de necesidades de los usuarios a fin de derivarlo a los servicios de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que corresponda. La derivación del usuario a uno o varios servicios va a depender de las necesidades de empleabilidad de éste. Para una adecuada derivación el consultor de empleo del triaje debe realizar una evaluación del perfil de usuario, revisar si el usuario posee un historial de empleabilidad previo; es decir, si se ha atendido previamente en los servicios incluidos en el Centro de Empleo, y finalmente también se debe tomar en cuenta el reporte del aplicativo informático Sistema de Intermediación Laboral - SILNET.

En el triaje, el consultor de empleo se encarga de recoger información de los usuarios a través de la *Ficha Única de inscripción*; en esta ficha se detalla información del usuario referida a su i) identificación, ii) datos personales, iii) grado de instrucción, iv) situación vocacional/ocupacional/laboral, v) situación socio económica. Esta información se ingresa en el Sistema de Intermediación Laboral – SILNET, a fin de obtener un reporte de la evaluación realizada, el cual indicará qué servicios son los que mejor responden a las necesidades del usuario.

De la revisión del Manual de intermediación laboral y de diversos documentos normativos vinculados a la prestación de los servicios de BT, ABE, CERTIJOVEN y AE se obtuvo los procesos del área de triaje y de los servicios vinculados a la intermediación laboral.

Como se observa en el anexo 7, la derivación a los diversos servicios se realiza de forma exclusiva; es decir, no se realiza una derivación articulada. Si el consultor de empleo identifica que el usuario necesita acceder a uno o más servicios de promoción del empleo, empleabilidad o emprendimiento, la derivación se realiza únicamente a un servicio, por lo que el usuario en consecuencia luego de recibir el servicio al que fue derivado en un primer momento, deberá retornar al área de triaje para que sea derivado nuevamente hacia el otro servicio identificado.



Como se observa en el anexo 7 una vez que el usuario ha sido derivado a un servicio, es atendido en el servicio y si, de ser el caso, necesita otros servicios, este usuario es derivado nuevamente al área de triaje para que vuelvan a realizar la derivación al siguiente servicio.

Ahora bien, posterior al triaje se deriva al usuario a los servicios de intermediación laboral de forma exclusiva.

### **Servicio de Bolsa de Trabajo:**

El Servicio de Bolsa de Trabajo<sup>6</sup> se encarga de realizar la intermediación laboral, propiamente dicha; a través de este servicio se busca que la oferta de empleo (trabajadores, buscadores de empleo) se encuentre con la demanda laboral (empresas y organizaciones). Este servicio se encuentra dirigido al público en general, no se encuentra focalizado por grupo etario, situación de vulnerabilidad u otra condición.

El servicio de bolsa de trabajo recoge la información sobre el perfil del usuario, información general, estudios, experiencia laboral, capacitaciones, etc., y las contrasta con los perfiles solicitados por las empresas para sus ofertas de empleo, con la finalidad de realizar el “*matching*” y proceder con la intermediación laboral del usuario y, de ser el caso, su posterior colocación en un puesto laboral.

Dentro del servicio, se tienen en cuenta cuatro procesos principales: el de la *inscripción del usuario, preselección, intermediación y seguimiento y verificación de la intermediación*. Ver Gráfico 1.

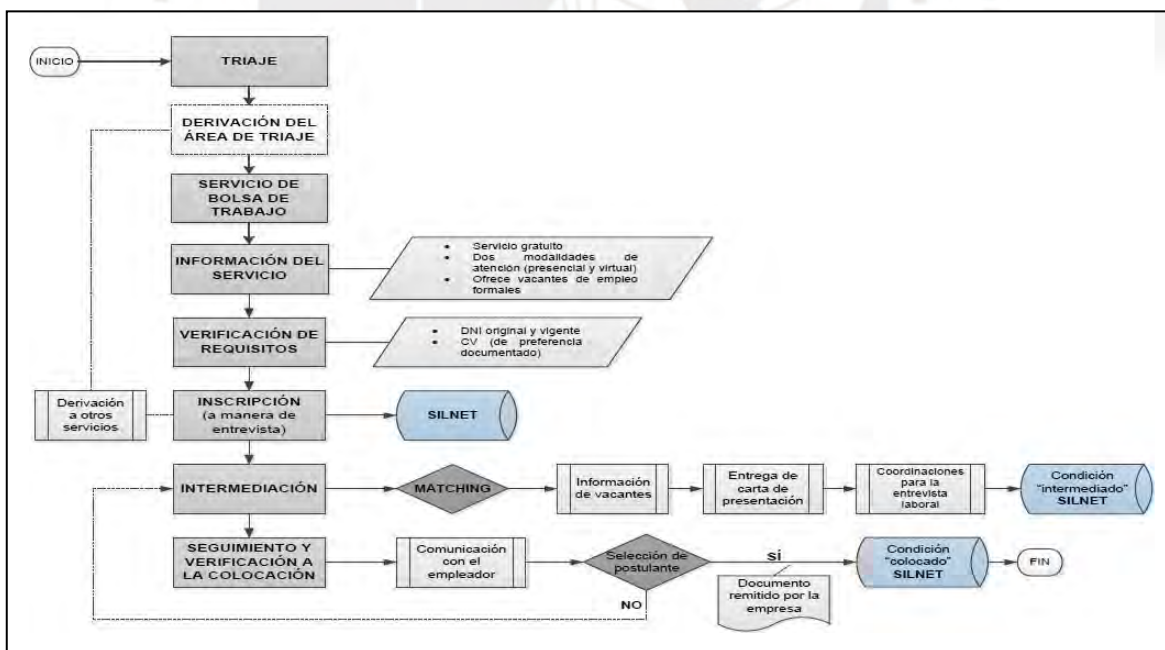
- i. Proceso de inscripción: el usuario luego de ser derivado por el área de triaje, se acerca al módulo del servicio de bolsa de trabajo para recibir información de este y, de encontrarse de acuerdo con la información brindada, realizar su inscripción en el servicio.

Se realiza el registro del usuario en la “*Ficha del Postulante*” en el Sistema de Intermediación Laboral – SILNET, esta ficha considera información sobre estudios, conocimientos de informática, idiomas u otros estudios complementarios, así como información relacionada con la experiencia laboral del usuario. Esta inscripción tiene una vigencia de 6 meses.

La Ficha de Postulante, a través de la cual se recoge la información del usuario, utiliza el Clasificador Nacional de Ocupaciones para identificar la información referente a la experiencia laboral del usuario; sin embargo, en ocasiones la asignación de esta clasificación no se realiza de manera correcta, lo cual dificulta la intermediación laboral de los usuarios. Es por eso por lo que el consultor de empleo debe estar calificado para realizar

una adecuada identificación y asignación de los códigos ocupacionales.

- ii. Proceso de pre - selección: este proceso, también denominado “*matching*” está orientado a la vinculación del perfil del usuario del servicio de Bolsa de Trabajo con ofertas de empleo de acuerdo con su perfil. El consultor de empleo del servicio se encuentra a cargo de realizar el pre – selección de los postulantes, habiendo identificado a los postulantes que cumplen con los requerimientos de la vacante ofertada, se comunica con el usuario para coordinar la intermediación.
- iii. Proceso de intermediación: el consultor a cargo del servicio de Bolsa de Trabajo coordina con el servicio de Acercamiento Empresarial sobre el envío de los postulantes pre – seleccionados, a fin de que participen en el proceso de selección de la vacante ofertada.
- iv. Proceso de seguimiento y verificación de la intermediación: luego de haber realizado la intermediación laboral de los usuarios el consultor del servicio de bolsa de trabajo coordina con el asesor del servicio de Acercamiento Empresarial a fin de conocer los resultados del proceso reclutamiento y verificar si se logró la colocación de alguno de los postulantes enviado por el servicio.



**Gráfico 1.** Flujo del servicio de Bolsa de Trabajo.

Fuente: “Diagnóstico de Macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos del Centro de Empleo” - Dirección General del Servicio Nacional del Empleo

El proceso de seguimiento y verificación de la intermediación es complicado y en ocasiones no se cumple en su totalidad, toda vez que, cuando la empresa concluye su proceso de selección en ocasiones no comunica al Centro de Empleo los resultados de este, y no se logra tener conocimiento si se logró la colocación de alguno de los postulantes enviados.

Esto genera que no se pueda actualizar el estatus del usuario como “colocado” y continúe pendiente de intermediación, lo cual afecta a otros usuarios ya que se le tendrá en consideración para los procesos de otras vacantes reduciendo las oportunidades de otros usuarios. De igual manera, esta falta de seguimiento a la colocación afecta los resultados e información estadística que recaba la DGSNE.



## **SERVICIO DE ACERCAMIENTO EMPRESARIAL**

El Servicio de Acercamiento Empresarial<sup>7</sup> se encuentra a cargo de realizar la captación y el registro de la información de las ofertas laborales que las empresas requieren tanto de manera inmediata como futura, a fin de cubrir esas ofertas laborales.

El Servicio de acercamiento empresarial ofrece 3 líneas de atención:

- Dotación de personal desde BT.
- Dotación de personal previa capacitación laboral por parte de los Programas del MTPE.
- Certificación de competencias laborales.

Para el trabajo, se tomará en consideración solo la línea de atención de *dotación de personal desde la bolsa de trabajo*.

Los usuarios que acceden al servicio de Acercamiento Empresarial no requieren pasar por triaje, sin embargo, independientemente del tipo de atención que requiera, hay un primer proceso de registro de la empresa, el cual se realiza a través del Sistema de Intermediación Laboral – SILNET, con la ficha de “*Registro de empresa*”. En caso la empresa haya sido usuaria del servicio con anterioridad, solo se procede a realizar la verificación y actualización de datos en la ficha.

El Proceso de atención para empresas es el siguiente:

- i) Registro de solicitudes de personal: la solicitud de personal se realiza con la “Ficha de solicitud de personal” en el SILNET, en el cual se verifica las condiciones laborales, que la oferta laboral no contenga requisitos que puedan presuponer algún tipo de discriminación, entre otros.
- ii) Publicación y difusión de vacantes: se realiza la difusión de la vacante en el portal web Empleos Perú y en los paneles y pizarras ubicadas en los Centros y Oficinas de Empleo.

---

<sup>7</sup> Resolución Vice – Ministerial N° 003-2018-MTPE/3 que aprueba el “Manual de los Servicios de Intermediación Laboral”.

## SERVICIO DE ASESORÍA PARA LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

El Servicio de Asesoría para la Búsqueda de empleo<sup>8</sup> brinda a los jóvenes y ciudadanos las estrategias y técnicas necesarias para afrontar el proceso de búsqueda de empleo, las cuales se encuentran orientadas al fortalecimiento de habilidades blandas para afrontar los procesos de selección de las empresas. Asimismo, busca incrementar las posibilidades del usuario del servicio de mantenerse en el puesto de trabajo, una vez insertado, ayudándolo a reconocer las actitudes y comportamientos que se requieren en el ámbito laboral.

Este servicio se brinda a través del desarrollo de tres talleres, siendo estos los siguientes:

- Descubriendo nuestras capacidades para el empleo: el cual tiene como objetivo apoyar a los usuarios para que logren identificar de manera adecuada sus capacidades y aptitudes laborales y personales, con el fin de potenciarlas para realizar una búsqueda de empleo de manera efectiva y eficiente.
- Herramientas básicas para un Currículum Vitae: lograr que los usuarios cuenten con las herramientas necesarias para la elaboración de un currículum vitae adecuado, según su perfil profesional u ocupacional.
- Como afrontar exitosamente el proceso de evaluación de personal: busca lograr que los buscadores de empleo aprendan las técnicas para afrontar una entrevista personal y las evaluaciones psicológicas que se aplican en el proceso de selección de manera exitosa.

El desarrollo del servicio de ABE contempla los siguientes procesos:

- Registro de participantes: el consultor de empleo registra los datos de los usuarios participantes en una ficha denominada “*Relación de Asistentes a los talleres ABE*”, la cual se ingresa al SILNET.

Respecto a este servicio, lo ideal es que los usuarios reciban el paquete de tres talleres para un mejor desempeño y aprovechamiento del servicio, sin embargo, debido a que estos talleres tienen una duración aproximada de 3 horas en total y en ocasiones se hacen en diferentes días, no todos los usuarios reciben los 3 talleres. De igual

---

<sup>8</sup> Resolución Vice – Ministerial N° 003-2018-MTPE/3 que aprueba el “Manual de los Servicios de Intermediación Laboral”.

manera, estos talleres están dirigidos a todos los usuarios, sin ser focalizados a públicos específicos, como jóvenes, personas con discapacidad, entre otros.

## **SERVICIO DE CERTIFICADO ÚNICO LABORAL PARA JÓVENES – CERTIJOVEN**

El Servicio de Certificado Único Laboral para Jóvenes – CERTIJOVEN<sup>9</sup>- tiene entre sus facultades la entrega a los jóvenes entre 18 y 29 años de un documento que integra información del Estado de instituciones como MININTER, SUNEDU, MTPE, entre otras, este documento es gratuito y busca facilitar la inserción laboral de los jóvenes.

El CERTIJOVEN contiene información oficial obtenida del MTPE, SUNEDU, MININTER, entre otras instituciones del Estado.

Acceden al servicio de Certificado Único Laboral:

- Usuarios derivados del servicio de Bolsa de Trabajo
- Joven o ciudadano que cuenta con una vacante laboral por su cuenta y necesita el documento para el proceso de selección.

i) Registro y emisión del certificado

- El usuario se registra en el portal web [www.empleosperu.gob.pe](http://www.empleosperu.gob.pe) y genera una cuenta de usuario.
- Posteriormente, el usuario deberá agendar una cita para verificar su identidad mediante la comprobación de su huella dactilar, para lo cual el usuario podrá acercarse a la oficina que mejor se le acomode de acuerdo con su ubicación. Una vez realizada la verificación de identidad, se generará un código de seguridad a través del cual se realiza la activación del servicio.
- Activado el código de seguridad, el usuario podrá solicitar de manera virtual el CERTIJOVEN a través del portal antes mencionado y podrá realizar su descarga en un día hábil como máximo.

---

<sup>9</sup> Decreto Legislativo N° 1378 “Decreto Legislativo que fortalece y extiende la accesibilidad al Certificado Único Laboral Para Jóvenes – CERTIJOVEN”

**Dimensión 3: Conocer la capacidad de gestión de los actores que intervienen en la prestación de los servicios de Intermediación Laboral.**

**Pregunta 3: ¿Cuáles son los problemas entre los actores que intervienen en la prestación de los servicios de intermediación laboral?**

En la prestación de los servicios de intermediación laboral se han identificado los siguientes actores:

- a) Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – Dirección General del Servicio Nacional del Empleo.

La Dirección General del Servicio Nacional del Empleo - DGSNE<sup>10</sup>

es el órgano de línea del Viceministerio de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral, responsable de formular y ejecutar las políticas relacionadas a la intermediación laboral pública y privada. Asimismo, coordina y supervisa la prestación articulada de los servicios de empleo a través de una Red Nacional. (MTPE, 2019)

La DGSNE es el órgano técnico – normativo del MTPE a cargo de la formulación de la política de intermediación laboral, los documentos técnicos, directivas, manuales que regulan los procesos de los cuatro servicios de intermediación laboral mencionados anteriormente y que son materia del presente trabajo.

Según lo señala el Ex – Director General del Servicio Nacional del Empleo el papel de la DGSNE es muy limitado, ya que es solo un ente rector técnico normativo, la prestación efectiva de los servicios se encuentra a cargo de los Gobiernos Regionales a través de las DRTPE y los Gobiernos Locales e instituciones públicas y privadas que a través de convenios brindan los servicios de intermediación laboral.

---

<sup>10</sup> Decreto Supremo N° 019-2019-TR “Decreto Supremo que aprueba la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo”

b) Programa Jóvenes Productivos:

El Programa Jóvenes Productivos creado mediante Decreto Supremo N° 013-2011-TR y su modificatoria Decreto Supremo N° 004.2015-TR:

Tiene por finalidad la inserción laboral de jóvenes en edades comprendidas entre 15 y 29 años, de escasos recursos económicos y/o en situación de vulnerabilidad, de las familias más pobres de la población, rural y urbana, a través de su capacitación y fomento en el acceso al mercado de trabajo forma”. (MTPE, 2011)

El Programa Jóvenes Productivos brinda los servicios de capacitación laboral, inserción al mercado laboral, y capacitación para el emprendimiento, interviene a través del Programa Presupuestal 0116 “Mejoramiento de la Empleabilidad e Inserción Laboral – PROEMPLEO”, el cual tiene entre sus productos *“Personas intermediadas para su inserción laboral”*, este contempla que los beneficiarios del Programa Jóvenes Productivos deben recibir los servicios de intermediación laboral mencionados anteriormente.

De acuerdo con la entrevista realizada al especialista en intermediación laboral y al ex Director General de la DGSNE, para lograr los resultados de este producto, el Programa jóvenes Productivos también brinda los servicios de intermediación, pero exclusivamente a sus beneficiarios, generando una duplicidad toda vez que presta los mismos servicios que el Centro de Empleo.

c) Programa “Fortalece Perú”

El Programa *Fortalece Perú* se encuentra a cargo de la ejecución del Proyecto “Mejoramiento y Ampliación de los servicios de intermediación laboral para la inserción laboral formal de los jóvenes en las regiones de Arequipa, Ica, Lambayeque, La Libertad, Piura, San Martín y en Lima Metropolitana”. (MTPE, 2016)

El mencionado Proyecto tiene como objetivo mejorar y ampliar el alcance de cinco de los servicios del Centro de Empleo dirigidos a la población juvenil urbana en siete regiones del país, a fin de mejorar la empleabilidad este



grupo de usuarios, incrementar los niveles de empresas usuarias del Centro de Empleo y mejorar sus procesos operativos, así como, fortalecer la capacidad rectora del MTPE frente a los Gobiernos Regionales.

d) Gobiernos Regionales:

Con base en los lineamientos donde se delimitaron las competencias y asignaron funciones del trabajo y promoción del empleo en los 3 niveles de gobierno, se transfirió a los Gobiernos Regionales la competencia de Promoción de empleos y de Capacitación Laboral, específicamente el proceso de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.

En ese sentido, los Gobiernos Regionales a través de las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo y los Gobiernos Locales, implementan el Centro de Empleo, a nivel nacional hay 34 Centros de Empleos que forman parte de la Red del Servicio Nacional del Empleo.

Los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales se rigen por los lineamientos, directivas, planes, entre otros, que son formulados y aprobados por la DGSNE. En la entrevista realizada al Ex Director General del Servicio Nacional del Empleo señaló, que las DRTPE no poseen la capacidad para asumir los gastos de gestión, operación y mantenimiento de un Centro de Empleo, lo cual trae como consecuencia una inadecuada prestación de los servicios, ya que no solo nos referimos a los gastos de luz, agua, teléfono, sino también a gastos de recursos humanos.

Las DRTPE no tienen presupuesto para contratar personal, lo cual hace que en ocasiones el personal que brinda los servicios sea personal nombrado bajo los regímenes de las Leyes 276, 728, Terceros, e incluso practicantes, en algunas circunstancias no se brindan algunos de los servicios debido a la falta de personal.

#### 1.4 Marco institucional y normativo relacionado con el problema

##### 1.4.1 Marco normativo frente al problema:

Problema Identificado	Marco desarrollado frente a problema identificado.
<b>Altos Niveles de Desempleo Juvenil</b>	Decreto de Urgencia N° 021-2009 Dispone la implementación del Servicio Nacional del Empleo
	Decreto Supremo N° 001-2012-TR Creación de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo
	Decreto Supremo N° 002-2015 que aprueba el cambio de denominación de Ventanilla Único de Promoción del Empleo por la de Centro de Empleo.
	Decreto Supremo N° 020-2012-TR, son aprobadas las "Normas reglamentarias para el funcionamiento de las agencias privadas de empleo"
	Decreto Supremo N° 013-2011-TR mediante el cual se crea el Programa Jóvenes a la Obra.
	Decreto Supremo N° 004.2015-TR mediante el cual se aprueba el cambio de denominación del Programa Jóvenes a la obra por la de "Jóvenes Productivos".
	Decreto Legislativo N° 1378 Decreto Legislativo que fortalece y extiende la accesibilidad al Certificado Único Laboral para jóvenes
	Resolución Vice – Ministerial N° 003-2018-MTPE/3 que aprueba el "Manual de los Servicios de Intermediación Laboral".
	Resolución Viceministerial N° 016-2013-MTPE/3 Directiva General N° 003-2013-MTPE/3/18 "Directiva General del Servicio de Bolsa de Trabajo"
	Resolución Viceministerial N° 001-2013-MTPE/3 Aprueba la Directiva General N° 001-2013-MTPE/3/18 "Directiva General del Servicio de Asesoría para la Búsqueda de Empleo"
Resolución Viceministerial N° 014-2013-MTPE/3 Directiva General N° 002-2013-MTPE/3/18 "Directiva General del Servicio de Acercamiento Empresarial".	

#### 1.4.2 Marco Institucional frente al problema identificado:

<b>Problema Identificado</b>	<b>Marco que crea entidades/comisiones encargadas de dar lineamientos para atender el problema identificado.</b>
<b>Altos Niveles de Desempleo Juvenil</b>	Ley N° 27802, Ley del Consejo Nacional de la Juventud.
	Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU, que crea la Secretaría Nacional de la Juventud – SENAJU.
	Decreto Supremo N° 012-2013-SA que crea la Comisión Multisectorial Permanente Encargada Del Seguimiento, Monitoreo Y Evaluación Del Plan Para La Prevención Del Embarazo En Adolescentes 2013 - 2021

#### 1.4.3 Políticas Públicas Generales frente al problema identificado

<b>Problema Identificado</b>	<b>Políticas Públicas Generales</b>
<b>Altos Niveles de Desempleo Juvenil</b>	Política de Estado N° 16 del Acuerdo Nacional que establece de manera específica el compromiso del Estado peruano a favor del fortalecimiento de la familia, protección y promoción de la niñez, la adolescencia y la juventud.
	Política de Estado N° 11 de promoción de la igualdad y de oportunidades sin discriminación
	Política de Estado N° 14 de acceso al empleo pleno, digno y productivo.
	Plan Bicentenario “Perú hacia el 2021”, aprobado mediante Decreto Supremo N° 054-2011- PCM, que establece en el numeral 3 del lineamiento de política referido al empleo “Promover el acceso de las mujeres, los jóvenes, los adultos mayores y los discapacitados a los mercados de trabajo”.
	“Visión del Perú al 2050” aprobado en el Foro del Acuerdo Nacional que en el lineamiento 3 establece “Desarrollo sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza”

#### 1.4.4 Políticas Públicas Especificas frente al problema identificado

<b>Problema Identificado</b>	<b>Políticas Públicas Especificas</b>
<b>Altos Niveles de Desempleo Juvenil</b>	Decreto Supremo N° 013-2019 que aprueba la Política Nacional de Juventud.
	Resolución Ministerial N° 071-2018-TR que aprueba la “Estrategia Sectorial para la Formalización Laboral 2018-2021”



## **CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA**

### **2.1 Marco teórico sobre las causas del problema**

#### **a) Nivel de educación de los jóvenes**

Las características de la inserción laboral van a depender de, entre otros factores, los siguientes: el ciclo económico, el funcionamiento del mercado de trabajo, el nivel educativo, de la demanda ocupacional por determinado tipo de calificaciones, y de factores como el sexo, las redes de contactos, entre otros (CEPAL, 2019).

De acuerdo con diversas investigaciones de CEPAL, en el 2019 y la OIJ en el 2004, el mercado de trabajo requiere diversos niveles de especialización, por lo que el nivel educativo de la población se asocia a la generación de mayores niveles de empleo; en ese sentido, se podría decir que el nivel educativo incide directamente en la posibilidad de obtener un trabajo que exige un nivel de calificación específico y con tareas de cierta complejidad. De la misma manera, el nivel educativo incidirá en la probabilidad de caer en situación de desempleo, y/o acceder a empleos manuales o de baja calificación. Sin embargo, el nivel educativo no incide directamente en el nivel de ingresos de la persona.

En América Latina, existe desigualdad social, la cual puede verse reflejada a través de los diversos estratos sociales.

“La pertenencia a distintos estratos o clases sociales constituyen uno de los pilares estructurales de la matriz de desigualdad social, junto con otras variables como género, edad, condición étnico – racial, territorio, entre otros. La posición socioeconómica de un individuo o de su familia es reflejo y explicación de muchas de las dimensiones en las que se expresa la desigualdad: empleo y trabajo, educación, salud, servicios básicos, vivienda, TICs, protección social, violencia, entre otras.” (CEPAL, 2019)

La desigualdad social es notoriamente visible si comparamos los niveles de educación alcanzados en los estratos altos y los estratos bajos: Si bien en los estratos altos el porcentaje de personas que había alcanzado estudios postsecundarios

era del 70% aproximadamente, en el año 2017; en el mismo periodo en los estratos bajos, la tercera parte de las personas de más de 25 años no concluyeron el nivel primario y solo el 8.5% de las personas de 25 años o más han accedido a una educación superior universitaria y/o no universitaria (CEPAL, 2019).

Otro factor importante, además de los bajos niveles educativos alcanzados por los jóvenes, son los bajos niveles de calidad educativa y las brechas que se generan teniendo en consideración el ámbito territorial y el nivel de pobreza.

Según el Estudio de bienestar y políticas de juventud en el Perú:

Los alumnos peruanos obtienen resultados deficientes en pruebas estandarizadas de medición del aprendizaje y niveles de desempeño internacionales, tales como la prueba PISA y TERCE y pruebas nacionales como la Evaluación Censal de Estudiantes y ECE (OCDE, 2017).

Sin embargo, esta baja calidad educativa no se refleja en todos los estratos socioeconómicos de la misma manera, ya que aquellos estudiantes provenientes de familias con mejores ingresos económicos logran resultados de desempeño similares a países de la OCDE mientras que aquellos con bajos recursos económicos alcanzan un nivel básico.

El estudio antes mencionado, señala que:

El Indicador de Privación Multidimensional de la Juventud – IPMJ<sup>11</sup> muestra que los grupos vulnerables concentran diversas carencias y son desfavorecidos en múltiples dimensiones a la vez. Tal es el caso de los jóvenes rurales, de lengua materna indígena y en situación de pobreza, quienes sistemáticamente son desfavorecidos, sea cual sea la dimensión de bienestar que se analice. (OCDE, 2017)

---

<sup>11</sup> El indicador de Privación Multidimensional de la Juventud – IPMJ- mide de forma integral si los jóvenes cumplen con los requisitos mínimos en las dimensiones de educación, empleo, salud, participación cívica e inclusión social que les permitan ser protagonistas de su propia vida. En el *Centro de Desarrollo de la OCDE (2017), "Estudio de bienestar y políticas de juventud en el Perú", Proyecto OCDE-UE Inclusión juvenil, París.*

El índice de privación multidimensional de los jóvenes rurales duplica el de los jóvenes urbanos (68.3% frente a 31.4%); las diferencias con respecto a los niveles de pobreza son aún más acentuadas: la mayoría de las personas en situación de pobreza extrema sufren de carencias en diversas formas (85.4%) y así como una gran parte de los pobresno extremos (63.7%).

Finalmente, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, señala que las personas que cuentan con 12 años de estudios como mínimo, tienen menores posibilidades de encontrarse en situación de pobreza; en tanto que, para obtener ingresos superiores al promedio, es necesario que las personas cuenten con 15años de estudio (SENAJU, 2019).

Por lo anteriormente expuesto, se considera que en la actualidad existen jóvenes con privaciones en múltiples dimensiones, siendo las principales dimensiones consideradas por la OCDE las de empleo, educación, salud, participación cívica e inclusión social. El nivel de estas privaciones varía según el ámbito geográfico de residencia de los jóvenes: podemos encontrar mayores jóvenes con privaciones multidimensionales en las zonas rurales, que es donde se encuentra la mayor población en condición de pobreza y pobreza extrema.

Estos jóvenes con privaciones en múltiples dimensiones van a tener que afrontar desafíos graves en su transición hacia la adultez, debido a la baja calidad educativa y a los bajos niveles educativos alcanzados porque, que como se mencionó anteriormente, muchos de los jóvenes solo alcanzan el nivel educativo secundario, lo cual afecta las perspectivas laborales de la población juvenil y, en consecuencia, sus niveles de ingresos económicos, poniéndolos en situación de desempleo, empleos vulnerables o subempleo.

La inserción laboral se realiza a través de la intermediación laboral, la cual Thuy, Hansen y Price (2001) la definen como los procesos mediante los cuales, tanto los agentes públicos como los privados, planifican que los demandantes de empleo encuentren trabajo y que los empleadores cubran sus vacantes.

La intermediación laboral puede ser realizada por agentes públicos y privados. Por razones prácticas el presente trabajo, se focalizará en la intermediación laboral realizada por agentes públicos que, por lo general, se encuentra a cargo de los Sistemas de Empleo Públicos.

El proceso de intermediación laboral se alimenta de diversos tipos de información, de los demandantes de empleo recoge información sobre identidad, estudios alcanzados y experiencia profesional principalmente; mientras que de los empleadores, recoge información sobre las ofertas de empleo, calificaciones requeridas, habilidades, conocimientos, entre otros.

De acuerdo con la información recogida en la Encuesta de Demanda Ocupacional - EDO - 2018, para el periodo 2018, de las 18 633 empresas en todo el país, 5 223 (28,0%) realizarían la contratación de personal durante ese periodo, mientras que el 72% restante no necesitaría contratar más trabajadores.

Para el año 2018, se demandarían un total de 70, 580 trabajadores con educación básica, 17, 098 técnicos con estudios de 1 y 2 años, 9, 252 profesionales técnicos, con estudios de 3 y 5 años y 6 723 profesionales universitarios, comprendidos entre los 15 a 29 años.

Como se puede observar, el nivel educativo de los jóvenes es un factor importante a tener en cuenta para realizar la intermediación laboral, toda vez que , al momento de realizar el “matching” entre los buscadores de empleo (oferta) y las vacantes de empleo (demanda), se encuentra una brecha difícil de cubrir respecto a las ofertas laborales que requieren ciertos niveles de estudios terciarios que, como se mencionó anteriormente, la mayoría de los jóvenes solo cumplen con concluir los estudios secundarios.

#### **b) Inadecuación entre la oferta y la demanda**

La inadecuación entre la oferta y la demanda se debe a la existencia de altos niveles de inadecuación ocupacional, entendemos por inadecuación ocupacional la falta de correspondencia entre la formación de la persona y la ocupación donde termina desempeñándose un trabajador (MTPE, 2016), lo cual genera un desajuste en los mercados laborales, que se da cuando la oferta no cubre las necesidades de recurso humano de las empresas.

Este desequilibrio del mercado de trabajo trae como consecuencia una asignación ineficiente del capital humano, generando su subutilización, lo cual favorece al aumento del desempleo, del subempleo y /o que se presente un exceso de demanda ocupacional.



De acuerdo con la OIT (2018), la inadecuación ocupacional se divide en dos tipos:

- **Inadecuación de las calificaciones:** cuando un trabajador se desempeña en cargos y ocupaciones que no responden a su nivel o tipo de calificaciones, las cuales pueden ser:
  - a) Por nivel educativo: puede ser de dos tipos sobrecualificación que se da cuando el nivel educativo del trabajador es superior al necesario para desempeñar funciones; o subcualificación que es cuando el nivel educativo del trabajador es inferior al necesario para el desempeño de sus funciones.
  - b) Por campo de estudio: el trabajador se desempeña en un puesto que requiere una formación diferente a la recibida.
- **Inadecuación por competencias:** se produce cuando el trabajador no posee las competencias adecuadas para desempeñar el trabajo, siendo estas las siguientes:
  - a) Inadecuación de competencias técnicas o competencias específicas vinculadas al puesto de trabajo.
  - b) Inadecuación de competencias básicas.
  - c) Inadecuación de competencias transferibles.

Este desequilibrio en el mercado laboral genera una falla en el mercado denominada asimetría de la información, debido a esta falla la oferta y la demanda no llegan a interactuar adecuadamente, ocasionando que las empresas no cubran su vacante de empleo con el trabajador adecuado y, por otra parte, el trabajador no encuentra una posición laboral apropiada a sus características (MTPE, 2015).

Esto se debe, entre otras razones, a que nos enfrentamos a un mercado laboral cambiante, nos encontramos frente a un rápido cambio tecnológico, el surgimiento de nuevos sectores económicos y el envejecimiento de la población. Estos factores pueden provocar cambios en la economía y la productividad, alterar positiva o negativamente los niveles de desigualdad, así como, afectar los niveles de empleo y los ingresos de las personas, esto traerá, como consecuencia, la reformulación de las políticas, de educación, de formación para el trabajo y la configuración del estado de bienestar (BID, 2019).

Como consecuencia de estos cambios en el mercado de trabajo, surgen nuevas ocupaciones, nuevos trabajos, nuevas demandas de calificaciones para acceder a una oferta laboral. Los datos indican que en la actualidad las ocupaciones que presentan

un crecimiento son aquellas relacionadas con la economía digital (como especialistas en computación) o con prestaciones de servicios; en consecuencia, también se ve el incremento en la alta demanda de personas con habilidades digitales (BID, 2019).

El mercado laboral está sufriendo una evolución a nivel mundial, debido a los rápidos cambios tecnológicos, así como la afectación por el incremento del envejecimiento de la población, por lo que es necesario que adaptar los conocimientos y las habilidades de los trabajadores teniendo en consideración este contexto.

En ese sentido, se puede afirmar que el mercado laboral sufre constantes cambios, las profesiones demandadas varían de acuerdo con los avances tecnológicos y el surgimiento de nuevos mercados, muchas carreras técnicas y/o universitarias existentes hoy en día pierden su valor ya que no son demandadas por el mercado.

Por una parte, se encuentran las empresas que demandan personal para el desarrollo de sus actividades, con perfiles profesionales que no se encuentran en el mercado y, por otro lado, hay jóvenes que se forman en carreras técnicas y/o universitarias que no son demandadas en el mercado o carreras que cuentan con una alta oferta; es decir, hay un gran número de profesionales que ofrecen ese perfil profesional y este tiende a caer en la subcualificación debido a la alta oferta que hay.

Esta inadecuación entre la demanda y oferta laboral repercute en los procesos de intermediación laboral toda vez que el servicio puede encontrarse frente a las dificultades de no encontrar postulantes para ciertas vacantes de empleo o de tener una amplia gama de jóvenes buscadores de empleo para vacantes limitadas, lo cual trae como consecuencia que estos jóvenes puedan caer en periodos de desempleo largos y/o subempleos.

### **c) Deficientes Habilidades transversales de los jóvenes**

La Estrategia de Habilidades de la OCDE define las habilidades:

Como el conjunto de conocimientos, atributos y capacidades que pueden ser aprendidas y que permitirán que las personas realicen una actividad de manera exitosa y que puedan ser construidas a través del aprendizaje. Todas las habilidades disponibles para la economía permiten formar el recurso humano de un país (OECD, 2012).

Las personas con pocas habilidades o con habilidades deficientes enfrentan un riesgo mucho mayor de experimentar desventajas económicas, y una mayor probabilidad de caer en desempleo y/o subempleo (BID, 2019). En ese sentido, las personas necesitan habilidades tanto duras como blandas que les permita tener éxito para ingresar al mercado laboral, hacerlos más competitivos, así como, una gama de habilidades que los ayuden en la construcción de sociedades más cohesivas y tolerantes.

Adicionalmente a las habilidades duras, que son las habilidades técnicas adquiridas durante la formación superior, estamos hablando de habilidades blandas aquellas relacionadas a aspectos socioemocionales como el trabajo en equipo, comunicación, creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas, capacidad de aprendizaje, perseverancia, resiliencia, tolerancia, empatía, entre otras.

Según diversas encuestas realizadas por el BID a empresas de Bahamas, Honduras, Panamá, Paraguay y Uruguay, se observa que entre el 40% y el 70% de los empleadores reporta que la causa principal de despido de los trabajadores son las deficientes habilidades socioemocionales, mientras que el 15% y 30% señala como otra de las causales de despido el ausentismo por parte de los trabajadores (BID, 2019).

Por lo general, las grandes empresas realizan procedimientos y criterios de selección en donde se toma en cuenta diversos aspectos, siendo los principales los relacionados a la experiencia laboral, nivel educativo, conocimiento de habilidades específicas, actitudes, aptitud, competitividad, entre otros. Muchas empresas dan gran importancia al tema familiar y social, incorporan la evaluación de valores, disciplina, y, también, el de la cultura.

Muchas empresas, lo que más observan en un postulante joven durante un proceso de selección de personal son las denominadas “aptitudes generales para el trabajo” o también conocidas como “habilidades blandas”, tales como liderazgo, comunicación, trabajo bajo presión, en equipo, entre otras, las cuales parecen ser algo difíciles de lograr. Las empresas dan importancia a las habilidades blandas porque poseerlas implica aprender con rapidez dentro del entorno laboral y permitirá adecuar a la persona a las necesidades específicas del trabajo (MTPE, 2015).

Muchos de los jóvenes que ingresan al mercado laboral cuentan con nivel secundario como grado de instrucción máxima; si a esto le sumamos los bajos niveles

de calidad educativa, tendremos como consecuencia, jóvenes con habilidades blandas deficientes o simplemente jóvenes que no han desarrollado habilidades blandas en absoluto. La brecha en el desarrollo de habilidades será más notoria si tomamos en consideración el ámbito de residencia (urbano y rural) y los niveles de pobreza de los jóvenes.

De los diversos estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo y el MTPE, podemos concluir que las empresas buscan trabajadores que cumplan con ciertas habilidades lo cual facilitaría su ingreso y adaptación al entorno laboral así como el desarrollo de las labores asignadas, por lo que al momento de ofrecer sus vacantes laborales a través de los servicios de intermediación solicitan estas habilidades como requisito. Sin embargo, los servicios de intermediación laboral se enfrentan ante la dificultad o el reto que los jóvenes buscadores de empleo, no cuentan con estas habilidades por lo que su intermediación laboral se dificulta, y de igual manera el servicio no puede enviar postulantes a las empresas que no cuenten con estas habilidades, ya que se perdería la veracidad del servicio.

#### **d) Información sobre el mercado de trabajo**

Debido a la complementariedad que existe entre la producción y el capital de trabajo, se requiere contar con información suficiente y adecuada sobre el mercado laboral, capital humano, niveles educativos y ocupacional, lo cual permitirá que se realice una toma de decisiones que determinen los niveles de bienestar y producción de manera adecuada. (Marchese, M., Sakamoto M., 2008).

Las fallas en los sistemas de información de mercado de trabajo que sirven para la toma de decisiones sobre aspectos ocupacionales, así como de inversión, se ven reflejadas en ineficientes asignaciones de capital humano, afectando el bienestar de los trabajadores y la producción de las empresas. (Sparreboom, 2012).

En consecuencia, de lo expuesto se observa que existe una necesidad de implementar sistemas de gestión y análisis de información del mercado de trabajo, que tengan como objetivo brindar información adecuada y oportuna a los diversos agentes y que contribuya al mejor funcionamiento de los mercados laborales.

Adicionalmente, como se mencionó anteriormente, nos encontramos frente a un mercado de trabajo cambiante; en consecuencia, los empleos se van modificando a gran velocidad, las personas necesitan modificar las competencias y habilidades con

las que cuentan, ya sea por medio de la educación y la formación, o del trabajo y la experiencia de vida.

Los sistemas de información sobre el mercado de trabajo brindan las bases y fundamentos para la generación de las políticas de empleo y trabajo, y son considerados para el diseño, implementación, supervisión y la evaluación de políticas más concretas y mejor orientadas.

La Organización Internacional del Trabajo – OIT ha definido la Información del mercado de trabajo de la siguiente manera “... cualquier información relativa al tamaño y composición de una parte o de la totalidad del mercado de trabajo; su funcionamiento o las funciones de cualquiera de sus partes, los problemas, las oportunidades que podría tener a su disposición y las aspiraciones referentes al empleo de los que forman parte del mercado laboral” (Richter, 1989) (Thuy, Hansen & Price, 2001).

Los sistemas de información del mercado de trabajo tienden a convertirse en observatorios laborales y/o de empleo, estos observatorios tienen como función proporcionar información relevante y oportuna sobre diversos aspectos del funcionamiento del mercado de trabajo, como, por ejemplo:

- Prospección del futuro desarrollo del empleo.
- Cambios demográficos y movilidad.
- Carencias potenciales de capacidades.
- Problemática del mercado de trabajo.
- Necesidad y disponibilidad de formación y cursos de reciclaje.
- Salarios.
- Seguimiento de las tendencias internacionales de empleo.
- Compilación de información sobre políticas, programas y medidas del mercado de trabajo.
- Noticias económicas relevantes para el mercado de trabajo tales como cierres de empresas inversoras y ventas o fusiones de empresas.

Para realizar el análisis de la información referida a la oferta, la demanda laboral así como al desajuste de las competencias, se puede utilizar diversas fuentes de información, tales como: información estadística recopilada (Censos, Encuestas, entre otros); fuentes de datos que recogen información referida a niveles de competencias, como las encuestas sobre capacidades empresariales, estudios sobre las competencias que serán requeridas por las empresas; proyecciones de la oferta y

la demanda laboral, o las bases de datos internacionales de sobre indicadores del mercado de trabajo (Rihova, 2017).

La finalidad del análisis de esta información es brindar a los diversos actores del mercado de trabajo información de utilidad para la toma de sus decisiones, algunos de estos actores son:

- Los formuladores de políticas: necesitan información sobre empleo, desempleo y subempleo; así como las tendencias subyacentes para poder crear las estrategias y políticas apropiadas teniendo en cuenta que deben influir en la evolución del mercado de trabajo y, en concreto, ajustar la oferta y la demanda, presente y futura, de la mano de obra.
- Los encargados de la formación educativa y profesional: necesitan conocer la oferta y la demanda de trabajo a corto y a largo plazo para relacionar las políticas y programas de desarrollo de la mano de obra con las necesidades del mercado laboral.
- Los servicios de orientación profesional: dependen de la información relativa a los cambios previstos para diferentes ocupaciones o familias de ocupaciones para así ofrecer una asesoría adecuada a los estudiantes y alumnos sobre las oportunidades de trabajo presentes y futuras, sobre las condiciones de empleo, entre otros.
- Los servicios de empleo: con esta información podrán conocer dónde se ubican las vacantes y los recursos para la mano de obra o donde se espera que surjan estas oportunidades, así como las cualificaciones que más se demandan, lo cual permitirá fortalecer los procesos de intermediación laboral y la asesoría en la búsqueda de empleo.
- Las organizaciones. Individuos y público en general: necesitan información sobre la oferta y la demanda de la mano de obra en sus localidades, zonas que necesitan trabajadores y otras ubicaciones. También necesitan la información pertinente para tomar decisiones racionales y documentadas y para promover la igualdad en la búsqueda y acceso al empleo.

Thuy, Hansen y Price (2001) señalan que una de las “funciones del Servicio Público de Empleo con respecto a la información del mercado de trabajo es convertir la información procedente de fuentes diversas en un producto con valor añadido que se adapte a las necesidades de los clientes. Aparte de las estadísticas, el Servicio Público de Empleo podría especializarse en facilitar una imagen coherente del funcionamiento del mercado de trabajo de una manera exhaustiva, acertada, oportuna, accesible y útil.

La finalidad última de esta información es generar decisiones documentadas sobre la política pública, así como sobre las perspectivas profesionales tanto de empresa como de individuos concretos”.

**e) Insuficiente Capacidad de gestión de las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo de los Gobiernos Regionales.**

Mediante D. S. N° 002-2010-TR es aprobada la denominada “Matriz de Delimitación de Competencias y Asignación de Funciones de los sectores Trabajo y Promoción del Empleo” con inherencia en los 3 niveles de gobierno, en la cual se realizó la transferencia del proceso de intermediación laboral y articulación de los servicios de empleos de la siguiente manera:

COMPETENCIA: Promoción del Empleo y Capacitación Laboral			
PROCESO ESENCIAL: Intermediación Laboral y Articulación de Servicios de Empleo			
Atribución	Niveles de Gobierno		
	Gobierno Nacional	Gobierno Regional	Gobierno Local
Normativa, regulación y política	Formular las políticas nacionales y sectoriales en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en coordinación con los otros niveles de gobiernos y con aquellos sectores que se vinculen.	Formular las políticas regionales en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo, en coordinación con los otros niveles de gobierno en el marco de las políticas nacionales y sectoriales.	
		Aprobar las políticas regionales en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales.	
	Formular las normas nacionales y sectoriales, lineamientos técnicos, directivas, mecanismos y	Formular las normas regionales, lineamientos técnicos, directivas, mecanismos y procedimientos	

	procedimientos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo, en el marco de las normas nacionales y sectoriales.	
	Formular las normas, directivas, lineamientos técnicos y procedimientos de la Red Nacional de Servicios de Empleo regionales y locales integrados en el Servicio Nacional del Empleo, así como para la implementación, fortalecimiento y funcionamiento articulado de los servicios que componen el Servicio Nacional del Empleo.	Formular las normas regionales, lineamientos técnicos, directivas mecanismos y procedimientos para la Integración de la Red Regional de Servicios de Empleo en el Servicio Nacional del Empleo, así como para la implementación, fortalecimiento y funcionamiento articulados de los servicios que componen el Servicio Nacional del Empleo en el marco de las normas nacionales y sectoriales.	Formular las normas, directivas, lineamientos técnicos y procedimientos para la integración de la Red Local de Servicios de empleo en el Servicio Nacional del Empleo, así como para la implementación, fortalecimiento y funcionamiento articulados de los servicios que componen el Servicio Nacional del Empleo en el marco de la normativa nacional, sectorial y regional.
	Formular las normas nacionales y procedimientos, las directivas y los lineamientos para la administración de registros de carácter administrativo en materias de su competencia.	Formular las normas regionales y procedimentales, las directivas y los lineamientos para la administración de los registros de carácter administrativo, en materia de su competencia en el marco de las normas nacionales y sectoriales.	Formular las normas locales y procedimentales, las directivas y los lineamientos para la administración de registros de carácter administrativo en materia de su competencia, en el marco de la normativa nacional, sectorial y regional.
Planeamiento	Formular los planes nacionales y sectoriales, así como los programas y proyectos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	Formular los planes regionales, así como, los programas y proyectos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo, en el marco de los planes nacionales y sectoriales.	
	Aprobar los planes nacionales y sectoriales en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	Aprobar los planes regionales en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo, en el marco de los planes nacionales y sectoriales.	
Administración y Ejecución	Establecer Convenios Intergubernamentales y con Instituciones en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	Establecer Convenios Intergubernamentales y con instituciones en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo, en el ámbito regional.	Establecer convenios intergubernamentales y con instituciones en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en el ámbito local.
	Apoyar técnicamente a la implementación, desarrollo y control de las políticas y normas nacionales y sectoriales en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	Capacitar y orientar en la implementación de las políticas y normas regionales en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales.	Coadyuvar al cumplimiento de la política nacional y sectorial en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en coordinación con el Gobierno Nacional y Regional.
	Desarrollar mecanismos de coordinación, articulación, cooperación y otros para la implementación y control de políticas y normas nacionales y sectoriales, en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	Desarrollar mecanismos de coordinación y articulación para la implementación de políticas y normas regionales en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en el marco de las políticas nacionales y sectoriales.	Desarrollar mecanismos de coordinación y articulación para la implementación de políticas y normas locales en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en el marco de las políticas nacionales, y regionales.
	Dirigir, coordinar y ejecutar las	Dirigir, coordinar y ejecutar las	



	políticas nacionales y sectoriales en materia de intermediación laboral pública y articulación de servicios de empleo.	políticas nacionales y regionales en materia de intermediación laboral pública y articulación de servicios de empleo, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales.	
	Administrar los registros necesarios en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en el ámbito nacional.	Implementar, suministrar y remitir la información necesaria en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en el ámbito regional.	Implementar, suministrar y remitir la información necesaria en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en el ámbito local.
	Analizar, centralizar y sistematizar a nivel nacional, la información de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo proveniente del ámbito regional y local.	Administrar y suministrar la información del ámbito regional en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	Administrar y suministrar la información del ámbito local, en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.
	Dirigir, coordinar y ejecutar los Programas y Proyectos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo a nivel nacional.	Implementar Programas y Proyectos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en el ámbito regional en coordinación con el Gobierno Nacional y Local.	Implementar Programas y Proyectos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo en coordinación con el Gobierno Nacional y Regional.
Supervisión y Evaluación	Supervisión y monitorear el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos nacionales y sectoriales, así como de los procesos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	Supervisar y monitorear el cumplimiento de las políticas regionales, de los programas y proyectos, así como de los procesos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	
	Evaluar las políticas, los planes, los programas y proyectos nacionales y sectoriales, así como los procesos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	Evaluar las políticas regionales, los programas y proyectos, así como los procesos en materia de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.	Coadyuvar a la evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos nacionales y regionales y los procesos de intermediación laboral y articulación de servicios de empleo.

Elaboración propia de acuerdo con DS N° 002-2010-TR.

En el marco de la transferencia de funciones realizada en la norma antes mencionada, las DGSNE y DRTPE se encuentran a cargo de la prestación de los servicios descentralizados que se brindan en el Centro de empleo.

Para el presente trabajo, se consideran los servicios de BT, AE, ABE y CERTIJOVEN, mientras que los servicios desconcentrados se encuentran a cargo de los Programas Laborales del MTPE.

## **2.2 Causas del Problema**

### **2.2.1 Bajos niveles de educación en los jóvenes**

De acuerdo con el censo del 2017, el país tiene una población de 31 millones 237 mil 285 persona; de ésta, 7 millones 869 mil 821 personas son jóvenes de entre los 15 y 29 años, de los cuales el 81.2% reside en áreas urbanas y el 18.8% en áreas rurales. Dentro de la población juvenil se pueden clasificar tres grupos: el 32.8% se encuentra entre 15 y 19 años, el 34.5% entre los 20 y 24 y el 32.8% entre los 25 y 29 años (SENAJU, 2019).

Según la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO, en el 2018, el 3% de la población joven se encuentra en condición de pobreza extrema, el 16.2% en condición de pobreza no extrema y el 80.8% se encuentra en situación de no pobreza.

De acuerdo con el Censo del año 2017, los jóvenes tienen como máximo nivel educativo alcanzado, la educación secundaria, siendo el 76,1% los jóvenes entre 15 a 19 años, el 46,6% los jóvenes comprendidos entre los 20 y 24 años y el 44.2% los jóvenes de entre 25 a 29 años, como se puede observar, el porcentaje disminuye conforme aumenta el rango de edad, entendiéndose que muchos de ellos estarían cursando o buscarían alcanzar un nivel educativo superior; sin embargo, el grupo que corresponde a jóvenes entre 25 a 29 años con nivel educativo secundario es aún muy alto (SENAJU, 2019).

Ahora bien, el 41,8% de los jóvenes asiste a alguna institución educativa. De estos, el 56,7% se encuentra entre los 15 a 19 años, lo que significaría que la mayoría de los jóvenes se encuentran cursando estudios secundarios. Mientras que, el 63 % de los jóvenes de 20 a 24 años no asiste a ninguna institución educativa y el 83,8% de los jóvenes entre 25 a 29 años no asiste actualmente a ninguna institución.

La transición del nivel secundario al nivel superior para el periodo 2018 fue de 32,3%. Esto significa que menos de un tercio de los jóvenes que terminan la escuela secundaria logran continuar con una educación superior. De acuerdo con algunos estudios (Uccelli y García, 2016; Balarin *et al.*, 2017), señalan que los jóvenes tanto del ámbito rural como urbanos tienen aspiraciones de continuar con una educación superior luego de finalizar la educación secundaria.

Según la ENAHO (2018), el 37.8% de los jóvenes de 15 a 29 años cuenta con grado de instrucción superior técnica o universitaria completa, de los cuales el 36% son

hombres y 39.4% son mujeres. Del grupo correspondiente a las mujeres, encontramos que el 24.2% de éstas han completado estudios universitarios, mientras que de los hombres solo el 21.5% ha concluido sus estudios universitarios.

El grupo de jóvenes de entre 25 a 29 años que cuentan únicamente con estudios secundarios concluidos y que no se encuentran cursando estudios superiores o en la transición a estos, es el grupo considerado como el vulnerable ya que este corresponde al 44% de jóvenes.

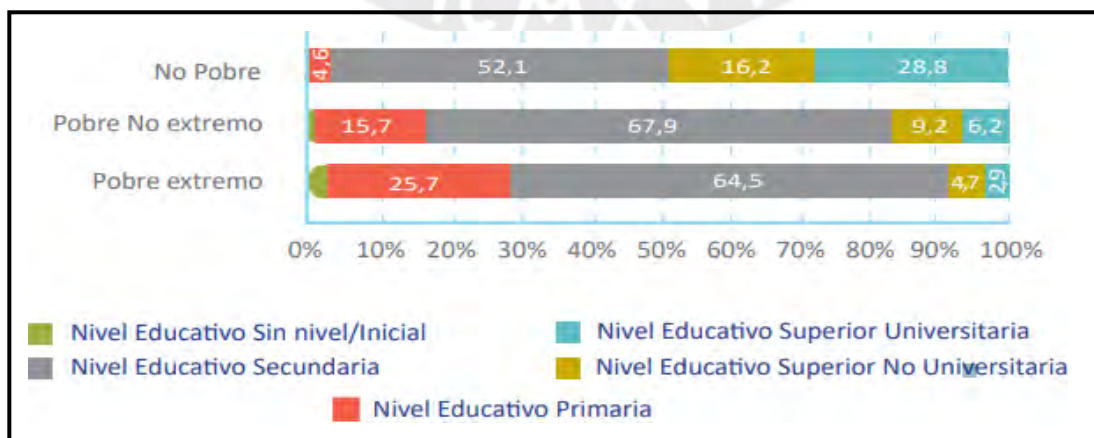
**Tabla 2.** Nivel educativo de población joven comprendida entre los 25 a 29 años según sexo de los años 2016 y 2018. (porcentaje)

Nivel/Sexo		2016	2018
Sin nivel/inicial	Hombre	0,7	0,5
	Mujer	1,1	1,0
Primaria	Hombre	10,3	8,4
	Mujer	15,1	13,2
Secundaria	Hombre	42,9	41,9
	Mujer	36,4	36,9
Superior no universitaria	Hombre	20	20,4
	Mujer	21,0	20,7
Superior universitaria	Hombre	26,1	28,7
	Mujer	26,4	28,2

Fuente: ENAHO – 2018

Elaboración: SENAJU – Dirección de Investigación y Desarrollo

Adicionalmente a esto, si tenemos en consideración también la clasificación socioeconómica de este grupo de jóvenes, podemos observar que aquellos que se encuentran en situación de pobreza y extrema pobreza, son los que tiene educación primaria y secundaria, pero solo un bajo porcentaje logra acceder a educación superior técnica o universitaria.



**Gráfico 2.** Nivel educativo de la población de 25 a 29 años según nivel de pobreza en el año 2018. (porcentaje)

Fuente: ENAHO – 2018 Elaboración: SENAJU – Dirección de Investigación y Desarrollo

Según la ENAHO 2018, del grupo de jóvenes comprendidos entre los 25 y 29 años que cuentan con educación secundaria como máximo nivel educativo alcanzado y que no se encuentran atendiendo a una educación superior, alcanzan un promedio de 11.85 años de estudios, de los cuales los hombres culminan 11.94 años y las mujeres 11.74 años.

Si tenemos en consideración el ámbito de residencia, encontramos que, en el ámbito rural, el promedio desciende a 9.52 años, de los cuales los hombres culminan 9.71 años en promedio y las mujeres 9.31 años, lo cual significa que no llegan a culminar la escuela secundaria.

**Tabla 3.** Promedio de años de estudio alcanzado por la población joven de 25 a 29 años, según región de los años 2016 y 2018. (Promedio)

Departamento	Año		Departamento	Año	
	2016	2018		2016	2018
Nacional	11,6	11,9	Nacional	11,6	11,9
Arequipa	12,5	13,4	Áncash	11,7	11,9
Moquegua	12,4	13,4	Lambayeque	11,4	11,5
Puno	12,6	12,6	Ucayali	10,7	10,7
Ica	12,5	12,6	Ayacucho	10,7	10,6
Tacna	12,4	13,0	Piura	10,6	10,6
Lima*	12,4	12,7	La Libertad	10,6	11,4
Cusco	12,3	12,2	Loreto	10,2	10,1
Madre de Dios	11,8	11,6	Huancavelica	10,1	10,3
Apurímac	11,5	10,8	Huánuco	10,1	10,3
Pasco	11,6	11,3	Amazonas	9,8	10,0
Tumbes	11,6	11,9	San Martín	9,7	9,8
Junín	11,5	11,5	Cajamarca	9,5	10,0

Fuente: ENAHO – 2016 y 2018

Elaboración: SENAJU – Dirección de Investigación y Desarrollo

Tenemos que, para el periodo 2018, se demandó un total de 70, 580 trabajadores con educación básica, 17, 098 profesionales con educación técnica, con estudios entre 1 y 2 años, 9, 252 profesionales técnicos, con estudios entre 3 y 5 años y 6, 723 profesionales universitarios (EDO, 2018).

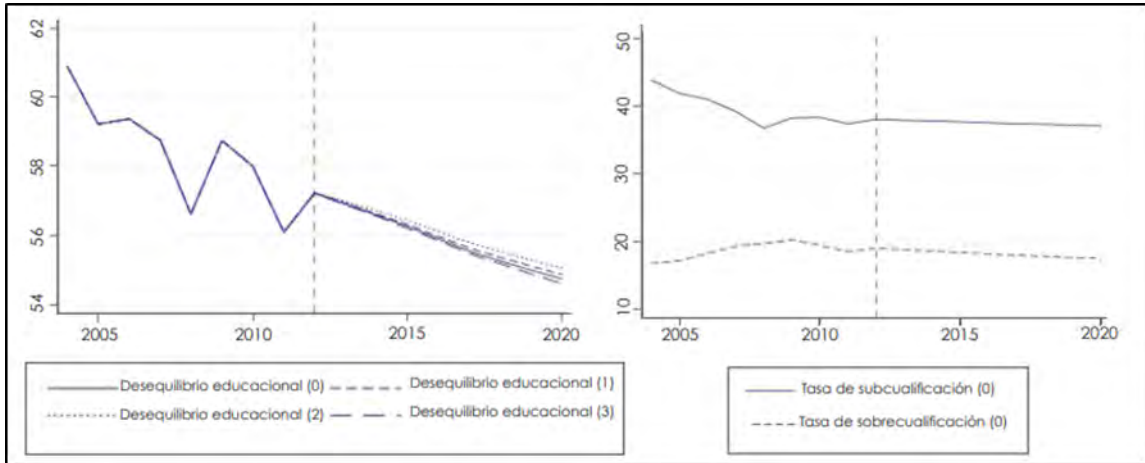
## **2.2.2 Inadecuación entre la oferta y la demanda**

Uno de los grandes desafíos que enfrenta el país es el bajo nivel de calificación de los trabajadores requeridos por las empresas, lo cual se ve reflejado en el desencuentro entre la oferta educativa y la demanda laboral, y trae como consecuencia la inadecuación ocupacional; lo que significa que nos encontramos frente a un mercado laboral en el cual la oferta de estudios técnicos y/o universitarios no responde a lo que requiere el mercado; esto se debe, a la falta de información y/o la existencia de asimetrías de información.

Los jóvenes corren mayor riesgo de sufrir inadecuación ocupacional toda vez que: I) se encuentran en la búsqueda de un empleo en ocasiones su primer empleo; II) no cuentan con las competencias necesarias para encontrar un puesto de trabajo; y III) y aceptar carreras limitadas que son de menor calidad a su potencial. (MTPE, 2016)

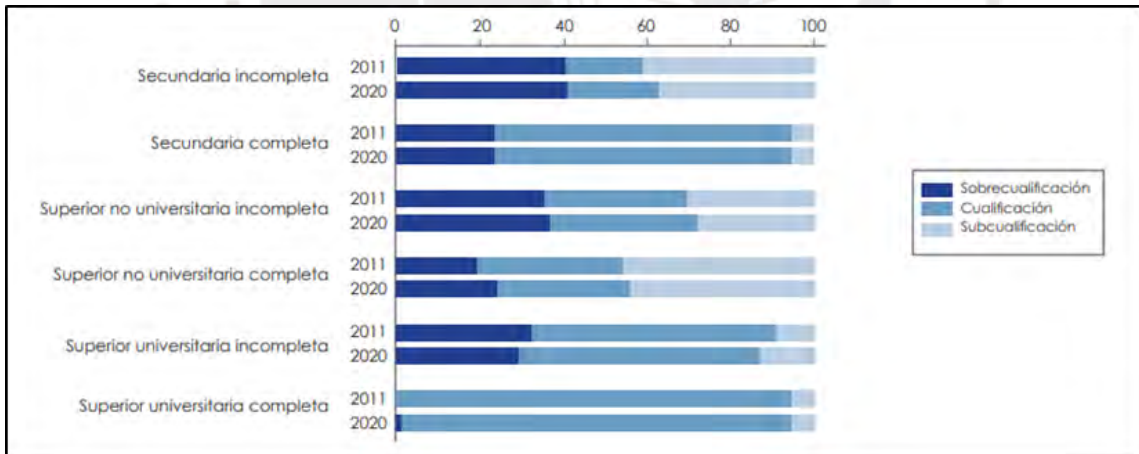
El desequilibrio en el mercado laboral generado por la inadecuación ocupacional se encuentra asociado a la asignación ineficiente de capital humano, lo cual favorecerá el aumento del desempleo, del subempleo o de un exceso de demanda ocupacional (OIT, 2013).

El desequilibrio en el mercado laboral en los distintos sectores económicos puede traer como consecuencia tanto la contratación de empleados subcualificados como la de sobre cualificados. El desequilibrio ocupacional del mercado laboral peruano muestra que prima la subcualificación, lo cual significa que hay un alto nivel de creación de empleos que no pueden ser cubiertos por la oferta laboral existente, mientras que, la sobrecualificación se encuentra relacionada a los bajos niveles de generación de empleos con relación a la oferta laboral existente.



**Gráfico 3. Desequilibrio educación, sobre y subcualificación.**  
 Fuente: Modelo de Proyección de Empleo para Perú – OIT, 2013.

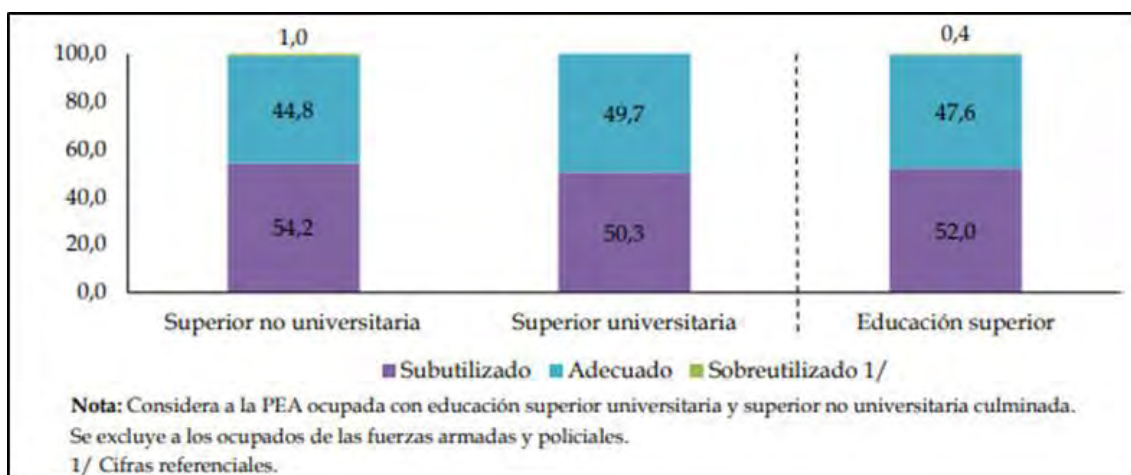
Las probabilidades de existencia de inadecuación ocupacional varían según los niveles educativos, de esta manera de acuerdo con el “Modelo de Proyección de Empleo para Perú”, elaborado por OIT (2013), se observa que las ocupaciones o puestos laborales que tienen como requisitos niveles educativos como formación no universitaria o secundaria incompleta tienen mayores probabilidades de presentar subcualificación o sobrecualificación.



**Gráfico 4. Desequilibrio ocupacional por nivel educativo. (%)**  
 Fuente: Modelo de Proyección de Empleo para Perú – OIT, 2013.

Podemos observar que existen mayores niveles de subcualificación en aquella población que cuenta con educación superior técnica completa o incompleta, mientras que en la población con educación superior completa hay un mayor nivel de cualificación, pero es muy bajo el nivel de sobrecualificación.

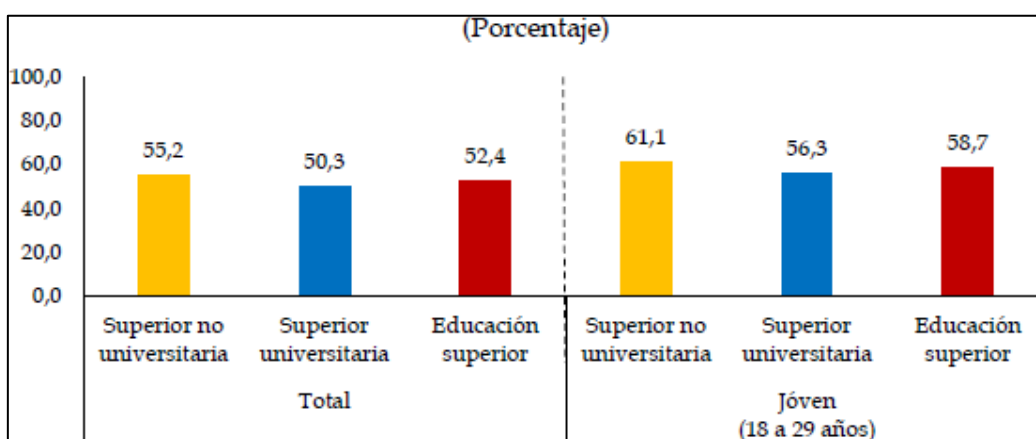
De acuerdo con la ENAHO del 2016, se obtuvo que el 52,4% de los trabajadores formales del sector privado, se desempeñó en un puesto de trabajo que no se encuentra acorde a su grado de educación, resultando que el 52,0% se encontraba en subutilización. Mientras que, para el nivel educativo superior, el 55,2% de los trabajadores que cuentan con educación técnica superior se encontraban ocupados inadecuadamente, encontrándose altos niveles de subutilización (54,2%). Como se puede observar, los niveles de sobreutilización en los diversos niveles educativos son muy bajos.



**Gráfico 5.** Perú PEA ocupada profesional del sector privado formal por nivel de educación superior culminada, según nivel de adecuación ocupacional, 2016. (porcentaje)  
Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2015  
Elaboración: MTPE – DGPE – DISEL

De acuerdo con el estudio “La inadecuación ocupacional de los trabajadores profesionales del sector privado formal” (2016):

El problema de inadecuación ocupacional se agrava para el caso de los jóvenes profesionales de 18 a 29 años, pues la tasa de inadecuación ocupacional juvenil asciende a 58.7%, es decir 6 de cada 10 jóvenes profesionales que laboran en el sector privado formal se desempeñan en una ocupación que no está acorde a su nivel de instrucción. Al igual que en el total de profesionales, la tasa de inadecuación ocupacional juvenil es mayor en la educación superior no universitaria (61,1%) que en la educación superior universitaria (56,3%). (MTPE, 2016)

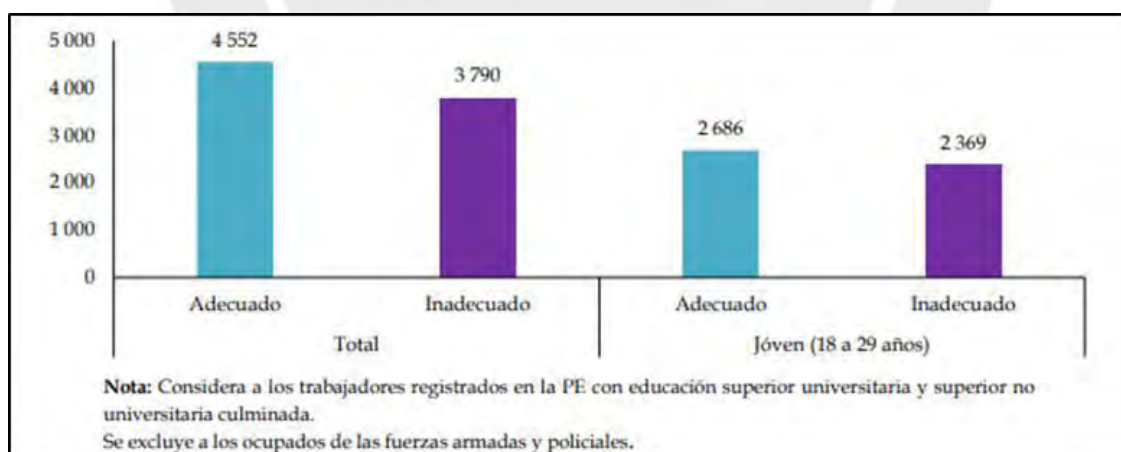


**Gráfico 6.** Tasa de inadecuación ocupacional de la PEA ocupada profesional total y juvenil del sector privado formal, según nivel de educación superior culminada.

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2008 – 2018.

Elaboración: MTPE – DGPE – DISEL

Esta inadecuación ocupacional, se verá también reflejada en los ingresos mensuales de los trabajadores, puesto que existe una brecha entre los profesionales adecuadamente ocupados y los inadecuadamente ocupados, los primeros ganan en promedio 20,1% más que los segundos. En el caso de los jóvenes, un joven ocupado de manera adecuada recibe ingresos laborales mayores en 13.4% que uno ocupado de manera inadecuada, sin tener en consideración el nivel educativo que hayan culminado.



**Gráfico 7.** Remuneración promedio mensual total y juvenil de los profesionales del sector privado formal registrados en la planilla electrónica, según nivel de adecuación ocupacional, 2016 (porcentaje)

Fuente: MTPE – OGETIC- Oficina de Estadística – Planilla Electrónica, 2016

Elaboración: MTPE – DGPE – DISEL

Como se observa, existen altos niveles de inadecuación ocupacional en el país esto puede deberse a la falta y asimetría de información. La inadecuación



ocupacional requiere una atención a través de diversas políticas públicas intersectoriales con participación de MINEDU, SENAJU, MTPE, entre otros. Respecto a la intermediación laboral, la inadecuación ocupacional repercute en el proceso de “matching” que se realiza entre la oferta y la demanda. Toda vez que, como ya se mencionó, nos encontramos frente a un mercado laboral en el cual la oferta laboral no responde a la demanda del mercado, se debe intervenir el servicio público de empleo a través de sus diversas políticas activas de mercado laboral, como capacitación laboral, reconversión laboral, intermediación laboral, etc., generando una atención a través de un proceso integral, atendiendo las diversas necesidades de empleabilidad del usuario.

De acuerdo con diversa biografía mencionada y de la información que se registra en el Sistema de Intermediación Laboral – SILNET, se puede observar que las personas que recurren a los servicios públicos de empleo, en nuestro caso el Centro de Empleo, son aquellos que no cuentan con los recursos necesarios para acceder a bolsas privadas, que no cuentan con redes de contactos que les faciliten su ingreso al mercado laboral, en ocasiones son personas que se encuentran en niveles socioeconómicos bajos, y que se encuentran en situación de vulnerabilidad, en esa línea, la mayoría de los usuarios del Centro de Empleo son personas de sectores socioeconómicos bajos, con niveles educativos bajos (primaria y/o secundaria incompleta y/o completa, técnico superior incompleto, técnico superior completo, universitaria incompleta) que son los sectores donde se observa que existen mayores niveles de inadecuación ocupacional.

### **2.2.3 Deficientes habilidades transversales de los jóvenes**

El término de habilidades es muy común entre las ciencias sociales y se suele usar como sinónimo de competencia, capacitación, cualificación, talento, aptitud, experticia, destreza, entre otros. Actualmente, se reconoce que es un concepto que involucra una amplia gama de aspectos que serán más o menos considerados según el área de estudio (economía, sociología o psicología). (Green, 2011)

Con relación al mercado laboral, la noción de habilidades implica no solo tener el conocimiento o la capacitación necesaria para realizar una tarea sino tener la capacidad de utilizar este conocimiento para responder a situaciones particulares y resolver los problemas que se presentan. (Almeida & Truman, 2018)

La OCDE propone una clasificación simple de las habilidades siendo estas “generales” y “específicas”. Las primeras son valoradas en todos los centros de trabajo, incluyen las habilidades cognitivas, así como las no-cognitivas.

Las personas con pocas habilidades enfrentan un riesgo mucho mayor de experimentar desventajas económicas y una mayor probabilidad de desempleo y dependencia de los beneficios sociales promovidos por el Estado.

En ese sentido, es necesario que las personas cuenten con un conjunto de habilidades transversales que les permita tener mayor competitividad en el mercado laboral, crecer y lograr el bienestar en sus vidas. Estas habilidades son la mejor herramienta que puede tener la persona para hacer frente al mundo laboral actual, consideramos entonces habilidades digitales, comunicativas, creatividad, trabajo en equipo, entre otras. (BID, 2020).

En la Consultoría “Análisis cualitativo de la demanda de los servicios que ofrece el Centro de Empleo” (2015), se recogió información de las empresas usuarias de los servicios del Centro de empleo, sobre la cual muchas de ellas rescataron que el servicio de Bolsa de Trabajo del Centro de Empleo es muy ágil y rápido y que les brinda ese sentimiento de confianza respecto a los jóvenes usuarios que son derivados por el Centro de Empleo. Sin embargo, también señala que, en ocasiones el perfil del joven buscador de empleo que fue intermediado por el Centro de Empleo no cumple con el perfil requerido por la empresa, por lo que solicitan que el filtro sea más fino teniendo en consideración las necesidades y perfiles definidos por la empresa, ya que esto le genera como consecuencia una pérdida de tiempo al momento de llevar a cabo el proceso de selección.

De igual manera, esta consultoría hizo notar que existe una falta de monitoreo a los jóvenes que logran insertarse en el puesto de trabajo, lo cual la empresa considera necesario toda vez que muchos de estos jóvenes enfrentan dificultades para asumir responsabilidades, nuevos retos, trabajar en equipo, trabajar bajo presión entre otros.

Y también denotan una ausencia en competencias transversales lo cual trae como consecuencia que los jóvenes renuncien o dejen de asistir a laborar en las empresas sin previo aviso.

En ese sentido, se puede observar cómo el proceso de intermediación laboral de los jóvenes que se realiza en el Centro de empleo sufre de ciertas deficiencias, toda vez que se intermedia jóvenes que no cumplen con el perfil requerido por la empresa y que además no cuentan con las habilidades transversales necesarias para incorporarse adecuadamente al mercado laboral.

Si a lo antes mencionado, le sumamos que nos encontramos ante un mercado laboral, que requiere de contar con nuevas habilidades tales como: digitales; cognitivas avanzadas; habilidades relacionadas con la función ejecutiva y habilidades socioemocionales también llamadas tradicionalmente blandas, nos encontramos ante un contexto, donde la intermediación laboral no consiste solo en realizar el “matching” entre el buscador de empleo y la vacante ofrecida por la empresa, sino que tenemos que darle al usuario las herramientas necesarias para que logre insertarse al mercado laboral, y que esto implica la intervención de un conjunto de políticas y servicios de manera integral.

El conjunto de habilidades con las que debe contar una persona no se encuentra determinado de antemano, sino que son una construcción de comportamientos y habilidades tanto blandas y duras que se van adquiriendo y desarrollando durante el ciclo de vida (Heckman y Kautz, 2012; Roberts, Walton y Viechtbauer, 2006) por lo que es posible desarrollarlas con distintas intervenciones. Esta falta de habilidades en la persona puede deberse a diversos factores un débil desarrollo infantil, la baja calidad educativa, el sector socioeconómico entre otros.

#### **2.2.4 Insuficiente información del mercado de trabajo**

Como señala el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo – AMSPE y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE, es una función principal de los Servicios Públicos de Empleo contar con información sobre el mercado laboral, ya que su capacidad para generar información y conocimiento sobre el funcionamiento del mercado de trabajo es fundamental para el desempeño efectivo de funciones como la orientación e intermediación laboral y la cobertura de vacantes de empleo.

Sin embargo, los actuales desafíos consecuencia de los constantes cambios en el mercado laboral, los niveles de crecimiento y los contextos institucionales requieren de la generación de información de alta calidad sobre el mercado de trabajo, resaltando el rol de los servicios públicos de empleo en su contribución con el desarrollo local (Fons, Navarro & Boix, 2001).

Por ello, los citados autores sostienen que los servicios públicos de empleo deben realizar algo más que solo recoger y analizar información periódica sobre la oferta y la demanda de trabajo, sino que deben realizar también encuestas, estudios de comportamiento, observaciones al funcionamiento y evolución del mercado de trabajo y sus agentes (empresas y trabajadores), de manera que a mediano y largo plazo les permita generar medidas de cambio en él.

Como lo señalan el BID, AMSPE y la OCE, es necesario trabajar con información del mercado de trabajo que se encuentre desagregada a nivel local, o que permita su desagregación a este nivel, y que los actores de los diversos niveles de gobierno tengan la capacidad para realizar la recopilación y el análisis de esta información, teniendo en consideración o que los mercados de trabajo varían de acuerdo a la región, los nichos de mercado, tejidos empresariales, calificaciones del capital humano de la región, entre otros factores.

Si bien el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo desde el 2013 viene ejecutando la Encuesta de Demanda Ocupacional – EDO que tiene como finalidad obtener información sobre la demanda futura de personal, así como determinar los requerimientos detallados que faciliten el desarrollo adecuado de la ocupación demandada; y por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Ministerio de la Producción realizaron, en el año 2015, la Encuesta Nacional de Empresas cuyo objetivo es conocer las diversas características del sector empresarial, la que también incluye datos relacionados a sus procesos de contratación de personal (motivos, dificultades, medios utilizados, entre otros) respecto el año anterior.

Si bien ambas encuestas nos brindan información sobre el tejido empresarial de las principales ciudades del país; así como permite conocer las necesidades de contratación futura de personal, la información producto de estas encuestas en ocasiones no se encuentra actualizada ni en la dimensión y especificidad que requiere el Centro de Empleo.

Un diagnóstico realizado sobre los procesos del Centro de Empleo señala que, en el año 2013, el servicio de Acercamiento Empresarial registró 53,000 vacantes de 6,911 empresas usuarias que representa tan solo el 0.7% de los 940,000 establecimientos censados en el país en el 2008. De ello, se concluyó que el Centro de empleo no logra llegar a una cantidad suficiente de empresas y que padece de una débil vinculación con este sector, ello se debe a la limitada información del mercado de trabajo con la que cuenta el centro de empleo, así como de la imagen fiscalizadora que posee el MTPE lo cual genera que las empresas no quieran acercarse al Centro de Empleo, trayendo como consecuencia un servicio de intermediación laboral poco efectivo y deficiente.

La información sobre el mercado laboral es una herramienta fundamental para reducir las fallas del mercado de trabajo, es un instrumento básico que permitirá una adecuada toma de decisiones a mediano y largo plazo, tanto a instituciones, empresas, ciudadanos, familias y trabajadores. Muchas políticas de mercado de trabajo se fundamentan en información de mercado laboral pertinente y debidamente actualizada.

El desarreglo entre la oferta y la demanda de competencias, la asimetría de información y la insuficiente información sobre el mercado de trabajo trae consecuencias negativas tanto para las personas como las empresas, toda vez que puede generar dificultades para la búsqueda y contratación de personal, por parte de las empresas y para los buscadores de empleo, los puede hacer caer en situación de desempleo o subempleo; lo cual repercutirá en el desarrollo de la economía nacional.

El contar con suficiente y adecuada información de mercado de trabajo no solo permitirá mejorar los servicios de intermediación laboral, sino que permitirá también dar una mejor orientación a los servicios de capacitación laboral, aproximación empresarial y bolsa de trabajo. El uso adecuado de la IMT puede contribuir a reducir el desequilibrio entre la oferta y la demanda de las competencias.

#### **2.2.5 Insuficiente capacidad de gestión de las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo de los Gobiernos Regionales**

El Centro de Empleo se implementó a nivel nacional desde el año 2012, con la colaboración del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO, a través de la implementación del Proyecto “Ampliación de la Línea Sectorial de Promoción del Empleo y la Empleabilidad en el Perú” (2011), Proyecto

“Implementación y Fortalecimiento del Centro de Empleo en el Perú” (2013) y el Proyecto “Promoción del Empleo y Capacitación Laboral para la mejora de la empleabilidad de grupos vulnerables a través del Centro de Empleo” (2015).

Para la implementación de los Centros de Empleo en las regiones, los proyectos brindaban el apoyo presupuestal necesario para su implementación y la operatividad inicial durante el periodo de duración del proyecto para que una vez culminado este, el Centro de Empleo sea transferido a los Gobiernos Regionales.

Finalizados los proyectos, los Gobiernos Regionales debían asumir los gastos de operatividad de los Centros de Empleo (servicios básicos, pago de personal, alquileres, seguridad, mantenimiento y limpieza). Sin embargo, los Gobiernos Regionales no se encontraban en la posibilidad de asumir los gastos de operatividad de los Centros de Empleo, por lo que la DGSNE juntamente con las “Direcciones y/o Gerencias Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo y los Programas Laborales del Sector” acordaron un mecanismo para alternativo para apoyar a las DRTPE en los gastos de operación. De esta manera, los gastos eran compartidos entre las DRTPE y los Programas Laborales y los compromisos para asumir los gastos de operación se formalizaban mediante la suscripción de un acta de acuerdo. Este mecanismo fue implementado desde el 2015 hasta la fecha.

Se realizó la consulta amigable a la página web del MEF, sobre el presupuesto asignado y ejecutado a los Gobiernos Regionales para la actividad de promoción laboral, se puede observar que de los 24 Gobiernos Regionales solo 9 cuentan con presupuesto asignado para dicha actividad. Es por lo que, con la finalidad de garantizar la continuidad del funcionamiento del Centro de Empleo y la prestación de sus servicios, es necesario realizar los acuerdos antes mencionados con los Programas Laborales del MTPE.

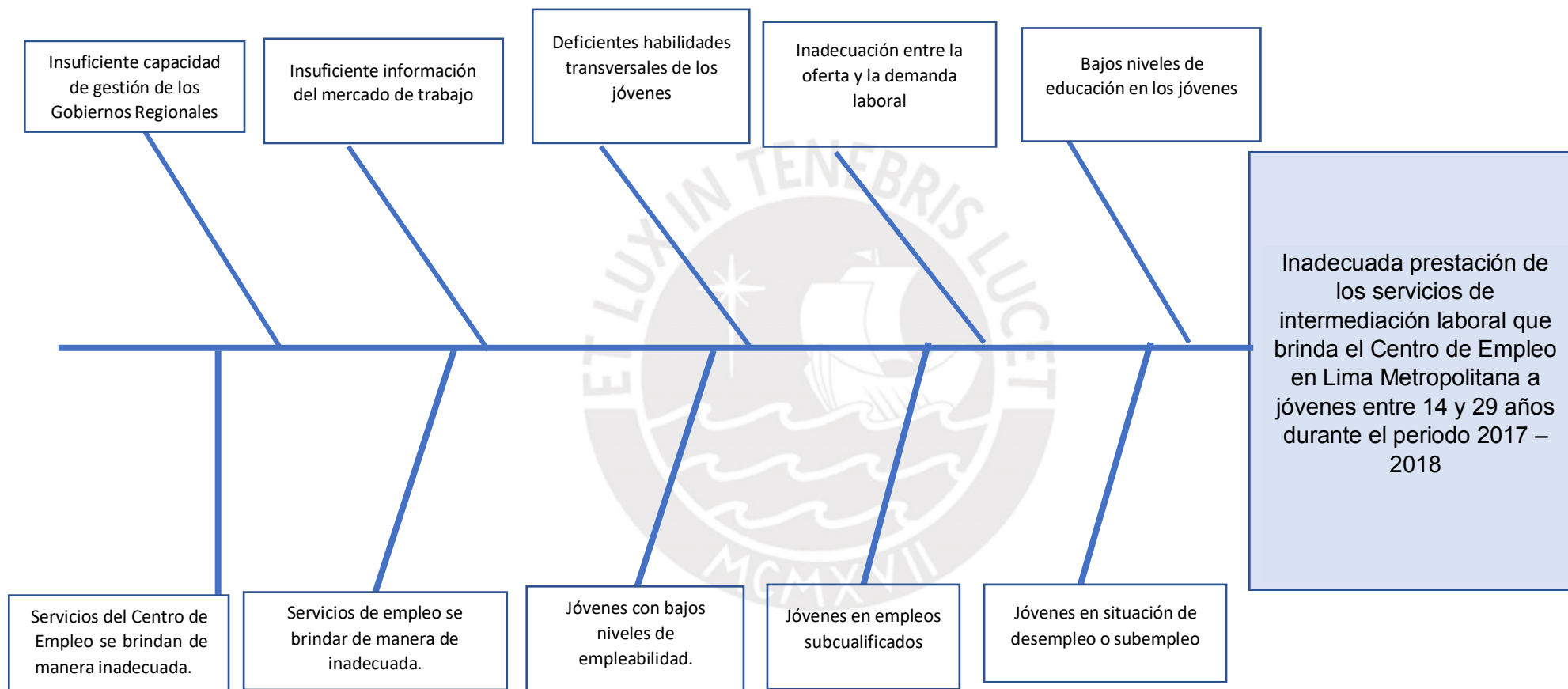
En el Anexo 8, se detalla la distribución y asignación de gastos para la operatividad de los Centros de Empleo para el periodo 2018 en la cual se puede observar cómo hay regiones en las que los Programas Laborales asumen la totalidad de gastos operativos. En otras, son compartidos con las DRTPE y, en ocasiones, hay regiones en las que la DRTPE asume la totalidad de los gastos.

En el caso de los Centros de Empleo de Lima Metropolitana los gastos operativos son asumidos por la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del

Empleo de Lima Metropolitana la cual depende del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.



### 2.3 Diagrama de Ishikawa





## 2.4 Jerarquización de Causas:

Tabla 4. Jerarquización de Causas.

"Dimensiones"	"Bajos niveles de educación en los jóvenes"	"Inadecuación entre la oferta y la demanda"	"Deficientes habilidades transversales de los jóvenes"	"Insuficiente información del mercado de trabajo"	"Insuficiente capacidad de gestión de los Gobiernos Regionales"
Nivel de Impacto del Problema	2	2		2	2
Posibilidad de modificación por parte de la organización	0	1	2	2	1
Se encuentra dentro del ámbito normativo de la organización desde la cual pretendo generar la innovación	0	1	2	1	1

Con base a lo anteriormente expuesto, para el desarrollo de nuestro proyecto, se elige la causa "*Deficientes habilidades transversales de los jóvenes*", bajo el argumento que obtuvo mayor puntaje en los resultados de jerarquización de las causas.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO**

### **3.1 Problema reformulado y desafío de innovación.**

Problema Reformulado:

*Los jóvenes que acceden al Centro de empleo requieren de un paquete de servicios que permita mejorar sus competencias porque actualmente presentan dificultades para su intermediación laboral.*

Desafío de innovación:

*¿Cómo podemos mejorar la prestación de los servicios de intermediación laboral por parte del Centro de Empleo para mejorar las habilidades de los usuarios e incrementar sus posibilidades de ser insertados laboralmente?*

### **3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación**

A continuación, se procederá a explicar algunas experiencias internacionales vigentes de otros países que han sido de gran importancia para el desarrollo del prototipo de innovación.

#### **3.2.1 Servicio de Información de Empleo de Corea - KEIS**

##### **Descripción de la experiencia**

En 1979, se estableció el "Centro Nacional de Seguridad Laboral como parte de la Administración del Trabajo" bajo el MOEL en 1979, posteriormente en 2001, se reestructuró el "Servicio Central de Información de Empleo del Servicio de Desarrollo de Recursos Humanos de Corea 'bajo HRD Corea y finalmente en el 2006 se lanzó el "Servicio de Información de Empleo de Corea (KEIS)" como una institución independiente.

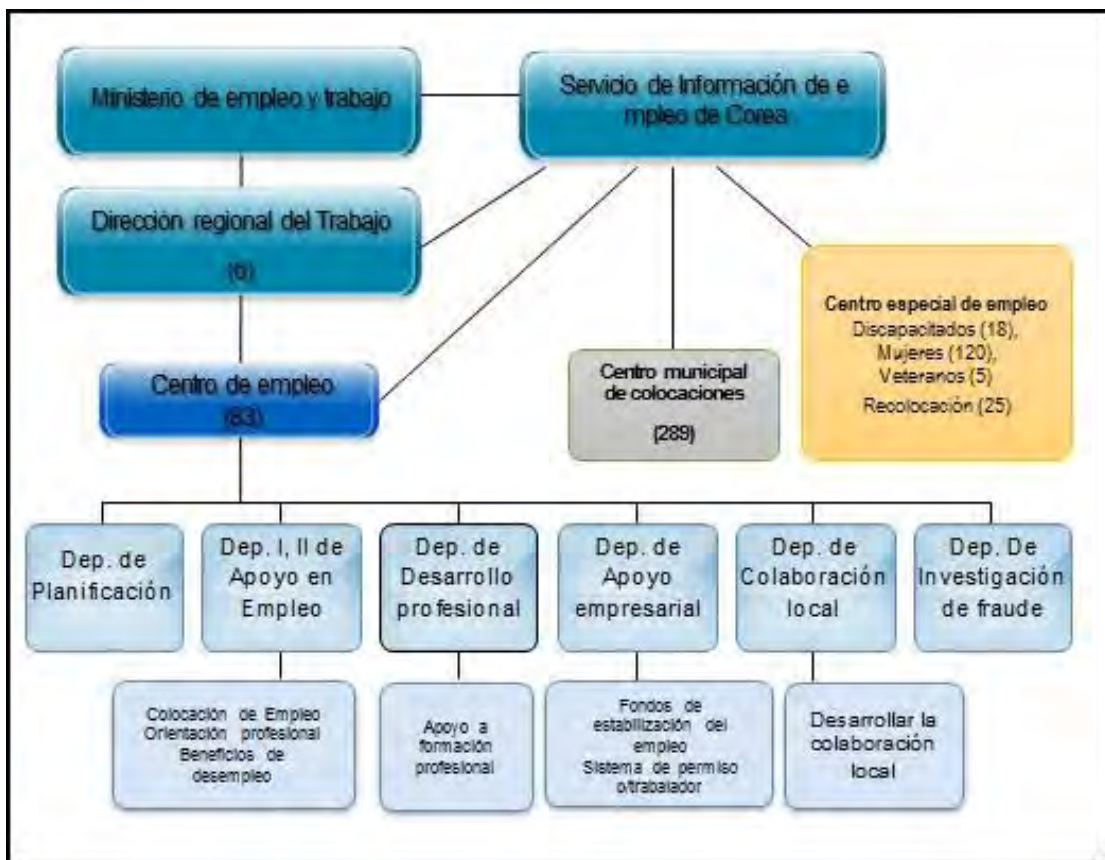
El Servicio de Información de Empleo de Corea – KEIS es una institución adscrita al Ministerio de Empleo y Trabajo de Corea que apoya el establecimiento de políticas nacionales de empleo mediante la realización de pronósticos del mercado laboral a largo plazo y análisis oportunos de tendencias de empleo. También ayuda a los jóvenes y a las personas que buscan trabajo a comprender el mundo de los negocios y a encontrar los trabajos adecuados que se adapten a sus habilidades y conocimientos mediante el desarrollo de investigaciones ocupacionales y la prestación de servicios de orientación profesional.

Basándose en el portal web de empleo patrocinado por el gobierno denominado "Work-Net" y otros sistemas de información de empleo como la Red de Seguro de

Empleo, KEIS apoya a aquellos que buscan buenos empleos y empresas que buscan personas adecuadas, al tiempo que ofrece programas de capacitación laboral para aquellos que necesitan acumular más conocimiento o experiencia.

El Servicio de Información de Empleo de Corea trabaja juntamente con diversas entidades del estado para promover la inserción laboral como la Agencia de Veteranos, el Ministerio de Defensa, los gobiernos Locales, entre otros.

La estructura del Servicio de Empleo de Corea es la siguiente:



**Gráfico 8.** Estructura del Servicio de Información de Empleo de Corea – KEIS  
Fuente: presentación realizada por KEIS en el 2017

Entre los principales servicios que brinda el Centro de Empleo del KEIS se encuentran:

- Apoyo a la colocación de trabajo
- Orientación profesional en Grupo
- Beneficios de desempleo
- Proyecto de Estabilización de Empleo
- Desarrollo profesional
- Empleo para trabajador extranjero

- Gestión de Seguro de desempleo
- Protección de la maternidad

### **Aspectos que aborda del desafío de innovación.**

La experiencia de Corea del Sur aborda el desafío de innovación de manera integral, a través de los diversos servicios de promoción del empleo y empleabilidad que ofrece a sus usuarios, los cuales se detallan a continuación.

a) Servicio de Apoyo a la Colocación de Trabajo, el Centro de Empleo de Corea brinda apoyo en recursos humanos a las empresas que necesitan personal.

El servicio se brinda a través de:

- Varias pruebas psicológicas diseñadas para encontrar la vocación del interesado, ayuda a seleccionar el empleo.
- Ofrece la información laboral y los datos sobre la tendencia del mercado laboral.
- Diagnóstico de habilidad profesional y la información de formación profesional.
- Ayuda personalizada a cada individuo a través de una asesoría individualizada.
- Proyecto de colocación exitosa para la clase de bajos ingresos.
- Proyecto “escalón” de empleo para el grupo vulnerable.
- Fortalecimiento de la capacidad profesional a través del programa de orientación profesional en grupo.

Dentro del Servicio de Apoyo a la colocación de trabajo se encuentra el “Servicio de recursos humanos a la empresa” el cual:

- Brinda el servicio de “agencia de empleo” aprovechando el base de dato de los profesionales que se encuentran registrados en el WORK-NET.
- Asegura el recurso humano requerido por la empresa a través de capacitación personalizada.
- Se celebra el “Día del Encuentro” para las empresas y los buscadores de empleo.

Adicionalmente brinda el servicio de “Paquete de Colocación Exitosa” el cual consiste en:

- Ofrecer un programa integral de acuerdo del plan de apoyo de empleo personalizado; “Diagnóstico/decidir la carrera” > “Mejora de motivación y

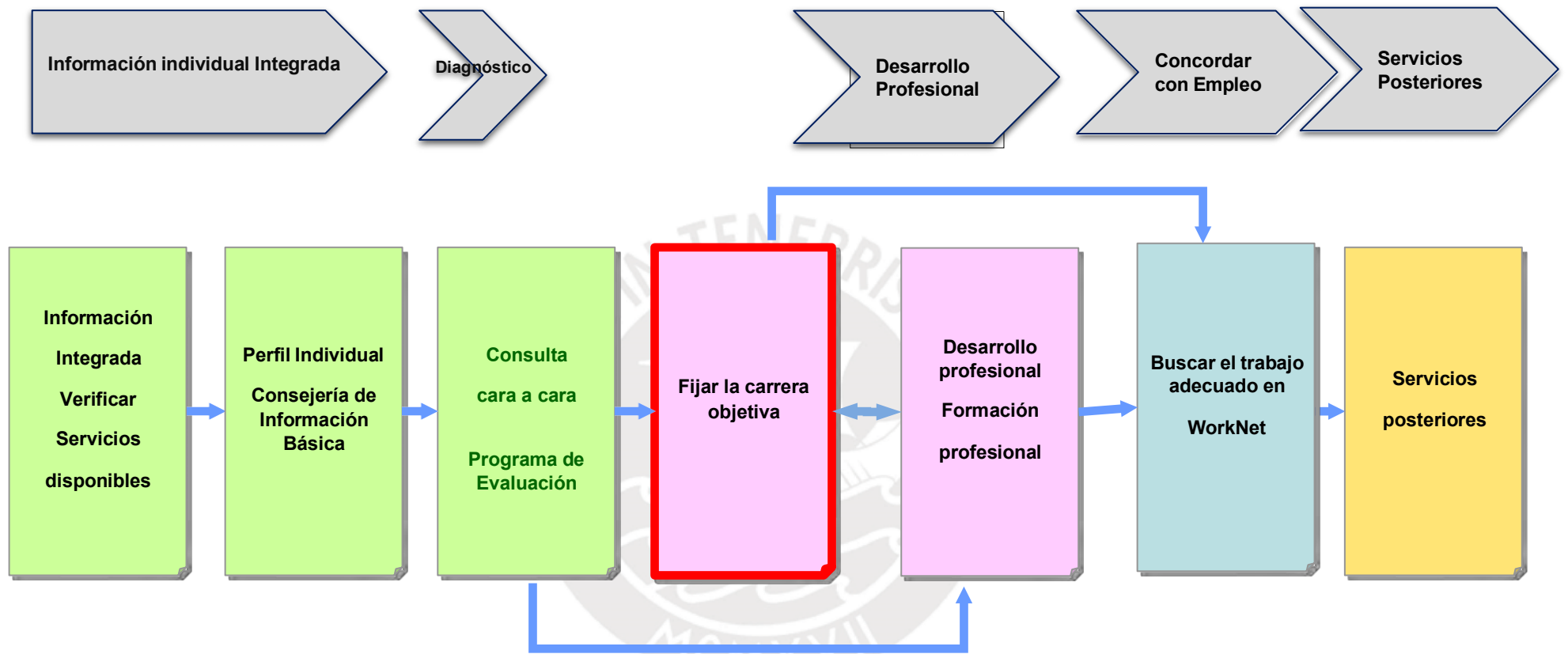
habilidad” > “Colocación de empleo intensiva”. En el caso de que haya conseguido el trabajo, puede recibir un subsidio de 1 millón de won como máximo.

- El apoyo integral se realizará por etapas en un plazo de hasta un año basado en el diagnóstico preciso y personalizado del interesado sobre la capacidad laboral.
- 1° Etapa (diagnóstico y decidir la carrera) Se realizan pruebas psicológicas profesional y la consulta intensiva y se establece el plan de acción para el interesado basado en el resultado del dicho diagnóstico.
- 2° Etapa (motivación, mejora de la capacidad) Se ofrece varios programas de apoyo de acuerdo con el “plan de acción para el interesado” para mejorar la motivación y la capacidad laboral.
- Proporciona orientación profesional en grupo, formación profesional y el programa de Incubación en Empresas.

Este programa se lanzó el 04 de junio de 2009, como un proyecto prototipo que brindó apoyo a 10.000 personas y en 2013 se ha incrementó 23 veces más apoyando a 230,000 personas y con un presupuesto que pasó de 10.400 millones de won a 169.600 millones de won<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Won Surcoreano, es el tipo de moneda del país.



**Gráfico 9.** Flujo de atención del servicio de “Paquete de colocación Exitosa”  
 Fuente: Presentación elaborada por KEIS, 2017.

- b) Orientación Profesional en Grupo: Desde 2001 se desarrolló el programa con el fin de atender a las necesidades de los solicitantes de empleo, el servicio consiste en que unos 10 participantes llevan a cabo el programa de 40 horas durante 5 días. Este programa está formado para mejorar la motivación, la autoexploración, el fortalecimiento de la capacidad laboral, la redacción del curriculum vitae, etc.
- c) Beneficios de desempleo: son los “sueldos esenciales” que recibe una persona en situación de desempleo para que pueda llevar una calidad de vida estable y a la vez que no padezca ninguna dificultad en su proceso de búsqueda de empleo. Estos beneficios fueron introducidos en 1995 como una medida decisiva en lucha contra el desempleo. En 2013, 1.209 mil desempleados han recibido el beneficio de desempleo y su total es de 3.881.900 millones de won (equivale a U\$D 3.500 millones)

Los beneficios de desempleo se clasifican como "el subsidio de la busca de empleo" y "asignación por la promoción de la colocación". Dentro de la categoría de la asignación por la promoción de la colocación, se puede dividir en; la asignación por la colocación pronta, la asignación para la formación, los gastos necesarios para las actividades de búsqueda de empleo en las áreas metropolitanas y el gasto para la mudanza.

Para poder recibir los beneficios de desempleo:

- Debe estar registrado en el seguro de empleo más de 180 días durante los 18 meses antes de desempleo.
- No debe ser despedido por un motivo personal o su culpa
- Debe realizar las actividades de búsqueda de empleo activamente con la voluntad y la capacidad

- d) Proyecto de Estabilización de Empleo: Es un proyecto para asegurar la estabilidad laboral de los trabajadores y a la vez apoyar razonablemente a la reestructuración de la plantilla de la empresa ante el cambio de la estructura industrial y los avances tecnológicos.
- Apoyo para la creación de empleo: Apoya a “Trabajar juntos”, “Mejora del entorno del empleo”, “la región que crea trabajo temporal”, “la industria en crecimiento” y “el reclutamiento de profesionales”
  - Apoyo a la reestructuración del empleo: es el subsidio por mantener el personal

- Promover el empleo: es la subvención por prolongar la jubilación, la subvención por recontratar al jubilado, la subvención por promover el empleo, la subvención por el sistema de pico de salario y la subvención para la estabilidad de empleo de mujeres embarazadas
  - Apoyo al establecimiento que promueve el empleo: la instalación de cuidado de los niños, personas con discapacidad, entre otros.
  - Apoyo a la estabilidad del empleo del trabajador de construcción: la subvención para la gestión del seguro de empleo del trabajador de construcción.
- e) Desarrollo Profesional: Dirigido al desarrollo de las ocupaciones en escasez para generar mano de obra profesional y técnica.
- Subvención para el desarrollo profesional: si los trabajadores participan voluntariamente en el entrenamiento de desarrollo profesional, apoya una parte parcial del costo de la formación promoviendo la mejora de las habilidades y la competitividad de los trabajadores.
  - Formación apoyada por el empleador: si el empleador realiza la formación del desarrollo profesional a los trabajadores, los buscadores de empleo y los empleados previstos, apoya una parte parcial del costo de la formación promoviendo la mejora de las habilidades de los trabajadores y la formación del desarrollo profesional llevada a cabo por el empleador.
  - Sistema de Cuentas Individuales de mejora de la formación: De acuerdo con la "Ley de Seguro de Empleo" o "Ley de Desarrollo Profesional de trabajadores" , el Ministerio de Empleo y Trabajo emite la tarjeta del 'sistema de cuentas individuales de mejora de formación' a los trabajadores y los trabajadores independientes asumiendo cierto importe del costo de la formación para que pueda participar en el programa del desarrollo profesional voluntariamente con un costo menor y también se permite controlar la historia de la formaciones recibidas.
- f) Sistema de Permiso para trabajador extranjero: Es un sistema que permite a las empresas a contratar legalmente a los trabajadores extranjeros cuando no puede conseguir los trabajadores domésticos suficientes.
- g) Gestión de Seguro de Empleo: El Servicio de información de empleo de Corea se encuentra a cargo de la gestión del Seguro de empleo, y de la detección de fraudes en los beneficios.



- h) Protección de la maternidad: brinda protección a las mujeres que se encuentran en periodo de lactancia, protección a los trabajadores que tienen un hijo menor de 6 años, protección a la mujer embarazada y protección postparto.

**Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia.**

El Centro de Empleo del Servicio de información de Empleo de Corea – KEIS es un servicio en la modalidad “One – Stop” eficaz para la activación de la colocación laboral y mejorar el bienestar del buscador de empleo, este servicio integra las políticas activas y pasivas del mercado laboral. La gestión de casos individuales y del servicio integral es muy útil para promover el bienestar laboral.

El Servicio de Información de Empleo de Korea inició en 1996 con 80 consultores de empleo, al año 2016 cuenta con alrededor de 5000 consultores de empleo. De igual manera en 1996 se inició con 99 Centros de empleo al 2016 se cuenta con aproximadamente 200 Centros de Empleo y a la fecha ha logrado alrededor de 1.5 millones de inserciones laborales.

La principal herramienta que utiliza el Servicio de Información de Empleo de Corea es el aplicativo informático Work-Net el cual ha sido clasificado como el N° 1 de entre los 21,000 aplicativos informáticos que maneja el gobierno.

Los principales resultados obtenidos en el periodo 2016, por el Work-Net son:

- 2.5 Millones de descargas.
- 770,000 visitas diarias.
- 9.9 billones de visitas por año.
- 9 millones de usuarios registrados.
- 1, 250, 0000 empresas registradas.
- 177,451 ofertas laborales.

### **3.2.2 Servicio Público de Empleo de Francia - Pôle Emploi**

#### **Descripción de la experiencia**

Pôle Emploi es un establecimiento público administrativo con una misión de servicio público destinada a reforzar la cohesión social a través de la implementación de políticas de empleo. Sus principales misiones son la recepción y registro de los solicitantes de empleo, el pago de las prestaciones a los solicitantes de empleo indemnizados, el acompañamiento de cada solicitante de empleo en su búsqueda de empleo hasta su colocación, el acercamiento y la exploración del mercado laboral respondiendo a las necesidades específicas de las empresas para generar una relación de confianza, ayudar y asesorar a las empresas en su contratación y el análisis del mercado de laboral.

El Servicio Público de Empleo de Francia – Pôle Emploi se creó en el año 2008, permitiendo a los solicitantes de empleo y a las empresas, beneficiarse de un servicio Global, Unificado simplificado y coherente en el territorio nacional.

Las Principales misiones de Pôle Emploi son:

- Recepción e inscripción de los solicitantes de empleo.
- Pago de las prestaciones de los solicitantes de empleo indemnizados.
- Acompañamiento a cada solicitante de empleo desde la búsqueda hasta que logré posicionarse.
- Orientación y formación de los solicitantes de empleo.
- Prospección del mercado de trabajo a través del acercamiento empresarial.
- Ayudar a las empresas en su contratación
- Analizar el mercado laboral.

Las 5 prioridades estratégicas de Pôle emploi, en el nuevo plan estratégico 2015 – 2020 son:

- Comenzar más rápido el recorrido hacia el empleo.
- Acompañar de una mejor manera las transiciones profesionales.
- Volverse el interlocutor de confianza de las empresas para su contratación.
- Estar al día con la revolución digital.

#### **Aspectos que aborda del desafío de innovación.**

Pôle Emploi es una institución líder en temas de empleo en Europa, trabaja en colaboración con los servicios públicos de empleo de más de 25 países, contando con

una red de 250 expertos internacionales para implementar proyectos bilaterales y multilaterales.

En la oferta de servicio para los solicitantes de empleo, el solicitante de empleo tiene un interlocutor único y accede fácilmente a la totalidad de los servicios, esto permite responder rápidamente a las necesidades del buscador de empleo.

Así mismo, cada solicitante de empleo se beneficia de un seguimiento y un acompañamiento personalizado, adaptado a las necesidades específicas de cada uno, este modelo de acompañamiento personalizado permite a los solicitantes de empleo, acelerar el retorno a un empleo y constituye una de las prioridades del plan estratégico Pôle Emploi 2015 -2020.

Asimismo, ha desarrollado una atención diferenciada para jóvenes denominada “El esquema de apoyo a la inserción de buscadores de empleo jóvenes”.

Teniendo en cuenta la diversidad de las necesidades y de las expectativas específicas de los jóvenes solicitantes de empleo, diferenciando el contenido de la oferta de servicios y teniendo en cuenta igualmente la naturaleza y la frecuencia de los contactos propuestos.

Pôle Emploi desarrolló una oferta de servicios reforzada para responder de la forma más acertada a las necesidades de los jóvenes que se encuentran más alejados del mercado laboral.

Desde la primera entrevista de inscripción y de diagnóstico, el consejero de Pôle Emploi y el solicitante de empleo, elaboran conjuntamente un proyecto personalizado para el acceso al empleo (PPAE), que define la naturaleza y las características del puesto de trabajo o de los puestos buscados, la zona geográfica y el nivel salarial esperado, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- La formación del solicitante de empleo, su cualificación, sus conocimientos y las habilidades adquiridas a largo de sus experiencias profesionales,
- Su situación personal y familiar,
- La situación del mercado laboral a nivel local

En tiempos de crisis, más allá del servicio ordinario que ofrece Pôle Emploi, se desplegó temporalmente una serie de dispositivos para el acompañamiento intensivo, específicamente destinados a los jóvenes que enfrentan mayores dificultades para integrarse en el mercado laboral.

Pôle Emploi ha establecido objetivos y público objetivo para el acompañamiento intensivo 2014 – 2020 el cual tiene como finalidad acelerar y asegurar el acceso al empleo durable para los jóvenes solicitantes de empleo que encuentran dificultades de inserción en el mercado laboral mediante el apoyo intensivo para el empleo y la formación y busca promover una trayectoria constructiva hacia el empleo durable.

El Público objetivo son jóvenes menores de 26 años que encuentren dificultades recurrentes para integrarse en el mercado laboral.

También tienen desarrollados programas tales como:

- La garantía juventud: es un programa europeo de lucha contra el desempleo juvenil orientado a jóvenes de menos de 25 años sin trabajo ni formación, en el programa se le otorga al joven la opción de participar en un periodo de prácticas o formación en una empresa o llevar un curso en un centro de enseñanza. El programa se encuentra financiado por la Unión Europea.
- Adquirir Formación dentro de una empresa: Se desarrollan contratos de aprendizaje para todos los jóvenes y todos los niveles de cualificación.
- Por otra parte, la oferta de servicios para empresas se encuentra en constante evolución, por lo que el Servicio Público de Empleo de Francia, ajusta su oferta de servicios para poder responder con mayor precisión y eficiencia a las necesidades del sector privado y ayudarlas con sus necesidades y procesos de reclutamiento.

Pôle Emploi, ofrece una estrategia renovada hacia los empleadores, la cual cuenta con tres orientaciones principales:

- Una oferta de servicios adaptados a las necesidades de contratación del mercado laboral.
- Una oferta de servicios adaptada a las realidades locales
- Optimizar los medios.

Teniendo como objetivos principales:

- Mejorar el índice de satisfacción de las empresas.
- Mejorar el índice de satisfacción de los solicitantes de empleo.

Pôle Emploi organiza sus contactos con las empresas en torno a 2 tipos de situaciones:

- Las empresas que recurren a Pôle Emploi
- Prospección de empresas por Pôle Emploi.

Cuenta con 4000 consejeros especializados en la relación con las empresas, el 80% del tiempo de trabajo de estos consejeros es dedicado a la relación con los empleadores.

Pôle emploi ofrece dos tipos de servicios orientados a las empresas:

- Los Servicios de seguimiento en el cual se recolecta, registra y publica la oferta de empleo, se analiza la información del mercado de trabajo y de las medidas activas del mercado laboral, y se brinda información periódica sobre los avances del proceso de contrataciones y alertas en caso de dificultades.
- Servicios Intensivos: se brinda asesoría para la contratación (análisis de puesto y apoyo en la realización de una entrevista de trabajo), pre- selección y adaptación de los solicitantes de empleo para el puesto de trabajo.

### **Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia.**

Pôle Emploi cuenta con 55 000 agentes de servicio distribuidos en todo Francia, está conformado por una red de:

- 910 agencias y puntos de atención.
- 145 agencias especializadas.
- 69 plataformas
- 408 000 empresas clientes.
- 8.8 millones de solicitudes de beneficios procesadas.
- 45.6 millones de usuarios al mes en Pole – emploi.fr
- 2.1 millones de descargas de aplicaciones móviles de Pôle Emploi
- 36.5 millones de euros pagados a los buscadores de empleo.

### **3.2.3 Servicio Público de Empleo - Colombia.**

#### **Descripción de la experiencia.**

En cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 1636 de 2013, la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo fue creada.

El Servicio Público de Empleo de Colombia busca la vinculación entre la oferta y la demanda laboral de manera rápida y eficiente, tiene por función principal lograr la mejor organización posible del mercado de trabajo, promoviendo la transparencia en su funcionamiento, para lo cual brinda apoyo a los trabajadores para encontrar un empleo adecuado, y a las empresas para contratar trabajadores que se adecuen a sus necesidades.

La Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo está conformada por las siguientes instituciones:

a) Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA:

El SENA es un organismo autónomo, adscrito al Ministerio de Trabajo de Colombia, que tiene como función principal la inversión en desarrollo social y técnico de los trabajadores, a través de programas de formación que faciliten el ingreso de estas personas al mercado de trabajo y contribuyan al desarrollo del país.

El SENA es el la Agencia Pública de Empleo, pues realiza esta labor desde hace cerca de 25 años.

b) Alcaldías y Gobernaciones:

Las alcaldías corresponden al nivel de gobierno de menor nivel territorial y realizan las funciones de administración local de los municipios.

Las Gobernaciones corresponden al nivel de gobierno de nivel intermedio y realizan las funciones de administración regional de los departamentos.

c) Cajas de Compensación Familiar - CCF:

Son instituciones privadas no lucrativas que tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores, a través de la gestión y entrega, de subsidios.

Todas las CCF están obligadas por ley a abrir Centros de Empleo en los territorios en los que operan, con los recursos que les transfiere el gobierno de acuerdo con el número de afiliados que tiene cada una.

d) **Agencias Privadas:**

Son empresas que prestan servicios de selección y colocación de vacantes a las empresas, cobrando por los servicios que les prestan.

e) **Bolsas de Empleo:**

Son aquellas que prestan servicios gratuitos de inscripción de personas con las que tiene una relación particular como: estudiantes, egresados, afiliados u otras de naturaleza similar, y, servicios de remisión de inscritos a los empleadores.

**Aspectos que aborda del desafío de innovación.**

Los principales usuarios del Servicio Público de Empleo son:

- Los Buscadores de Empleo.
- Los Empleadores.

Principales servicios que ofrece:

- Registro: i) Registro de Buscadores de Empleo, ii) Registro de Empleadores y Vacantes, iii) Orientación a Buscadores de Empleo, iv) Orientación a Empleadores.
- Preselección de candidatos para ocupar vacantes.
- Remisión de candidatos.

**Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia.**

- Colocaciones: 671, 173.
- Colocaciones de mujeres: 297, 930
- Colocaciones de jóvenes: 261,112
- Colocaciones de personas con discapacidad: 1,888

## Generación y priorización de ideas

Producto del análisis de las causas, a continuación, se procede a realizar la lluvia de ideas sobre las alternativas que pueden servir para dar solución al problema en cuestión, las cuales serán agrupadas de acuerdo al enfoque que abarcan para dar solución al problema y finalmente se realizará una valoración de estas ideas teniendo en cuenta diversos criterios.

Lista de Ideas:

- Mejorar el sistema informático – SILNET, para que la información se procese de manera articulada.
- Elaborar un nuevo diseño de prestación del servicio de intermediación laboral de manera integral.
- Fortalecer las capacidades de los consultores de empleo sobre el manejo de información del mercado de trabajo y su adecuado uso en la prestación de los servicios de intermediación laboral.
- Potenciar el portal web “Empleosperú” para promover un modelo de “autoservicio”.
- Mejorar los procesos de atención del Centro de Empleo.
- Estandarización de los perfiles de los consultores de empleo según el servicio
- Diseñar herramientas para mejorar la calidad de información que recoge y genera el centro de empleo.
- Diseñar un instrumento para la articulación de los servicios descentralizados y desconcentrados del Centro de Empleo.



**Tabla 5. Agrupación de ideas**

<b>Grupo de ideas tecnológicas</b>	<b>Grupo de ideas sobre mejora de procesos.</b>	<b>Grupo de ideas relacionadas a las capacidades del personal del Centro de empleo.</b>
Mejorar el sistema informático – SILNET, para que la información se procese de manera articulada.	Elaborar un nuevo diseño de prestación del servicio de intermediación laboral de manera integral.	Fortalecer las capacidades de los consultores de empleo sobre el manejo de información del mercado de trabajo y su adecuado uso en la prestación de los servicios de intermediación laboral.
Potenciar el portal web “Empleosperú” para promover un modelo de “autoservicio”.	Mejorar los procesos de atención del Centro de Empleo.	Estandarización de los perfiles de los consultores de empleo según el servicio.
Diseño de herramientas para mejorar la calidad de información que recoge y genera el centro de empleo.	Diseñar un instrumento para la articulación de los servicios descentralizados y desconcentrados del Centro de Empleo.	

**Tabla 6. Priorización de ideas.**

<b>Grupos de ideas</b>	<b>Deseabilidad</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Viabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Disrupción</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Tecnológicas</b>	X	X		X	X	4
<b>Procesos</b>	X	X	X	x	x	5
<b>Capacidades del personal.</b>	X	x		x		3

Como resultado de la priorización de ideas la idea que obtuvo mayor puntaje es la referida a los procesos.

**Tabla 7. Bosquejo del Concepto**

<b>Denominación de la Solución</b>	Diseño de un paquete de servicios priorizados de intermediación laboral para mejorar la inserción laboral de los jóvenes que acuden al Centro de Empleo.
<b>Población beneficiada de la solución.</b>	Jóvenes Usuarios del Centro de Empleo. Empresas usuarias del Centro de Empleo.
<b>Descripción de la Solución.</b>	<p>La solución consiste en el diseño de un paquete de servicios de intermediación laboral, el cual permita la prestación articulada de los servicios descritos en el capítulo 1 del presente trabajo, teniendo en consideración las necesidades de empleabilidad de los jóvenes usuarios.</p> <p>Actualmente la atención del Centro de Empleo, respecto a los servicios de intermediación laboral consiste en que el usuario ingresa al área de triaje a fin de que se identifiquen sus necesidades de empleabilidad y se le derive al servicio que corresponda.</p> <p>En ese sentido, no todos los usuarios que acceden al área de triaje reciben necesariamente los 3 servicios de intermediación laboral juntamente, por ejemplo, no todos los usuarios que son atendidos por el servicio de Bolsa de Trabajo reciben los talleres del servicio de ABE, pero si es más probable que reciban el CERTIJOVEN.</p> <p>De igual manera no todos los usuarios que reciben los talleres ABE han sido inscritos en Bolsa de Trabajo o son necesariamente intermediados a una empresa.</p> <p>Esto trae como resultado que los usuarios que son intermediados no cuenten con las herramientas necesarias para lograr su inserción laboral o mejorar su perfil de empleabilidad.</p> <p>Adicionalmente los manuales y directivas vigentes que regulan la prestación del servicio desde el punto de vista informático, es decir, el ingreso de información al sistema informático, la generación de reportes etc, mas no regulan el proceso de atención y derivación del usuario desde el área de triaje.</p> <p>La directiva que regula el proceso de triaje fue aprobada en el 2013 por lo que debe ser actualizada teniendo en consideración las diversas mejoras que se han implementado en el Centro de Empleo.</p> <p>La solución permitirá que todos los usuarios que busquen ser insertados laboralmente, reciban el paquete de los 3 servicios de intermediación laboral de manera integrada de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>Adicionalmente la solución busca que estos 3 servicios se articulen con los servicios de capacitación y certificación de competencias laborales que brinda el MTPE.</p>
<b>Descripción breve del beneficio aportado</b>	<p>Los usuarios recibirán de manera articulada los servicios de intermediación laboral (BT, ABE y CERTIJOVEN), lo cual incrementará sus niveles de empleabilidad y sus posibilidades de ser insertados laboralmente.</p> <p>De igual manera se busca mejorar la articulación con los servicios de capacitación y certificación de competencias laborales que brinda el MTPE.</p>

La técnica de maduración de conceptos que se utilizará en este proyecto de innovación serán las técnicas de *design thinking*, que permitirán la identificación de los perfiles de los usuarios del Centro de Empleo, así como, las interacciones de estos con los servicios y cuales son valoraciones al respecto.

### 3.3 Concepto Final de innovación

#### 3.3.1 Descripción del concepto final de innovación

Tabla 8. Descripción del concepto final

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Diseño de un paquete de servicios priorizados de intermediación laboral dirigidos a jóvenes y su articulación con los Programas Laborales del MTPE.
¿En qué consiste la solución?	<p>La solución consiste en formular un instrumento que permita la prestación articulada de los servicios de intermediación laboral. Se busca que todos los usuarios que sean atendidos en el área de triaje que hayan acudido al Centro de Empleo a fin de ser intermediados e insertados laboralmente accedan al paquete de 3 servicios integrados (BT, ABE y CUL). De esta manera, todos los usuarios que sean inscritos en el servicio de BT recibirán el servicio de ABE y, posteriormente, el CERTIJOVEN. Con este paquete de tres servicios, el usuario se encontrará preparado para ser intermediado y contará con las herramientas necesarias que lo ayuden a insertarse laboralmente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular la directiva general que establezca la articulación entre los tres servicios.</li> <li>- Establecer la vinculación del paquete de servicios integrados con los servicios de los programas laborales del MTPE.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de capacidades de los consultores de empleo a cargo de la prestación de los servicios de intermediación laboral.</li> </ul>
¿Para quién es la solución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usuarios del Centro de Empleo</li> <li>- Consultores de Empleo</li> <li>- Empresas usuarias del Centro de Empleo</li> </ul>

<p>¿Para qué es la solución?</p>	<p>Para mejorar la prestación de los servicios de intermediación laboral, promoviendo una prestación articulada, un “paquete de intermediación laboral”, el cual permitirá mejorar los niveles de empleabilidad de los usuarios y sus oportunidades de ser insertados laboralmente.</p> <p>De igual manera, al mejorar los niveles de empleabilidad de los usuarios que son intermediados por el Centro de Empleo, se logrará incrementar la confianza y satisfacción de las empresas que utilizan el servicio de Acercamiento Empresarial para reclutar personal.</p> <p>El paquete de servicios de intermediación laboral puede ser articulado con los servicios de capacitación y certificación de competencias laborales a cargo de los Programas Laborales de MTPE.</p>
<p>¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?</p>	<p>Actualmente, los usuarios que acuden al Centro de Empleo son atendidos en el área de triaje donde se hace el filtro y diagnóstico de necesidad de servicios que requiere.</p> <p>Habiendo identificado el servicio que requiere, se le deriva de forma independiente y, en caso el usuario requiera otro servicio, debe volver al área de triaje para que se realice una nueva derivación.</p> <p>La solución permitirá, que, en caso se identifique que el usuario requiera servicios de intermediación laboral, pueda acceder al paquete de intermediación laboral de manera integrada; es decir, que en la derivación se considere los 3 servicios que integran el paquete de intermediación laboral que son BT, ABE, CERTIJOVEN. De esta manera, se incrementan sus niveles de empleabilidad y las posibilidades de ser insertados laboralmente.</p> <p>Adicionalmente, este paquete de servicios priorizados se podrá articular con los servicios de capacitación laboral y certificación de competencias laborales que brinda el MTPE.</p> <p>Finalmente, le agrega valor a las Empresas usuarias que contarán con trabajadores con habilidades acordes a sus necesidades, facilitando sus procesos de selección y disminuyendo los niveles de deserción laboral de los jóvenes que son intermediados por el Centro de Empleo.</p>
<p>¿Cuáles son las principales acciones del usuario?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acudir al centro de empleo y/u oficina de empleo.</li> <li>- Brindar la información necesaria para su registro autorizado en el SILNET.</li> <li>- Completar los 3 servicios de intermediación laboral.</li> </ul>
<p>¿Cuáles son las principales acciones de la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de las normas vigentes referidas a los servicios de BT, ABE Y CERTIJOVEN.</li> <li>- Reuniones con los Programas Laborales del MTPE a fin de evaluar la articulación de los a su cargo con los servicios de intermediación laboral, y así evitar la duplicidad de funciones.</li> <li>- Formulación y aprobación de la propuesta de directiva general para la articulación de los servicios de intermediación laboral, que establezca la prestación de los tres servicios de manera conjunta.</li> </ul>

- Difusión de la directiva general a los gobiernos regionales, locales e instituciones públicas o privadas que cuenten con Centros de Empleo y/u Oficinas de Empleo.
- Fortalecimiento de capacidades de los consultores de empleo a nivel nacional, a través de capacitaciones, asistencias técnicas, talleres, etc.
- Generación de reportes estadísticos, sobre los resultados de los servicios de intermediación laboral.
- Realizar seguimiento y encuestas de satisfacción a las empresas usuarias del servicio de acercamiento empresarial.

### 3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

A partir del problema de investigación, se construyó la arquitectura del problema y se determinó el marco legal tanto nacional como internacional referido a los servicios de empleo y los servicios de intermediación laboral. Asimismo, se tomó en consideración diversos estudios y evaluaciones realizadas al Centro de Empleo, tanto por el MTPE como por diversos organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo – AMSPE, entre otros. En consecuencia, se planteó cinco causas al problema analizado, de las cuales se escogió como causa principal *“Deficientes habilidades transversales de los jóvenes”*, como la que tiene más incidencia en el problema.

En ese sentido, teniendo en cuenta la causa priorizada, se propuso como desafío de innovación lo siguiente: *¿Cómo podemos mejorar la prestación de los servicios de intermediación laboral por parte del Centro de Empleo, para mejorar las habilidades de los usuarios e incrementar sus posibilidades de ser insertados laboralmente?*

De esta manera, se procedió a realizar una lluvia de ideas que sirvan para dar atención al desafío de innovación propuesto, de las cuales, de acuerdo con la jerarquización, se escogió el grupo de ideas relacionadas a los procesos de atención del Centro de Empleo, referidas a elaborar un nuevo diseño de prestación de los servicios de intermediación laboral de manera integral y al diseño de un instrumento para la articulación de los servicios descentralizados y desconcentrados del Centro de Empleo.

En una primera etapa, el prototipo consistía básicamente en la generación del paquete de servicios de intermediación laboral; es decir, en lugar que el usuario que es atendido en el área de triaje sea derivado a los servicios de BT, ABE y CERTIJOVEN de manera independiente, teniendo que retornar por el área de triaje cada vez, sea derivado por única vez al paquete de intermediación recibiendo los 3 servicios de

manera conjunta.



**Gráfico 10.** Prototipo inicial

La propuesta de generación del paquete de servicios de intermediación laboral se recoge de las experiencias internacionales estudiadas para el presente problema, ya que de acuerdo con estas y a diversas entrevistas realizadas a expertos internacionales, se considera que, cuando el usuario recibe un paquete de servicios integrado sus niveles de empleabilidad mejoran y puede tener más oportunidades de ser insertado laboralmente.

Sin embargo, durante el proceso de testeo del prototipo se realizó diversas entrevistas a expertos en intermediación laboral, expertos de servicios públicos de empleo internacionales, así como a usuarios del Centro de empleo y se vio por conveniente que la propuesta debía abordar otros aspectos adicionales a la generación del paquete priorizado, incluso se evaluó la posibilidad de generar diversos paquetes de intermediación laboral de acuerdo a las necesidades y tipos de usuarios que acuden al Centro de Empleo.

Adicionalmente, se planteó la necesidad de incorporar en el proceso, la etapa de identificación y diagnóstico de necesidades de servicios de los usuarios; así como, la posibilidad de articular la propuesta de paquetes de servicios priorizados con los servicios que brindan los Programas Laborales del MTPE.

En ese sentido, se amplió el alcance del prototipo de innovación, de tal manera que se crea un valor agregado a la intermediación laboral que se realiza en el Centro de Empleo buscando responder al problema de una manera más integral, no solo incrementando la cantidad de jóvenes intermediados por el Centro de Empleo sino también mejorando calidad de la intermediación a través de la generación del paquete de servicios. En ese sentido el servicio inicia en el área de triaje, que es el área donde

se realiza el registro, identificación y diagnóstico de las necesidades de los usuarios respecto a los servicios que brinda el Centro de Empleo. Posteriormente, se realizó la clasificación de tres paquetes de servicios de intermediación laboral, teniendo en consideración el estado del usuario, es decir si es un usuario nuevo o recurrente del Centro de Empleo. Y finalmente, como se articularía el paquete de servicios de intermediación laboral con los servicios de capacitación laboral y Certificación de Competencias Laborales del MTPE, a fin de evitar una duplicidad de funciones entre estos y los Gobiernos Regionales.

### 3.3.3 Evolución del Prototipo

Producto de las diversas validaciones realizadas el prototipo tuvo las siguientes modificaciones, hasta su versión final:

<b>Versión inicial</b>	<b>Validación 1</b>	<b>Validación 2</b>	<b>Validación 3</b>	<b>Validación 4</b>	<b>Validación 5</b>
Idea de paquete de Servicios de intermediación laboral y derivación a Programas y Empresas.	- Diseño de diversos paquetes de servicios de IL. - Incorporar el diagnóstico e identificación de necesidades del usuario.	- Articulación de los paquetes de servicios con los Programas Laborales. - Generación de la clasificación de usuarios.	- Incorporación del componente de evaluación en los talleres ABE y simulación del proceso de selección.	- Modificación de la fecha de triaje.	Diseño final de los paquetes de servicios para cada tipo de usuario.

### 3.4 Prototipo final de la innovación

#### 3.4.1 Descripción del prototipo final de innovación

El Prototipo final de innovación consiste en el diseño de un paquete de servicios priorizados de intermediación laboral dirigidos a jóvenes y su articulación con los Programas Laborales del MTPE.

El prototipo final de innovación contempla tres componentes:

1. Componente 1: Identificación y Diagnóstico de necesidades de servicios de los usuarios.
2. Componente 2: Diseño de paquete priorizado de intermediación laboral.
3. Componente 3: Adecuación[on de aplicativos informáticos

### 3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

#### Componente 1: Identificación y Diagnóstico de necesidades de servicios de los usuarios.

La atención a los usuarios del CE inicia en triaje, donde se realiza el registro del usuario en la plataforma informática del Sistema de Intermediación Laboral – SILNET, recogiendo su información personal, experiencia profesional y formación académica.

En el área de triaje, se realiza la evaluación del perfil del usuario a fin de derivarlo al servicio de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que mejor responda a sus necesidades laborales y/o formativas.

Para efectos del prototipo, se tendrá en consideración los siguientes escenarios:

- i. **Escenario 1:** Usuario que cuenta con un nivel e historial de empleabilidad medio y que puede ser intermediado sin necesidad de recibir alguno de los servicios de formación laboral.

En este caso, el consultor de empleo derivará al usuario para que reciba el paquete de intermediación laboral, teniendo en consideración si es un usuario nuevo recibirá el paquete integral, si es un usuario recurrente se evaluará para derivarlo al paquete que mejor se adecue a sus necesidades.

En caso el usuario sea nuevo, recibirá el servicio completo de ABE, que consta de los 3 talleres: “i) Descubriendo nuestras capacidades para el empleo, ii) Herramientas básicas para un Currículum Vitae, iii) Como afrontar exitosamente el proceso de evaluación de personal”.

En caso el usuario sea recurrente y requiera reforzar los talleres de ABE, se le ofrecerá la alternativa de recibir los tres talleres en la modalidad completa o acceder a la modalidad de ABE Puntual.

Usuario nuevo es aquel ciudadano que se acerca por primera vez al Centro de Empleo para recibir cualquier de los servicios de promoción del empleo, empleabilidad o emprendimiento.

Se considera usuario recurrente a aquel que ha sido registrado previamente en el Centro de Empleo, y retorna al Centro de Empleo, en este caso para recibir los servicios de intermediación laboral, el retorno de un usuario puede deberse a diversas causas tales como: búsqueda de un nuevo empleo, no pasó el



proceso de selección, cambio de empleo, entre otros.

ii. **Escenario 2:** Usuario beneficiario de los Programas de Capacitación Laboral del MTPE.

En caso el usuario sea un beneficiario de los servicios de capacitación laboral o certificación de competencias laborales de los Programas Laborales del MTPE, el usuario será considerado como usuario nuevo y recibirá el paquete completo de intermediación laboral, posterior a culminar su atención en los servicios de los Programas.

Finalmente, el módulo de triaje del Sistema de Intermediación Laboral – SILNET, permite llevar el registro de los servicios en los que ha sido atendido el usuario. Para efectos del prototipo es necesario realizar adecuaciones al SILNET, ya que actualmente el aplicativo contempla la derivación a los servicios de manera diferenciada.

Es necesario generar una nueva alternativa denominada “paquete de intermediación laboral” dentro de la cual se pueda seleccionar el paquete que recibirá el usuario. De esta manera, a través del Sistema de Intermediación Laboral – SILNET, se podrá realizar el seguimiento al usuario y se generará su historial de empleabilidad.

Para la implementación de este componente se deberá realizar modificaciones a la Ficha utilizada en el área de Triage que es la “Ficha de inscripción del postulante”, la ficha consta de 11 secciones donde se recoge la siguiente información:

1. Identificación del postulante.
2. Datos personales.
3. Estudios realizados.
4. Conocimientos.
5. Competencias.
6. Información laboral.
7. Situación laboral actual
8. Documentación adicional.
9. Tipo de usuario.
10. Asesorado ABE.
11. Observaciones.

En la sección 9. *Tipo de usuario* se deberán realizar algunas adecuaciones a la ficha, en la que se pueda identificar si el usuario es nuevo o recurrente y servicios de los cuales ha sido beneficiado.

En ese sentido, la sección 9 de la ficha quedará de la siguiente manera:

9.1 Clasificación de usuario			
Nuevo	<input type="checkbox"/>	Recurrente	<input type="checkbox"/>
9.2 Necesidad de servicio			
inserción laboral	<input type="checkbox"/>	empleabilidad	<input type="checkbox"/>
emprendimiento	<input type="checkbox"/>	escolares	<input type="checkbox"/>
migrantes	<input type="checkbox"/>	otros	<input type="checkbox"/>
En caso seleccione otros, especificar: _____			
9.3 Beneficiarios de los Programas Laborales JP- IP			
Nombre del curso de capacitación laboral	Entidad capacitadora	inicio	código de curso
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		fin	n° de convocatoria
		<input type="text"/>	<input type="text"/>

Como consecuencia de la modificación se elimina la sección 10. *Asesorado ABE*, toda vez que esa información se recoge en la sección 9.2 *Necesidad de servicio*. Esta información recogida a través de la ficha de inscripción del postulante es ingresada al Sistema de Información Laboral – SILNET.

De esta manera, cuando el usuario ingrese al Centro de Empleo para ser atendido el consultor de empleo identificará en un primer momento si se trata de un usuario nuevo o recurrente, luego procederá a la identificación de sus necesidades de servicios. Los usuarios acuden al centro de empleo.

Con la aplicación de la ficha modificada se derivará al usuario de la siguiente manera:

- Usuario Nuevo que busca empleo: se derivará al paquete de servicios de intermediación laboral completo.
- Usuario recurrente que busca empleo: se derivará al paquete de servicios de intermediación laboral de su preferencia. (tipo 1 o 2)
- Usuario con necesidades de formación laboral: se derivará a los servicios de los Programas Laborales.

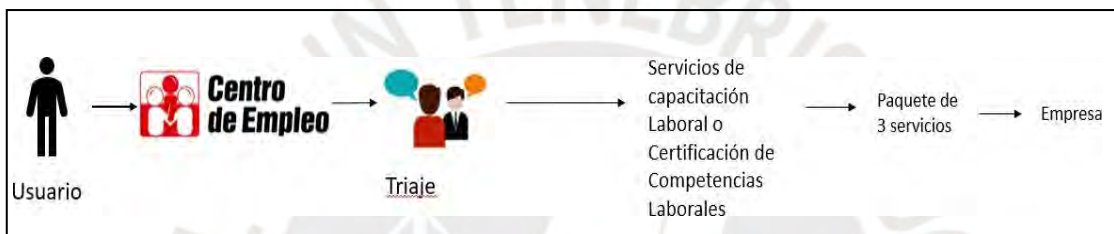
Otras clasificaciones:

- Usuarios escolares: Se derivará al servicio de SOVIO.
- Usuario que buscan emprender un negocio: se derivará a los Programas Laborales. En ese sentido, la aplicación de la ficha permitirá que el consultor de empleo realice una adecuada identificación de las necesidades de los usuarios, de forma que reciban un servicio personalizado.

Como consecuencia de la aplicación de la ficha, se obtendrá los siguientes modelos de atención:

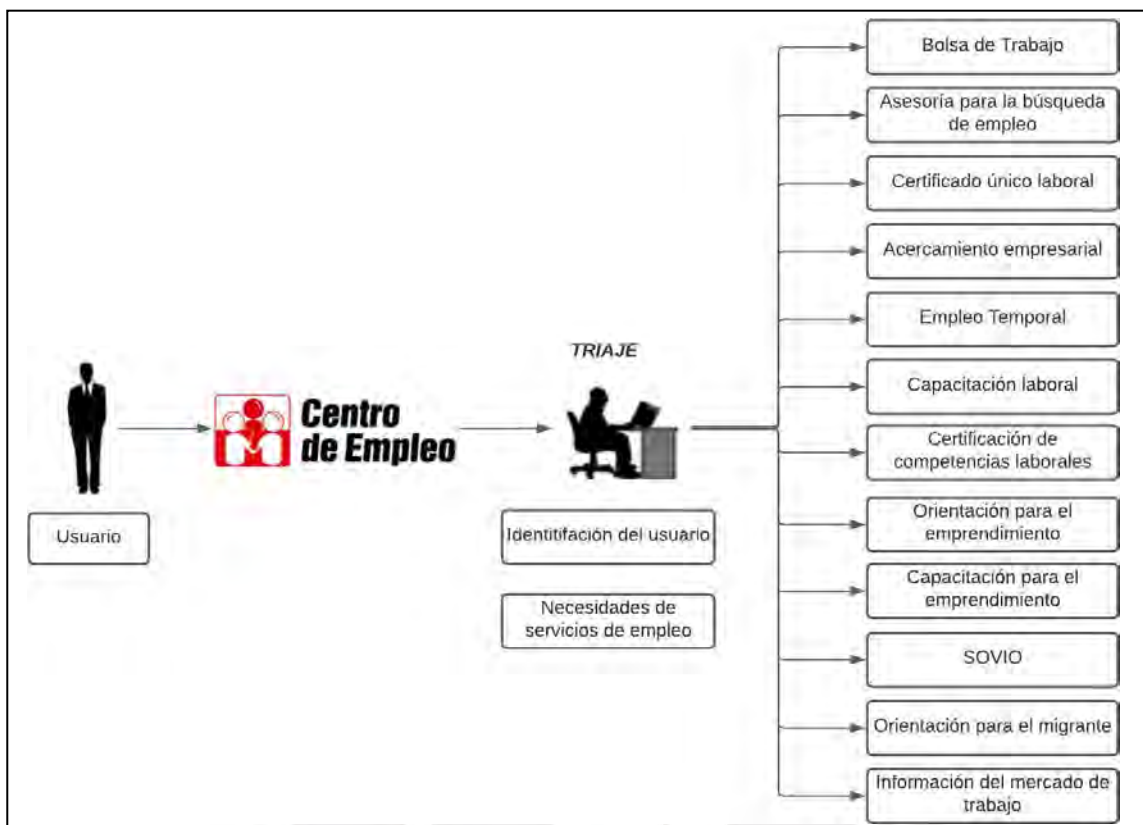


**Gráfico 11.** Modelo de atención del paquete de intermediación laboral – Escenario- 1  
Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 12.** Modelo de atención del paquete de intermediación laboral – Escenario - 2  
Fuente: Elaboración propia

La diferencia con el modelo actual se da en la derivación del usuario en el área de triaje, como se observa en el siguiente grafico la derivación se realiza de forma independiente a los servicios de manera individual, mientras que el prototipo contempla la generación de paquetes de servicio de acuerdo con la identificación del usuario.



**Gráfico 13.** Modelo de atención actual del CE.  
Fuente: Elaboración propia

## Componente 2: Diseño de paquete priorizado de servicios.

Con la finalidad que el usuario cuente con las herramientas necesarias para afrontar el proceso de intermediación laboral y sea insertado en un puesto laboral de manera efectiva, se proponen tres paquetes de servicios de intermediación laboral de acuerdo con el tipo de usuario.

El usuario que acude por primera vez al Centro de Empleo será derivado al paquete completo de los tres servicios, a fin de que pueda ser intermediado de manera adecuada. (Ver Anexo N° 10)

En caso de usuarios recurrentes se les presentará dos opciones de paquetes (Ver Anexo N° 11):

- ABE y Bolsa Trabajo: este paquete está orientado a usuarios recurrentes que necesitan reforzar lo aprendido en los talleres de ABE y que sea intermediado a una oferta laboral nuevamente.
- Bolsa de Trabajo y CERTIJOVEN: el paquete se encuentra orientado a usuarios recurrentes del Centro de Empleo, que se encuentran en búsqueda de empleo y cuentan con ofertas laborales ya seleccionadas.

Para el caso del servicio de ABE, se debe tener en consideración que los usuarios nuevos del centro de empleo recibirán los talleres ABE en su modalidad regular los cuales tienen una duración de 3 horas en total. Mientras que los usuarios recurrentes podrán acceder a la modalidad de ABE Puntual el cual tiene una duración de 45 minutos.

Finalmente, incorporar al servicio de ABE un módulo de “evaluación” en el que se valide los conocimientos y herramientas adquiridas a través de los talleres, y la simulación de una entrevista laboral en el marco del proceso de selección que desarrollan las empresas.

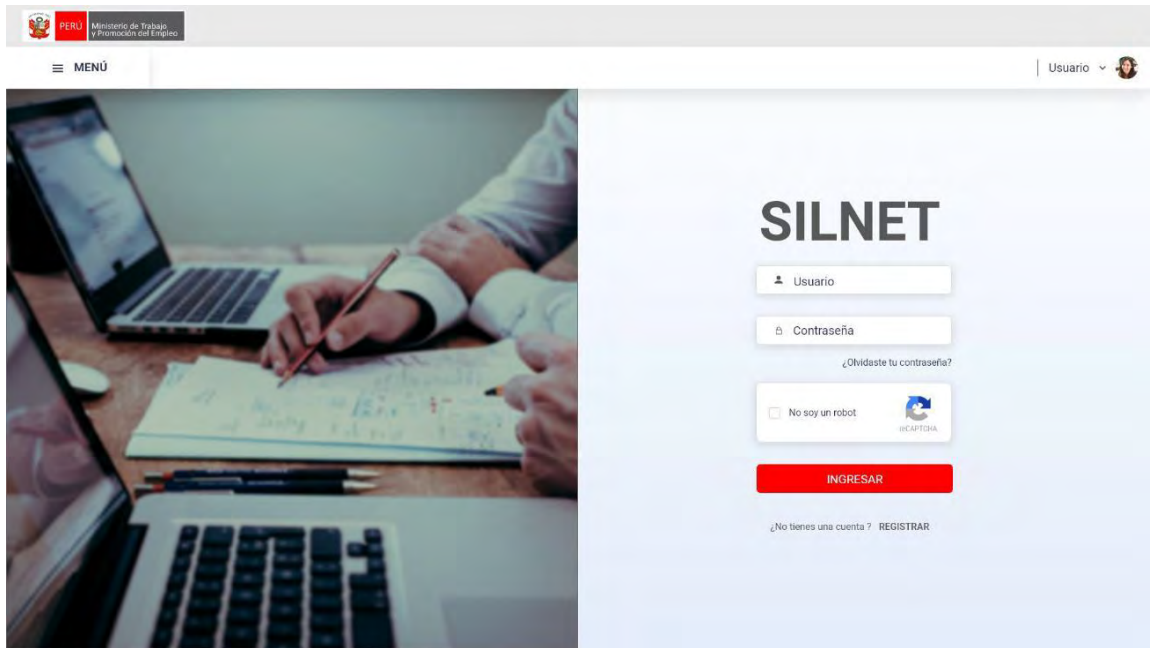
La generación de los paquetes de servicio se toma como referencia de la experiencia del Servicio de Información de Empleo de Corea que brinda el servicio denominado “Paquete de colocación exitosa” que contempla componentes adicionales a los que se proponen en el prototipo, sin embargo, la idea se adecuó a los componentes con los que cuenta el Centro de Empleo.

### **Componente 3: Adecuación de los aplicativos informáticos.**

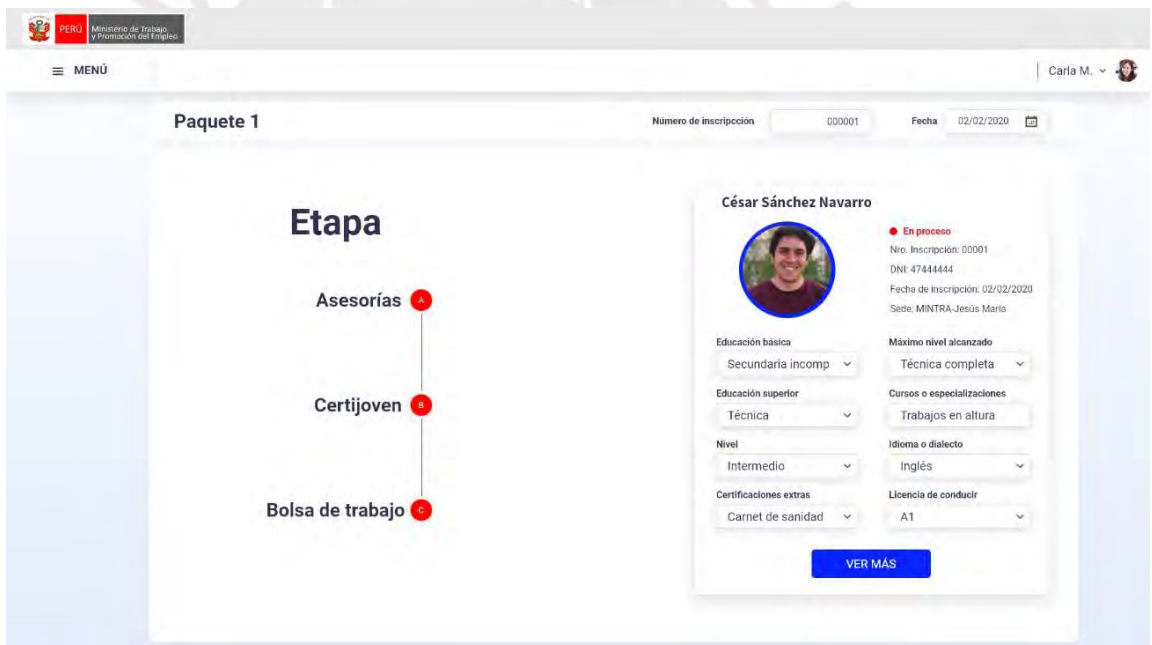
Como consecuencia del diseño e implementación del prototipo de innovación se deberán realizar adecuaciones al Sistema de Intermediación Laboral - SILNET, incorporando la derivación a los paquetes de servicio diseñados.

De esta manera se propone, modificaciones a los módulos del SILNET, de forma que el consultor de empleo pueda derivar al usuario al paquete de servicio que le corresponda y que el consultor pueda realizar el seguimiento del usuario en el aplicativo de que el usuario en efecto a recibido los servicios que le corresponden a su paquete para finalmente proseguir con la intermediación a la empresa.

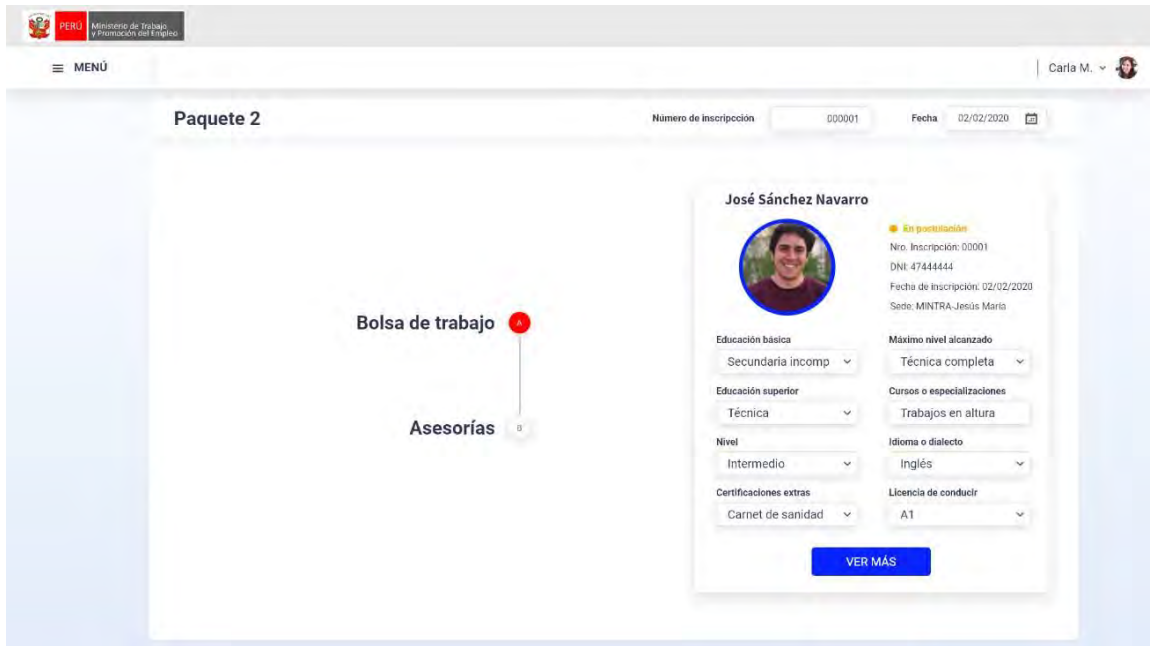
Asimismo, el SILNET permitirá la generación de reportes e información estadística, lo cual permitirá medir los resultados de la propuesta y generar conocimiento sobre los servicios de intermediación laboral, las necesidades de empleabilidad de los jóvenes usuarios del Centro de Empleo entre otros.



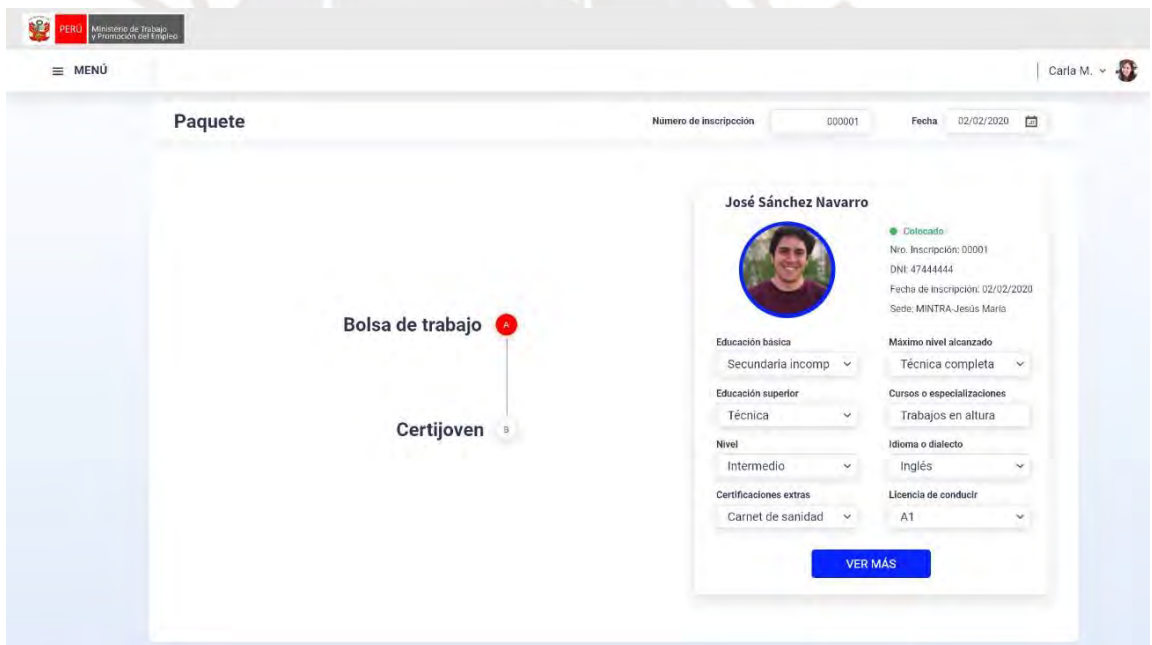
**Gráfico 14.** *Aplicativo Informático -SILNET.*  
Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 15.** *Aplicativo Informático -SILNET – Paquete 1*  
Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 16.** *Aplicativo Informático -SILNET – Paquete 2*  
Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 17.** *Aplicativo Informático -SILNET- Paquete 3*  
Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROYECTO.**

### **4.1 Análisis de la deseabilidad**

La deseabilidad del proyecto de innovación se determina por los actores involucrados, siendo estos los siguientes, el MTPE y las DRTPE.

a) Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

La Dirección General del Servicio Nacional del Empleo es el órgano de línea responsable de proponer, ejecutar, dirigir y evaluar las políticas, planes, lineamientos, directivas y proyectos de los servicios en materia de intermediación laboral pública y privada. (MTPE, 2019).

En ese sentido, es la DGSNE la encargada de formular las directivas, manuales, guías que regulan la prestación de los servicios de intermediación laboral, para lo cual cuenta con un equipo de especialistas en la materia.

Asimismo, la DGSNE se encuentra a cargo de monitorear y supervisar el cumplimiento de la normativa establecida para la prestación de los servicios de intermediación laboral a nivel nacional, gestiona el sistema de información de la Red del Servicio Nacional del Empleo.

Ahora bien, al ser el MTPE el rector en toda lo referente a la promoción de empleos, contando con las competencias y funciones necesarias, el nivel de deseabilidad es alto, toda vez que la implementación del prototipo permitirá mejorar la prestación de los servicios que se brindan en el Centro de Empleo, mostrando mejores resultados estadísticos respecto a los datos de colocación e inserción laboral, ya que la formulación de un paquete integrado de servicios de intermediación laboral busca elevar el número de usuarios que logran insertarse laboralmente y mantenerse en un puesto de trabajo.

También permitirá mejorar la satisfacción de las empresas usuarias de los servicios del Centro de empleo dado que, de acuerdo con la información recogida en diversos estudios, en ocasiones las empresas se encuentran inconformes con los usuarios que participan en sus procesos de selección toda vez que tienden a desertar o



en ocasiones no cumplen con el perfil requerido, por lo que la generación de este paquete integral del servicio de intermediación laboral también permitirá incrementar los niveles de satisfacción de las empresas y ganarse su confianza como servicio para el reclutamiento de personal.

Por otro lado, la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo realiza cada año diversas actividades para el fortalecimiento de capacidades de los consultores de empleo y de los Directores Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo, por lo que, para la implementación del prototipo de innovación no generará gastos adicionales, ya que las actividades de fortalecimiento de capacidades se encuentran programadas.

Finalmente, la implementación del prototipo de innovación si bien permitirá que se incrementen los resultados de colocación laboral del Centro de Empleo, logrará también posicionar al Centro de empleo como un servicio de reclutamiento y selección de personal adecuada logrando fidelizar a las empresas usuarias para que continúen usando los servicios del Centro de Empleo; así como llamará más la atención de ciudadanos usuarios que acudirán al Centro de Empleo.

b) Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo.

Las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo son las que se encuentran a cargo de la gestión del Centro de Empleo en los Gobiernos Regionales, son las responsables del funcionamiento del Centro de Empleo y la prestación de los servicios de acuerdo con los lineamientos y procedimientos establecidos por la DGSNE.

En ese sentido, son las que a menudo reciben las quejas y recomendaciones de los usuarios tanto de los ciudadanos como de las empresas, en los diversos talleres de capacitación que realizó el MTPE durante los últimos años, los consultores de empleo manifestaban que servicios como la BT, CERTIJOVEN y ABE, son servicios útiles y que los usuarios calificaban como buenos, sin embargo, siempre mencionaban que brindar los servicios de manera aislada no era suficiente. Por ejemplo, dar al usuario solo el CERTIJOVEN no garantiza que vaya a ser insertado laboralmente, o su solo registro en bolsa de trabajo tampoco garantiza que vaya a encontrar empleo inmediatamente.

Por lo que, el nivel de deseabilidad del prototipo de innovación sería alto, debido a que las DRTPE son las que tienen contacto directo con el usuario y conocen sus necesidades, tanto de los ciudadanos como de las empresas.

A nivel de las DRTPE la implementación del prototipo de innovación les permitirá mejorar los niveles de satisfacción del usuario con el Centro de Empleo, e incrementar los niveles de empleabilidad e inserción laboral de la población de la región logrando un mayor posicionamiento tanto del Centro de Empleo como de la Dirección Regional.

c) Usuarios del Centro de Empleo.

Los usuarios acuden al Centro de Empleo porque buscan insertarse laboralmente, los índices de colocación del Centro de Empleo son bajos ya que del total de usuarios registrados en la Bolsa de Trabajo menos del 30% logra ser insertada en un puesto de trabajo. Asimismo, menos del 50% de los usuarios registrados en el Centro de Empleo reciben el servicio de Asesoría para la Búsqueda de Empleo, que es el servicio que tiene como finalidad mejorar las habilidades de los usuarios para afrontar un proceso de selección, lograr su inserción laboral y mantenerse en el puesto de trabajo.

En ese sentido el prototipo de innovación incidirá directamente en los niveles de empleabilidad del usuario, incrementando sus posibilidades de ser insertado laboralmente, preparándolo para afrontar el proceso de selección y mejorar sus habilidades transversales para desenvolverse en el entorno laboral de manera que se pueda garantizar su continuidad y se disminuyan los niveles de deserción.

El prototipo de innovación sería de agrado de los usuarios toda vez que les ofrece un servicio diferenciado, integral, brindando diferentes alternativas para cada tipo de usuario que acude al Centro de Empleo. Asimismo, no solo beneficiaría a los ciudadanos, sino que su implementación repercutirá en las empresas usuarias del Centro de Empleo, ya que se intermediará postulantes adecuados, que cuenten con las herramientas necesarias y las habilidades transversales mínimas requeridas por las empresas, lo cual garantizará que las empresas se sientan satisfechas con el servicio que brinda el Centro de Empleo y lo utilicen como un servicio útil para sus procesos de reclutamiento y selección de personal.

Por un lado, tendríamos usuarios ciudadanos con mejores niveles de empleabilidad, lo cual permitirá una mayor probabilidad de ser insertados laboralmente, y, por otro lado, tendríamos también empresas usuarias satisfechas con los servicios de intermediación laboral que cuentan con postulantes aptos y con las habilidades

necesarias para desempeñar labores dentro de la empresa. En ese sentido podemos decir que el nivel de deseabilidad de los usuarios es alto,

#### **4.2 Análisis de Factibilidad**

Sobre el análisis de factibilidad, como se mencionó en el punto anterior, el MTPE es el rector en materia de promoción del empleo e intermediación laboral.

El Decreto de Urgencia N° 021-2009 se autoriza al MTPE a implementar el Servicio Nacional del empleo que comprende los principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos para: i) la capacitación para el trabajo, asistencia técnica para emprendedores, certificación de competencias y reconversión e intermediación laboral, ii) el levantamiento de información socio económico laboral,” y iii) promoción del empleo temporal y juvenil. (MTPE, 2009)

De acuerdo con el artículo 41° del Reglamento de Organización y Funciones del MTPE, la DGSNE:

es el órgano de línea responsable de proponer, ejecutar, dirigir y evaluar las políticas, planes, lineamientos, directivas y proyectos de los servicios en materia de intermediación laboral pública y privada. Asimismo, propone, dirige, coordina y supervisa las políticas, planes, lineamientos, directivas y proyectos para la articulación de los servicios de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que se prestan a nivel nacional a través de la Red del Servicio Nacional del Empleo. (MTPE, 2019)

Por lo que, la DGSNE cuenta con las competencias necesarias para formular y aprobar los lineamientos, directivas, manuales, y otros instrumentos normativos necesarios para el diseño e implementación del prototipo de innovación. Asimismo, puede emitir las normas necesarias para el funcionamiento y articulación de los servicios que se brindan en el Centro de Empleo, en los distintos niveles de gobierno.

En ese sentido, la DGSNE cuenta con el personal técnico necesario para el diseño y formulación de los instrumentos técnicos normativos necesarios, así como con el personal para que realice las acciones de fortalecimiento de capacidades en los Gobiernos Regionales a nivel nacional.

Sin embargo, sí requerirá de apoyo externo para realizar las adecuaciones a los aplicativos informáticos del Centro de empleo, que se darán como consecuencia de la integración de los servicios de intermediación laboral. Para esto, el MTPE puede contar con el apoyo de diversos organismos tales como FONDOEMPLEO o el Banco Interamericano de Desarrollo – BID que brindaron financiamiento al Ministerio para la implementación del Centro de Empleo a nivel nacional, la mejora de los servicios, entre otros.

#### **4.3 Análisis de viabilidad**

El proyecto de innovación propuesto se enmarca en el presupuesto de la DGSNE, toda vez que el diseño del paquete de servicios de intermediación laboral será realizado por los especialistas de la Dirección General.

En nuestro caso, la realización de un pago por parte del ciudadano no es necesaria toda vez que los servicios del Centro de Empleo son gratuitos.

Para el componente de la adecuación de los aplicativos informáticos, el proyecto del BID que se encuentra en ejecución contempla un componente para la mejora del sistema de información del Centro de Empleo, por lo que las adecuaciones necesarias se pueden realizar con el presupuesto asignado por el Proyecto financiado por el BID.

El “Proyecto Mejoramiento y Ampliación de los servicios del Centro de empleo” que se encuentra en implementación por parte de MTPE con financiamiento del BID contiene un componente de mejora de sistemas informáticos el cual contempla un conjunto de acciones orientadas a mejorar el sistema de información que actualmente maneja el CE y repotenciar y/o ampliar las plataformas informáticas actuales de los Centros de Empleo en las regiones que lo requieran.

Para este componente también se plantea la adquisición de un sistema informático integrado, licencias, aplicaciones y bases de datos, y la adquisición de equipos (hardware). Asimismo, se propone el desarrollo informático de sistemas de

indicadores de desempeño de los servicios para la inserción laboral en el Centro de Empleo y el desarrollo de un sistema de mensajería BULK SMS.

En el siguiente cuadro se presentan los costos de las actividades que se realizarán para alcanzar lo planteado previamente. Seguidamente al cuadro se desarrolla cada una de las actividades costeadas.

La implementación del proyecto de innovación considera la incorporación de los paquetes de servicios de intermediación laboral en el aplicativo informático, lo cual puede realizarse de manera articulada como parte de la mejora que propone realizar el Proyecto financiado por el BID.

El componente de mejora de los sistemas informáticos cuenta con el siguiente presupuesto:

<b>N°</b>	<b>Subcomponente/actividades</b>	<b>Costo</b>
3.3	Adecuado sistema de información para gestión de promoción de empleo	19,593,049
3.3.1	Estudio de arquitectura	708,621
3.3.2	Software de aplicación desarrollado	4,811,520
3.3.3	Hardware/Software base adquirido e implementado	12,258,880
3.3.4	Capacitación en uso de software	1,814,028

Finalmente, el retorno de la inversión se verá reflejado en los resultados del Centro de Empleo, en el incremento de los niveles de colocación laboral de los usuarios de los servicios de intermediación laboral, así como, de las empresas que utilizan los servicios del Centro de empleo.

## CONCLUSIONES

El problema público planteado para el presente trabajo es la inadecuada prestación de los servicios de intermediación laboral que brinda el Centro de Empleo en Lima Metropolitana a jóvenes entre 14 y 29 años durante el periodo 2017 – 2018. Este problema hace referencia a los servicios de Bolsa de Trabajo, Asesoría para la búsqueda de Empleo y Certificado Único Laboral del Centro de Empleo, que son los servicios que se encuentran vinculados a la inserción laboral de los usuarios. Del total de los usuarios que se registran en el Centro de empleo se observa que menos del 30% logran ser insertados laboralmente. El problema se enfoca en la población juvenil dado que se observa que son los que padecen mayores dificultades para lograr su inserción en un puesto de trabajo, menos del 30% de jóvenes inscritos a nivel nacional son insertados a un puesto de trabajo por el Centro de Empleo

**La primera causa** identificada es el bajo nivel de educación en los jóvenes de acuerdo con el Censo del 2017, el 76,1% de los jóvenes entre 15 a 19 años cuentan con educación secundaria como máximo nivel educativo alcanzado, mientras que el 46,6% son jóvenes comprendidos entre los 20 y 24 años y el 44.2% los jóvenes de entre 25 a 29 años. La transición del nivel secundario al nivel superior para el periodo 2018 fue de 32,3%, menos de la tercera parte de los jóvenes que concluyen estudios secundarios logran continuar con educación superior ya sea técnica o universitaria.

A todo esto, se le puede añadir la condición socioeconómica de los jóvenes, de acuerdo con la ENAHO, en el 2018, el 3% de la población joven se encontraba en condición de pobreza extrema, el 16.2% en condición de pobreza no extrema y el 80.8% se encuentra en situación de no pobreza. En ese sentido aquellos jóvenes en situación de pobres y pobres extremos, cuentan en mayor proporción, con educación primaria y secundaria y solo un bajo porcentaje logra acceder a algún tipo de educación superior sea técnica o universitaria.

**La segunda causa** identificada es la inadecuación entre la oferta y la demanda en el mercado de trabajo, el gran desafío que actualmente enfrenta son los bajos niveles de calificación de los trabajadores que son requeridos por el sector empresarial, lo cual trae como consecuencia el subempleo o desempleo. Se observa que en el mercado laboral se presenta un escenario de inadecuación ocupacional, lo que significa que la oferta formativa no concuerda con la demanda laboral del mercado, lo que puede deberse entre otras razones, a la falta de información del mercado laboral

y/o la existencia de fallas de mercado como la asimetría de información, entre las principales.

Los jóvenes corren mayor riesgo de sufrir inadecuación ocupacional toda vez que: I) se encuentran en la búsqueda de un empleo en ocasiones su primer empleo; II) no cuentan con las competencias necesarias para encontrar un puesto de trabajo; y III) y aceptar carreras limitadas que son de menor calidad a su potencial. (MTPE, 2016)

**La tercera causa** identificada es deficientes habilidades transversales de los jóvenes, las personas con pocas habilidades enfrentan un riesgo mucho mayor de experimentar desventajas económicas y una mayor probabilidad de desempleo y dependencia de los beneficios sociales promovidos por el Estado. Como resultado de un estudio realizado por el MTPE, se puede observar que el proceso de intermediación laboral de los jóvenes que se realiza en el Centro de empleo sufre de ciertas deficiencias, toda vez que se intermedia jóvenes que no cumplen con el perfil requerido por la empresa y que además no cuentan con las habilidades transversales necesarias para incorporarse adecuadamente al mercado laboral lo cual trae como consecuencia que los jóvenes renuncien o dejen de asistir a laborar en las empresas sin previo aviso.

**La cuarta causa** es la insuficiente información del mercado de trabajo. Si bien el MTPE realiza diversas encuestas para el recojo de información laboral, económica, entre otras, esta información no se encuentra actualizada en la dimensión y especificidad que el Centro de Empleo requiere.

**La última causa** es la insuficiente capacidad de gestión de la DRTPE que se encuentra a cargo de la gestión de los Centros de Empleo, los Gobiernos Regionales no cuentan con presupuesto asignado para el Centro de Empleo por lo que, con la finalidad de garantizar la continuidad del funcionamiento del Centro de Empleo y la prestación de sus servicios se debería asumir costos juntamente con los Programas Laborales del MTPE.

Luego del análisis de las causas y de haber realizado la jerarquización de estas, la causa seleccionada fue la de Deficientes habilidades transversales de los jóvenes. Por lo que se definió el siguiente desafío de innovación ¿Cómo podemos mejorar la prestación de los servicios de intermediación laboral por parte del Centro de Empleo, para mejorar las habilidades de los usuarios e incrementar sus posibilidades de ser insertados laboralmente?

El concepto final del prototipo de innovación consiste en el diseño de un paquete de servicios priorizados que permita la prestación articulada de los servicios de intermediación laboral (BT, ABE, CERTIJOVEN) de acuerdo con el tipo de usuario y a las necesidades de servicios identificadas. De esta manera, se brindará un servicio integral de intermediación laboral que no solo consista en el registro en la Bolsa de Trabajo, sino que dotará al usuario de las herramientas necesarias para su inserción laboral, permitirá la complementariedad entre los servicios para mejorar los niveles de empleabilidad de los usuarios, incrementando sus posibilidades de ser insertados en un puesto de trabajo.

De igual manera, se busca la articulación del paquete de servicios priorizados con los servicios de capacitación y certificación de competencias laborales que brinda el MTPE, de tal manera que los beneficiarios luego de haber recibido los servicios de capacitación reciban los servicios de intermediación laboral para de esta manera garantizar su inserción y permanencia en el puesto laboral. Asimismo, la Red del Servicio Nacional del Empleo se encuentra conformada por oficinas de empleo implementadas en instituciones públicas o privadas tales como universidades, CETPROS, institutos, entre otros, los usuarios de estas instituciones también podrán verse beneficiadas del paquete de intermediación laboral de la oficina de empleo.

El prototipo de innovación cuenta con tres componentes: el **Componente 1**: identificación y diagnóstico de necesidades de servicios de los usuarios, el cual consiste en realizar la identificación del usuario a través de la modificación de la ficha de triaje, lo cual permitirá clasificar al usuario como nuevo o recurrente y, de acuerdo a esta clasificación, se realizará la identificación de necesidades de servicios de los usuarios para su derivación al paquete de servicios que mejor atienda sus necesidades.

El **componente 2**: Diseño de paquete priorizado de intermediación laboral; en este componente se realizó el diseño de 3 paquetes de servicios de intermediación laboral, el Paquete 1 dirigido a los usuarios nuevos que consiste en la prestación articulada de los 3 servicios de intermediación laboral (BT, ABE y CUL), Paquete 2 que es para usuarios recurrentes del Centro de empleo y consiste en el paquete de servicios de ABE y Bolsa de Trabajo, de tal manera que se refuerza lo aprendido en el servicio de ABE, y el usuario puede optar por acceder al servicio ABE de manera completa o a la modalidad de ABE puntual. El paquete 3 dirigido también a usuarios recurrentes ofrece los servicios de Bolsa de Trabajo y CUL. Para el servicio de Asesoría para la Búsqueda de Empleo se incorporó un componente de evaluación de los talleres y la simulación de un



proceso de selección.

Finalmente, **el componente 3**: Adecuación de los aplicativos informáticos, consiste en realizar las modificaciones a los sistemas de gestión de la información del Centro de Empleo, el SILNET de forma que se pueda llevar el control de los resultados generados y la derivación de los usuarios a los paquetes de servicios priorizados.

Para el proceso de construcción del prototipo se realizó la generación de ideas, a través de la lluvia de ideas se logró obtener 8 ideas las cuales se agruparon en tres grupos: i) ideas tecnológicas, ii) ideas de mejora de procesos y iii) ideas relacionadas con las capacidades del personal del Centro de Empleo. Posteriormente se realizó la priorización de ideas bajo los criterios de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción, obteniendo mayor puntaje las ideas relacionadas a procesos.

El prototipo resulta deseable para los actores que intervienen. Para el MTPE, el prototipo permitirá que se incrementen los resultados de colocación laboral del Centro de Empleo, logrará también posicionar al Centro de empleo como un servicio de reclutamiento y selección de personal adecuada, logrando fidelizar a las empresas usuarias para que continúen usando los servicios del Centro de Empleo. Por parte de las DRTPE, el prototipo permitirá mejorar los niveles de satisfacción del usuario con el Centro de Empleo, e incrementar los niveles de empleabilidad e inserción laboral de la población de la región, logrando un mayor posicionamiento tanto del Centro de Empleo como de la Dirección Regional. Y respecto a los usuarios del servicio, estos incrementarán sus niveles de empleabilidad, lo cual permitirá una mayor probabilidad de ser insertados laboralmente. Y, por otro lado, tenemos empresas usuarias satisfechas con los servicios de intermediación laboral que cuentan con postulantes aptos y con las habilidades necesarias para desempeñar labores dentro de la empresa.

El prototipo es factible toda vez que el MTPE, a través de la DGSNE, cuenta con las debidas competencias necesarias para formular y aprobar los lineamientos, directivas, manuales, y otros instrumentos normativos necesarios para el diseño e implementación del prototipo de innovación. Asimismo, puede emitir las normas necesarias para el funcionamiento y articulación de los servicios que se brindan en el Centro de Empleo, en los distintos niveles de gobierno.

El proyecto de innovación propuesto se enmarca en el presupuesto de la DGSNE, toda vez que el diseño del paquete de servicios de intermediación laboral podrá ser realizado por los especialistas de la Dirección General. Asimismo, el prototipo no contempla la realización de un pago por parte del ciudadano toda vez que los servicios del Centro de

Empleo son gratuitos.

En cuanto a la estrategia utilizada para la implementación del prototipo se plantea que la DGSNE realice la formulación del instrumento para el diseño de los paquetes de servicio y de los nuevos modelos de atención a los usuarios. Asimismo, se realice la adecuación del sistema de información en estrecha coordinación con la Oficina General de Tecnologías de Información del MTPE.

Finalmente realice acciones de fortalecimiento de capacidades a todas las DRTPE sobre la nueva modalidad de atención.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balarin, M; Alcazar, L; Rodríguez, M. y Glave, C. (2017). *Transiciones inciertas: una mirada a los jóvenes de contextos urbanos vulnerables de Lima*. Lima: GRADE, 2017. (Documentos de Investigación, p. 84)
- BID, (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe ¿Cuáles son las ocupaciones y habilidades emergentes más demandadas de la región?* El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe ¿Cuáles son las ocupaciones y habilidades emergentes más demandadas de la región?
- BID, (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe ¿Una gran oportunidad para la región?* El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe ¿Una gran oportunidad para la región?
- CEPAL, (2019). *Panorama Social de América Latina, 2019*. Editorial CEPAL. Santiago de Chile. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44969-panorama-social-america-latina-2019>
- Decreto Supremo N° 019-2019-TR. *Decreto Supremo que aprueba la Sección Primera del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/354247-019-2019-tr>
- Decreto Legislativo N° 1378. *Decreto Legislativo que fortalece y extiende la accesibilidad al Certificado Único Laboral Para Jóvenes – CERTIJOVEN*. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-fortalece-y-extiende-la-accesibilida-decreto-legislativo-n-1378-1684460-2/>
- Gontero, Sonia y María José Zambrano (2018). *La construcción de sistemas de información sobre el mercado laboral en América Latina*. CEPAL. Serie Macroeconomía del Desarrollo No 193.
- Marchese, M., Sakamoto M. (2008). Skills development for industrial clusters: a preliminary review. *Skills development for industrial clusters: a preliminary review*. Ginebra. Background paper to the Internal Workshop, 22-23 November, 2005, ILO, Geneva.
- Mazza, J. (2001). *Servicios de Intermediación Laboral: Un Análisis para los países de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID.
- Mazza, J. (2011). *Dinamizando el Empleo: Avances y Próximos Pasos para los Servicios de Intermediación Laboral en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- MTPE, M. d. (Julio de 2015). Documento. *Diagnóstico de Macroprocesos, procesos, subprocesos y procedimientos del Centro de Empleo*. Lima, Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- MTPE, M. d. (Agosto de 2015). Estudio de Pre Inversión a nivel de factibilidad. *Mejoramiento y Ampliación de los Servicios del Centro de empleo para la inserción laboral formal de los jóvenes en las regiones de Arequipa, Ica, Lambayeque, La Libertad, Piura, San Martín y en Lima Metropolitana*. Lima:
- MTPE, (2016). *La inadecuación ocupacional de los trabajadores profesionales del sector privado formal 2016*. Lima.
- OCDE, (2017). *Estudio de bienestar y políticas de juventud en el Perú*. Paris.
- OECD, O. f.-o. (2012). Publicación. *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies*.
- OIT, O. I. (2018). Directrices. *Directrices relativas a la medición de la inadecuación de las calificaciones y las competencias de las personas ocupadas*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo - OIT.
- P. Thuy, E. Hansen y D. Price. (2001). *El Servicio Público de Empleo en un mercado de trabajo cambiante*. Madrid: Subdirección General de Publicaciones - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Powell, M. (2008). Paper. *Tools that can be used to undertake labour market analysis*. Reino Unido.
- Resolución Vice – Ministerial N° 003-2018-MTPE/3. *Manual de los Servicios de Intermediación Laboral*. Recuperado de:  
<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/2228-003-2018-mtpe-3>
- Richter, L. (1989). *Upgrading labour market information in development countries: Problems, progress and prospects*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo - OIT.
- Rihova, H. (2017). *El uso de la información sobre el mercado de trabajo*. Montevideo: Organización Internacional del Trabajo - OIT.
- SENAJU, S. N. (2019). *Informe Nacional de las Juventudes en el Perú 2018 - 2019*. Lima.
- Sparreboom, T. (2012). *Labourmarket information and analisis systems, perspectives on labour economics for development*. Labourmarket information and analisis systems, perspectives on labour economics for development. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo OIT.
- Uccelli, F.; García, LL. (2016). *Solo zapatillas de marca, jóvenes limeños y los límites de la inclusión desde el mercado*. Lima: IEP.



**ANEXOS:**

## ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO DE POLÍTICA.

Se ha identificado que, en el país uno de los problemas centrales de la capacitación laboral se debe a la escasa relación que ésta tiene con las necesidades de las empresas. Además, el desarrollo de las competencias socioemocionales, se debería formar trabajadores capaces de trabajar en equipo, con capacidad de motivarse ante las dificultades, de resolver conflictos interpersonales y/o de tolerar altos niveles de estrés. Sin embargo, las instituciones educativas habitualmente olvidan su responsabilidad en la formación de estas competencias. El sistema productivo y el formativo necesitan mejorar su interrelación, articulando lo que las empresas demandan con lo que las instituciones formativas ofrecen. (MTPE, 2015)

En concordancia con este razonamiento, se ha identificado en términos generales dos tipos de política de mercado laboral: Servicios de Intermediación Laboral y Políticas Activas de Mercado Laboral. Las políticas de Servicios de Intermediación Laboral buscan promover una mejor inserción laboral enfocándose en el problema de la falta de información. (MTPE, 2015)

Los Servicios de intermediación laboral buscan acercar trabajadores a vacantes de trabajo a partir de un servicio de Bolsa de trabajo, asistencia en la búsqueda de empleo, asesoría y emplazamiento en vacantes y apoyo a las empresas para selección de candidatos.

Las políticas activas de mercado laboral son políticas que buscan lograr una rápida y eficiente inserción o reinserción de trabajadores desempleados o personas vulnerables de difícil inserción laboral. Dentro de este tipo de políticas están las políticas de capacitación para personas que están fuera del mercado laboral, políticas de subsidios a la contratación de grupos particulares, entre otros.

En el Perú, el estado interviene aplicando ambos tipos de políticas de empleo, las cuales se materializan a través de la prestación de servicios de promoción del empleo y empleabilidad en el Centro de Empleo.

Por lo anteriormente expuesto, encontramos que, el tema de interés identificado es el desempleo juvenil, para reducir el desempleo juvenil el Estado desarrolla acciones a través de diversas intervenciones, promoviendo el empleo, la educación de calidad, incentivos a las empresas entre otros. Una de estas intervenciones es la prestación de servicios de empleo que se realiza a través del Centro de Empleo.

**ANEXO 2: CADENA DE VALOR.**

INSUMO	PROCESO	PRODUCTO	RESULTADO		
Recursos Humanos Infraestructura Equipamiento informático	Elaboración de instrumentos técnicos, lineamientos, directivas para la prestación de servicios de intermediación laboral.	Personas que recibieron los servicios de Bolsa de Trabajo y Asesoría para la Búsqueda de Empleo y Certificado Único Laboral.	Personas intermediadas para su inserción laboral		
	Prestación de los servicios de intermediación laboral.	Sistema de Intermediación Laboral – SILNET debidamente actualizado e implementado.			
	Formulación de mejoras al Sistema de Intermediación Laboral – SILET				
	Elaboración de instrumentos técnicos, lineamientos, directivas para la prestación de servicios de intermediación laboral.	Prestación de los servicios de intermediación laboral.	Vacantes de empleo ofertadas a través de los servicios de intermediación laboral	Empresas cubren sus vacantes de empleo con personas usuarias de los servicios del Centro de Empleo.	
	Desarrollo de eventos para mejorar la articulación con el sector empresarial				
	Formulación de mejoras al Sistema de Intermediación Laboral – SILET				Sistema de Intermediación Laboral – SILNET debidamente actualizado e implementado.

**ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA ARQUITECTURA DEL PROBLEMA PÚBLICO**

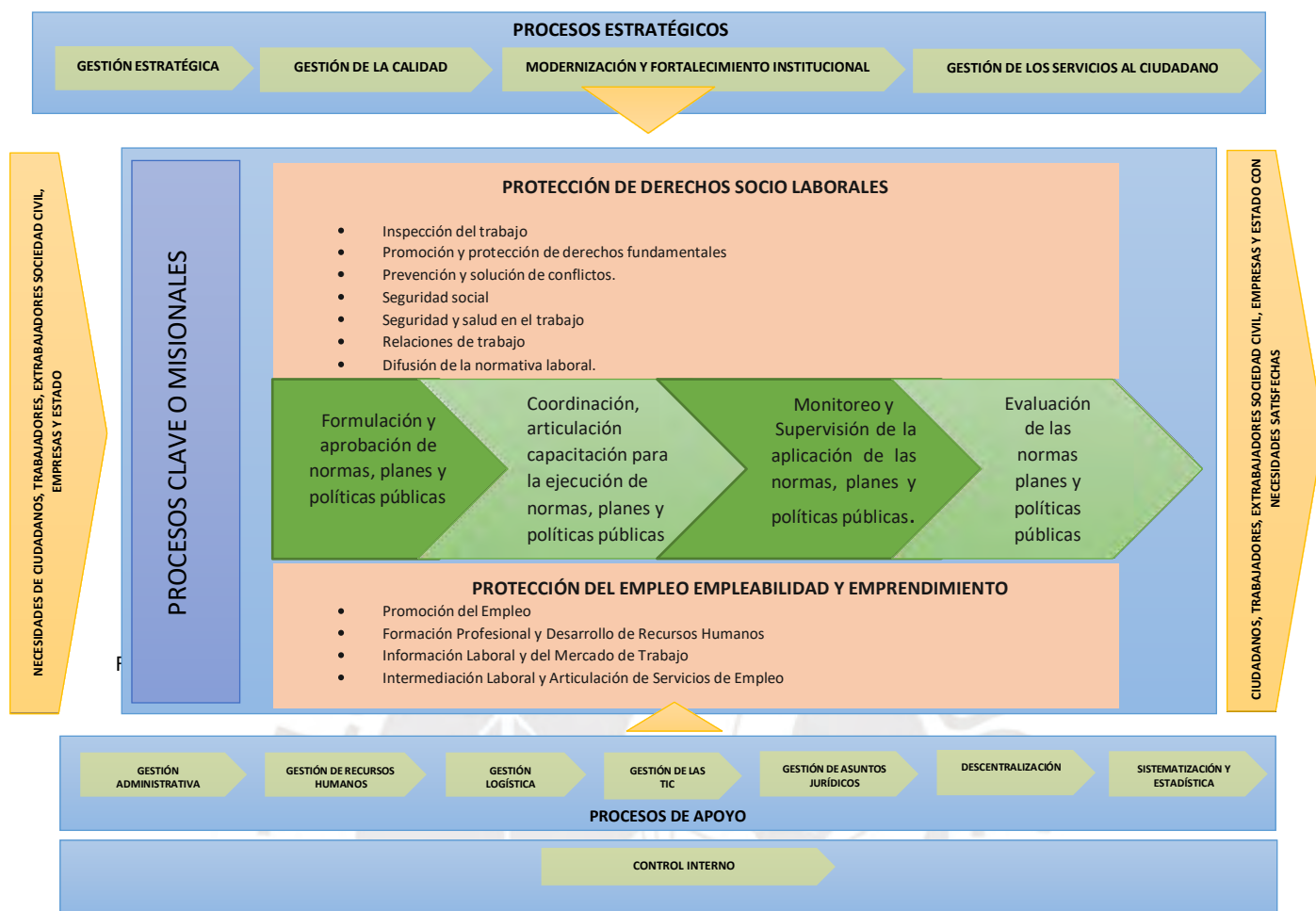
Dimensión de la arquitectura del problema	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de la información	Herramientas
1. Efectividad de los servicios de intermediación laboral	Pregunta: ¿Cuántos jóvenes que son atendidos en el Centro de Empleo logran insertarse en un puesto de trabajo?	Conocer el porcentaje y número de jóvenes que son atendidos por el Centro de Empleo que logran insertarse al mercado laboral	Al menos el 60% de jóvenes que son atendidos por los servicios de intermediación laboral del Centro de Empleo logran insertarse al mercado laboral.	Sistema de Intermediación Laboral - SILNET	Revisión de la información
2. Proceso de prestación de los servicios de IL en el Centro de Empleo	Pregunta: ¿Cómo se desarrolla el proceso de intermediación laboral para jóvenes que se realiza en el Centro de Empleo?	Conocer el proceso de intermediación laboral juvenil que se realiza en el Centro de Empleo	El proceso de intermediación laboral dirigido a jóvenes no incluye la prestación articulada de los servicios identificados.	Especialistas en Intermediación laboral.	Entrevista
				Ex director General de la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo	Entrevista
				Revisión normativa	Revisión de documentos
3. Conocer la capacidad de gestión de los actores que intervienen en la prestación de los servicios de IL	Pregunta: ¿Cuáles son los problemas entre los actores que intervienen en la prestación de los servicios de intermediación laboral?	Identificar los actores que intervienen en la prestación de los servicios de IL y conocer la capacidad de gestión de cada uno.	No hay un proceso definido para la prestación articulada de los servicios de IL en consecuencia existe una duplicidad de procesos entre los actores involucrados.	Ex director General de la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo	Entrevista
				Revisión normativa	Revisión de documentos



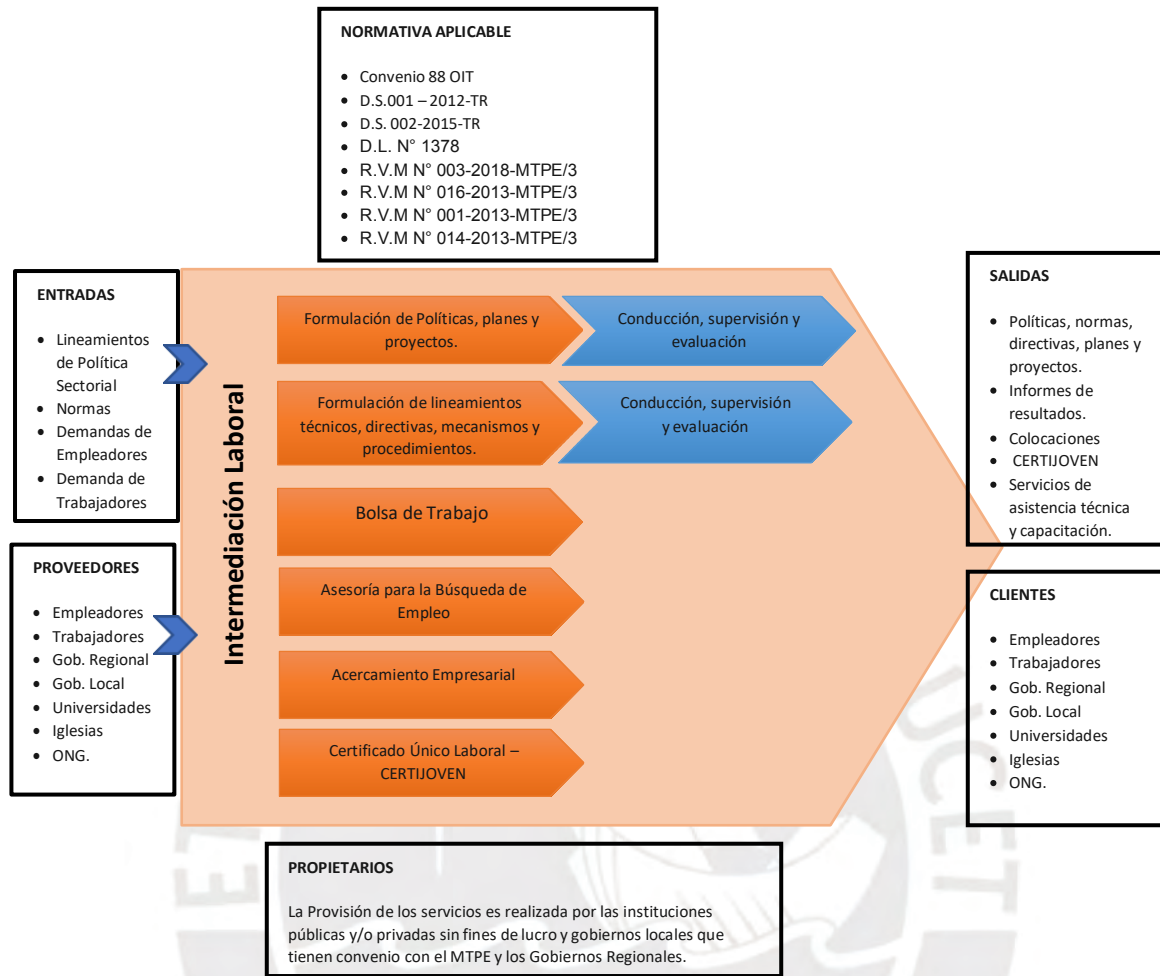
#### ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
¿Qué genera que la prestación de los servicios de intermediación laboral del Centro de Empleo se realice de manera inadecuada?	Explicar las causas que generan que la prestación de los servicios de intermediación laboral se realice de manera inadecuada.	Las causas de la inadecuada prestación de los servicios de intermediación laboral son los bajos niveles de educación de los jóvenes, la inadecuación entre la oferta y la demanda laboral, el insuficiente desarrollo de habilidades de los jóvenes y la insuficiente información sobre el mercado de trabajo existente.	“Estudio De Pre-Inversión A Nivel De Factibilidad “Mejoramiento Y Ampliación De Los Servicios Del Centro De Empleo Para La Inserción Laboral Formal De Los Jóvenes En Las Regiones De Arequipa, Ica, Lambayeque, La Libertad, Piura, San Martín Y En Lima Metropolitana”	Revisión de documentos
			Notas técnicas dinamizando el empleo: avances y próximos pasos para los servicios de intermediación laboral en américa latina y el caribe” Jaqueline Maza	
			Estudio “la inadecuación ocupacional de los trabajadores profesionales del sector privado formal”- MTPE	
			Entrevista a Especialista en servicios de empleo.	Entrevista
			Entrevista a funcionarios del MTPE.	

## ANEXO 5: FLUJO DE PROCESOS DEL MTPE

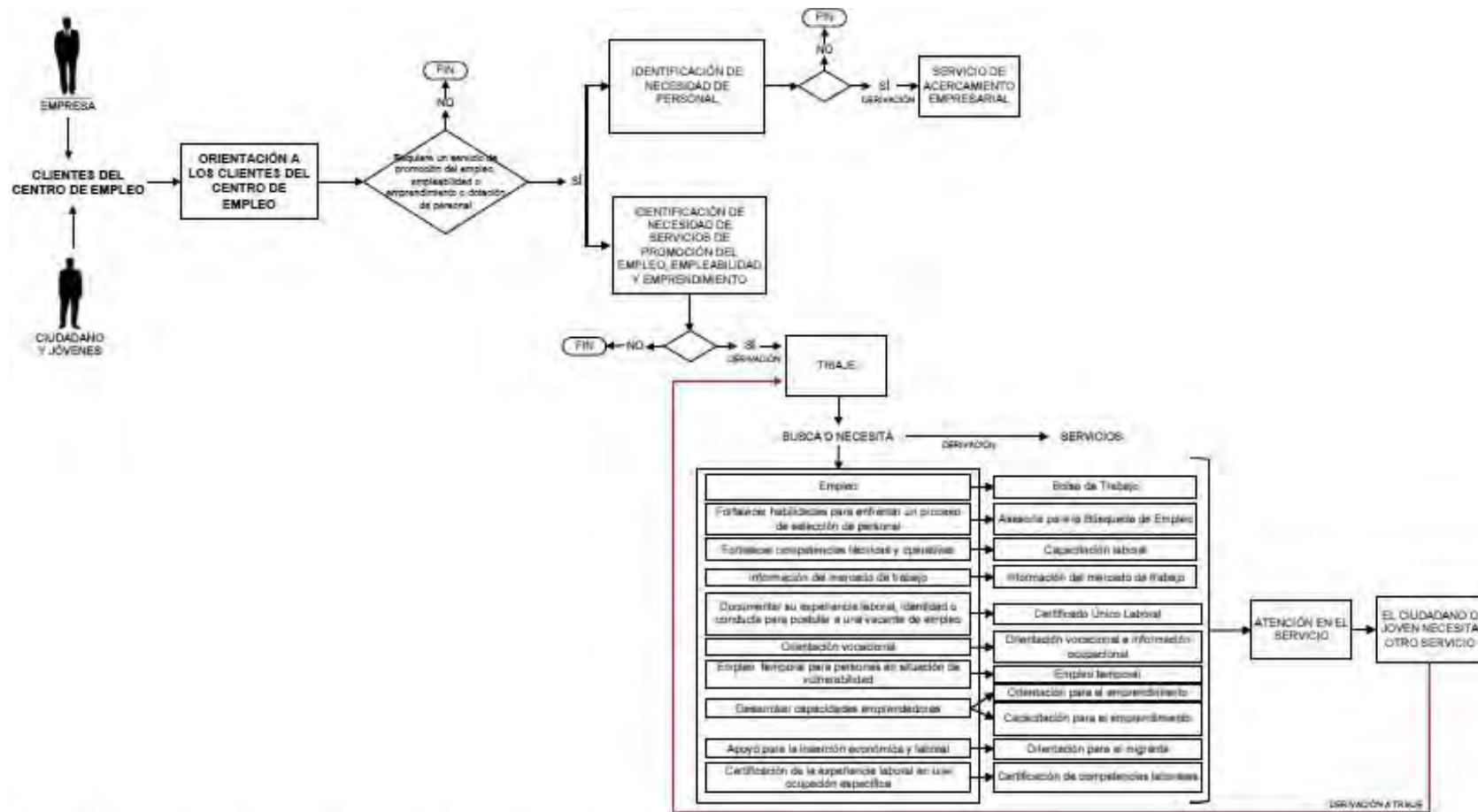


## ANEXO 6: SUBPROCESO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL



Fuente: Diagnóstico De Macroprocesos, Procesos, Subprocesos Y Procedimientos Del Centro De Empleo – MTPE.

## ANEXO 7: FLUJO DE ATENCIÓN DEL TRIAJE EN EL CENTRO DE EMPLEO



Fuente: Elaborado por la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo.

**ANEXO 8: DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE OPERATIVIDAD DE LOS CENTROS DE EMPLEO -2018.**

N°	REGIÓN	CENTRO DE EMPLEO/JEFATURA ZONAL	SERVICIOS DE OPERATIVIDAD	RESPONSABLE
1	AMAZONAS	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	TRABAJA PERÚ
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet DRTPE	
Teléfono e Internet PL				
2	ANCASH - CHIMBOTE	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-ANCASH
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
	ANCASH - HUARAZ	CENTRO DE EMPLEO LOCAL	Alquiler	MUNICIPALIDAD
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
3	APURIMAC	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	TRABAJA PERÚ
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Teléfono e Internet	
4	AREQUIPA	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	JÓVENES PRODUCTIVOS
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
5	AYACUCHO	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-AYACUCHO
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
6	CAJAMARCA	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	TRABAJA PERÚ
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
7	CUSCO	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-CUSCO IMPULSA PERÚ
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
8	HUANCAVELICA	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	

			Energía eléctrica	DRTPE-HUANCAVELICA			
			Agua Potable				
			Seguridad				
			Limpieza				
			Teléfono e Internet				
9	HUÁNUCO	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE			
			Energía eléctrica	JÓVENES PRODUCTIVOS			
			Agua Potable				
			Seguridad				
			Limpieza				
			Teléfono e Internet				
10	ICA	CENTRO DE EMPLEO-ICA	Alquiler	DRTPE-ICA			
			Energía eléctrica				
			Agua Potable				
			Seguridad	IMPULSA PERÚ			
			Limpieza				
			Teléfono e Internet				
11	JUNÍN	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-JUNÍN			
			Energía eléctrica	IMPULSA PERÚ			
			Agua Potable	DRTPE-JUNÍN			
			Seguridad	IMPULSA PERÚ			
			Limpieza				
			Teléfono e Internet				
12	LA LIBERTAD	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler (*)	GRTPE-LA LIBERTAD			
			Energía eléctrica	JÓVENES PRODUCTIVOS			
			Agua Potable				
			Seguridad				
			Limpieza				
			Teléfono e Internet				
13	LAMBAYEQUE	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	JÓVENES PRODUCTIVOS			
			Energía eléctrica				
			Agua Potable				
			Seguridad				
			Limpieza				
			Teléfono e Internet				
14	LIMA METROPOLITANA	Centro de Empleo Lima Metropolitana	Alquiler	MTPE			
			Energía eléctrica				
			Agua Potable				
			Seguridad				
			Limpieza				
					Teléfono e Internet		
				Centro de Empleo Lima Metropolitana - San Juan de Lurigancho	Alquiler	MTPE	
					Energía eléctrica		
					Agua Potable		
					Seguridad		
					Limpieza		
					Teléfono e Internet		
				Centro de Empleo Lima Metropolitana - Los Olivos	Alquiler	MTPE	
							Energía eléctrica
							Agua Potable
			Seguridad				
			Limpieza				
			Teléfono e Internet				
15	LIMA PROVINCIA	Centro de Empleo de Lima Provincia	Alquiler	DRTPE-LIMA PROVINCIA			
			Energía eléctrica				
			Agua Potable				

			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
		Centro de Empleo de Cañete	Alquiler	DRTPE-LIMA PROVINCIA
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
16	LORETO	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	TRABAJA PERÚ
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
17	MADRE DE DIOS	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-MADRE DE DIOS
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	JÓVENES PRODUCTIVOS
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
18	MOQUEGUA	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE- MOQUEGUA
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
19	PASCO	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-PASCO
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
20	PIURA	CENTRO DE EMPLEO - Piura	Alquiler	TRABAJA PERÚ
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
		CENTRO DE EMPLEO - Sullana	Alquiler	MUNICIPALIDAD
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
21	PUNO - Puno	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-PUNO
			Energía eléctrica	JÓVENES PRODUCTIVOS
			Agua Potable	DRTPE-PUNO
			Seguridad	JÓVENES PRODUCTIVOS
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	
	PUNO-JULIACA	CENTRO DE EMPLEO - San Román	Alquiler	MUNICIPALIDAD
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
			Teléfono e Internet	

22	SAN MARTIN - MOYOBAMBA	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-SAN MARTIN DRTPE -TACNA
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
	Teléfono e Internet			
	SAN MARTIN - TARAPOTO	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
Limpieza				
Teléfono e Internet				
23	TACNA	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	JÓVENES PRODUCTIVOS
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
Teléfono e Internet				
24	TUMBES	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-TUMBES
			Energía eléctrica	
			Agua Potable	
			Seguridad	
			Limpieza	
Teléfono e Internet				
25	UCAYALI	CENTRO DE EMPLEO	Alquiler	DRTPE-UCAYALI
			Energía eléctrica	JÓVENES
			Agua Potable	PRODUCTIVOS
			Seguridad	DRTPE-UCAYALI
			Limpieza	JÓVENES
				PRODUCTIVOS

Fuente: Programas trabaja Perú, Jóvenes Productivos e Impulsa Perú y DGSNE



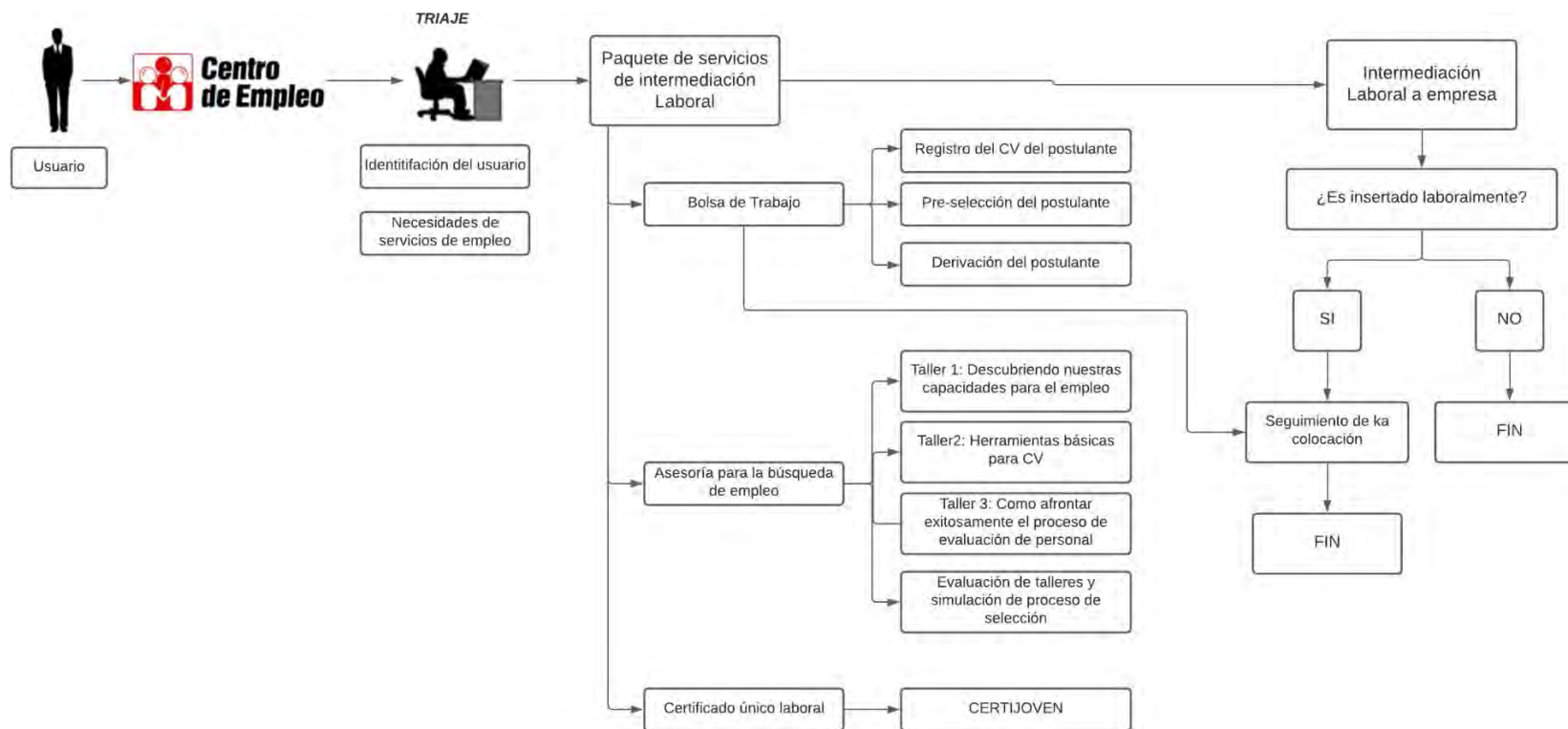
## ANEXO 09: CONSULTA REALIZADA SOBRE EL PRESUPUESTO EJECUTADO EN EL PERIODO 2019 POR LOS GOBIERNOS REGIONALES PARA LA ACTIVIDAD DE PROMOCIÓN LABORAL.

🔺 TOTAL	168,074,407,244	188,572,835,191	174,833,593,247	167,350,023,041	162,708,977,911	161,506,941,135	161,257,989,637	85.6
🔺 Nivel de Gobierno R: GOBIERNOS REGIONALES	29,915,914,285	39,537,943,420	37,215,588,710	35,671,681,955	34,036,999,809	33,750,294,712	33,697,895,864	85.4
🔺 Función 07: TRABAJO	58,541,382	66,863,927	55,508,528	54,235,813	53,625,362	52,980,632	52,925,816	79.2
🔺 División Funcional 020: TRABAJO	35,996,373	48,945,727	41,817,161	41,022,776	40,482,279	39,840,244	39,787,555	81.4
🔺 Grupo Funcional 0042: PROMOCION LABORAL	3,311,147	12,299,324	9,187,121	8,667,344	8,428,568	7,865,981	7,840,907	64.0
Departamento (Meta)	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
01: AMAZONAS	87,572	59,856	59,854	59,854	59,854	59,854	59,854	100.0
03: APURIMAC	94,006	137,084	123,595	122,827	122,827	122,827	122,827	89.6
04: AREQUIPA	559,012	468,827	331,534	331,502	331,502	331,502	331,502	70.7
06: CAJAMARCA	0	1,141,089	1,086,839	1,003,455	960,045	960,045	959,601	84.1
09: HUANCAMELICA	853,733	0	0	0	0	0	0	0.0
12: JUNIN	655,151	1,083,158	933,103	932,333	931,733	931,433	930,603	86.0
14: LAMBAYEQUE	557,979	518,323	501,710	465,495	465,495	465,495	462,226	89.8
16: LORETO	0	1,723,923	1,723,920	1,723,888	1,723,888	1,723,888	1,713,253	100.0
17: MADRE DE DIOS	109,104	3,227,430	739,387	695,187	695,181	200,716	191,172	6.2
18: MOQUEGUA	162,850	617,748	606,619	600,546	596,775	596,351	596,000	96.5
19: PASCO	0	2,713,292	2,581,842	2,316,458	2,127,453	2,060,054	2,060,054	75.9
20: PIURA	231,740	608,594	498,719	415,799	413,815	413,815	413,815	68.0

### Notas

- Los montos están en **Soles**.
- La columna **Avance %** representa la razón del Devengado entre el PIM, expresado en porcentajes.
- A partir del 2007 se comienza a incluir información de los **Gobiernos Locales**. Ver más detalles.
- A partir del 2012 el programa cambia de denominación por el de división funcional, y el subprograma por el de grupo funcional.
- La información se actualiza diariamente. **Última actualización: 25 de julio de 2020.**

## ANEXO 10: FLUJO DE ATENCIÓN DEL PAQUETE PRIORIZADO DE SERVICIO PARA USUARIOS NUEVOS.



## ANEXO 11: FLUJO DE ATENCIÓN DEL PAQUETE PRIORIZADO DE SERVICIO PARA USUARIOS RECURRENTE.

