

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO FRENTE AL BAJO  
ÍNDICE DE INSERCIÓN LABORAL DE LOS JÓVENES  
CAPACITADOS POR EL PROGRAMA JÓVENES PRODUCTIVOS EN  
EL DEPARTAMENTO DE LIMA**

Trabajo de investigación para optar por el grado académico de Magíster en Gobierno y  
Políticas Públicas que presenta:

***Edson Kogi Rios Mendoza***

Asesor:

***Leonidas Lucas Ramos Morales***

Lima, 2020

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “Propuesta de mejora del proceso frente al bajo índice de inserción laboral de los jóvenes capacitados por el Programa Jóvenes Productivos en el departamento de Lima” se ha desarrollado con la finalidad de proponer un prototipo de innovación para mejorar la inserción laboral de los jóvenes capacitados. Para llevar a cabo la investigación, se realizaron entrevistas a exfuncionarios, actuales funcionarios y colaboradores del mencionado programa. Además, se efectuó la revisión de directivas, así como el análisis y mapeo de procesos, y otros instrumentos de gestión, a través de los cuales se logró identificar el problema y las causas. Luego, producto de la jerarquización, se determinó que la causa que genera mayor impacto sobre el problema es la demanda laboral desfasada, pues esta es el punto principal para diseñar el prototipo. Para lograrlo, se precisó que la causa está en función al tiempo de demora y el orden de algunas de las actividades del proceso de capacitación e inserción laboral. Asimismo, para optimizar el tiempo y el reordenamiento de estas actividades, se plantea como prototipo rediseñar el proceso. Como resultado de esta acción, se consiguió bajar de 317 a 242 días, con lo que se logró nuestro objetivo. Por otro lado, el prototipo de innovación propuesto no ocasiona recursos humanos y financieros adicionales, porque es un rediseño del proceso, el cual consiste en la modificación del orden y la realización de las actividades de manera paralela.

Palabras clave: Inserción laboral, capacitación, jóvenes, rediseño del proceso

## **ABSTRACT**

The present work entitled "Proposal to improve the process in the face of the low rate of labor insertion of young people trained by the Productive Youth Program in the department of Lima" has been developed with the purpose of proposing an innovation prototype to improve the labor insertion of trained youth. To carry out the investigation, interviews were conducted with former officials, officials and collaborators of the aforementioned program. In addition, the directives were reviewed, as well as the analysis and mapping of processes, and other management instruments, through which the problem and the causes were identified. Then, as a result of the hierarchy, it was determined that the cause that generates the greatest impact on the problem is the outdated labor demand, since this is the main point to design the prototype. To achieve this, it is specified that the cause is a function of the delay time and the order of some of the activities of the training and job placement process. Likewise, to optimize the time and the reordering of these activities, it is proposed as a prototype to redesign the process. As a result of this action, it was possible to drop from 317 to 242 days, thus achieving our objective. On the other hand, the proposed innovation prototype does not cause human and additional financial resources, because it is a redesign of the process, which consists of modifying the order and carrying out the activities in parallel.

Key words: Job placement, training, youth, redesign of the process

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
1.1 Redacción formal del problema.....	4
1.2 Definición de conceptos claves presentes en el problema.....	7
1.2.1 Conceptualizando la pobreza .....	7
1.2.2 Capacitación .....	9
1.2.3 Inserción laboral.....	10
1.2.4 La empleabilidad.....	10
1.2.5 Proceso.....	11
1.2.6 Características de un proceso .....	12
1.2.7 Mejora de procesos .....	12
1.2.8 Herramientas para la mejora de procesos .....	13
1.2.9 Estudio de tiempos .....	14
1.3 Arquitectura del problema .....	14
1.3.1 Mecánica operativa del proceso de capacitación e inserción laboral	15
1.3.2 Jóvenes capacitados por el programa Jóvenes Productivos que lograron insertarse al mercado laboral en el periodo 2013-2018.....	20
1.4 Marco institucional y normativo .....	22
<b>CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA.....</b>	<b>25</b>
2.1 Marco teórico sobre las causas del problema .....	25
2.2 Las causas del problema .....	29
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO.....</b>	<b>35</b>
3.1 Desafío de la innovación .....	35
3.1.1 Jerarquización de las causas.....	35
3.1.2 Definir el desafío de la innovación .....	38

3.2 Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación .....	38
3.3. Concepto final de innovación .....	41
3.3.1. Descripción del concepto final de innovación .....	41
3.3.2. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación .....	43
3.4. Descripción del prototipo.....	44
3.4.1. Descripción del prototipo final .....	44
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y</b>	
<b>VIABILIDAD DEL PROTOTIPO.....</b>	<b>52</b>
4.1. Análisis de deseabilidad.....	52
4.2. Análisis de factibilidad.....	53
4.3. Análisis de viabilidad.....	54
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen programa presupuestal 0116 .....	6
Tabla 2. Criterios de focalización .....	17
Tabla 3. Jóvenes insertados a nivel nacional en los últimos años .....	20
Tabla 4. Jóvenes insertados en el departamento de Lima .....	21
Tabla 5. Jerarquización de las causas .....	37
Tabla 6. Elementos de análisis de la experiencia de EL RENIEC.....	39
Tabla 7. Elementos de análisis de la experiencia de la UGEL - Lamas .....	39
Tabla 8. Elementos de análisis de la propuesta de mejora de SEDAPAL.....	40
Tabla 9. Descripción del concepto .....	41
Tabla 10. Análisis comparativo del proceso actual y propuesto .....	45
Tabla 11. Tiempo promedio de duración de las actividades .....	46
Tabla 12. Proceso Misional: M.01 Gestión de la Capacitación Técnica e Inserción Laboral Juvenil.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” .....	5
Figura 2. Cadena de Valor Identificada .....	7
Figura 3. Porcentaje de Jóvenes insertados a nivel nacional.....	21
Figura 4. Porcentaje de Jóvenes Insertados en el Departamento de Lima .....	22
Figura 5. Modelo Causal de La Reducida Inserción Laboral.....	34
Figura 6. Flujograma del Proceso Actual .....	47
Figura 7. Flujograma del Proceso Propuesto .....	48



## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, mediante el Programa Jóvenes Productivos, ofrece a nivel nacional capacitaciones técnicas básicas gratuitas dirigidas a jóvenes de 18 a 29 años de edad, de escasos recursos económicos y/o en situación de vulnerabilidad. Luego, promueve su inserción al mercado laboral.

El programa firma convenios con Entidades de Capacitación (ECAP), como universidades, institutos tecnológicos y Centros de Educación Técnica Productiva. Las capacitaciones técnicas básicas se desenvuelven en los siguientes rubros: atención al cliente, cajeros, tele operadores, asistentes de cocina, entre otros. El objetivo de estas capacitaciones consiste en mejorar las habilidades y destrezas de los jóvenes en las ocupaciones laborales que demanda el sector empresarial. De esta manera, luego promueve su inserción laboral en las empresas que anteriormente se identificaron.

Sin embargo, en los últimos años, el programa ha tenido dificultades para insertar al mercado laboral a los jóvenes que han sido capacitados. En este sentido, el porcentaje de inserción laboral es de 40% a nivel nacional y de 47% en Lima aproximadamente.

En este contexto, la presente investigación surge producto de la inquietud de determinar las principales causas de la baja inserción laboral de los jóvenes de 18 a 29 años. Luego, se busca analizarlas para determinar cuál de estas tiene un mayor impacto en el problema. A partir de esto, se propone un prototipo de innovación que contribuya a la solución del problema planteado y a reducir la brecha de desempleo juvenil.

Con el fin de identificar las causas del problema, se realizaron entrevistas cerradas a trabajadores del programa. Para esto, se diseñaron 7 guías de entrevista con 17 preguntas en promedio por cada 1. Seguidamente, se sistematizó la información y, con la utilización del diagrama casusa – efecto de Ishikawa, se lograron determinar las causas de una forma más precisa.

Después de determinar las causas, se procedió a analizarlas mediante la tabla de jerarquización. Con este instrumento se consideraron 3 dimensiones

importantes en las cuales se asignaron puntos por cada una de las causas para poder compararlas. De esta forma, se encontró que la causa que genera mayor impacto sobre el problema es la demanda laboral desfasada.

Una de las primeras actividades que se realiza dentro del proceso de capacitación e inserción laboral es la identificación de la demanda laboral a través de fichas empresariales. Para esta actividad, los jóvenes beneficiarios tendrán una fecha estimada de incorporación a la empresa no menor de 06 meses desde que se identifica la demanda. Sin embargo, esta demanda laboral queda desfasada, porque las capacitaciones terminan después del tiempo establecido, lo que perjudica la inserción laboral de los jóvenes capacitados.

La demanda laboral desfasada, según el análisis efectuado, se produce, porque, en la actualidad, se realiza mediante fichas empresariales que demoran en promedio 60 días. No obstante, existe otra alternativa por medio de un estudio del mercado de trabajo que dura aproximadamente 15 días. A su vez, se producen tiempos muertos entre ciertas actividades a pesar de que estas se pueden desarrollar de forma paralela para optimizar el tiempo.

Para enfrentar esta causa, se propone el rediseño del proceso en estudio. En este, se plantea realizar la identificación de la demanda laboral específica por medio del estudio de mercado de trabajo y, así, agilizar el proceso restando 45 días. También, se considera efectuar actividades de forma paralela después de los actos preparatorios para la convocatoria de ECAPs. Entre estas acciones, se encuentran las siguientes: convocatoria a través del SEACE, la focalización del público objetivo y la identificación de demanda laboral específica. En este último caso, en esta ocasión, se concretará a través de fichas empresariales para tener en cartera puestos laborales.

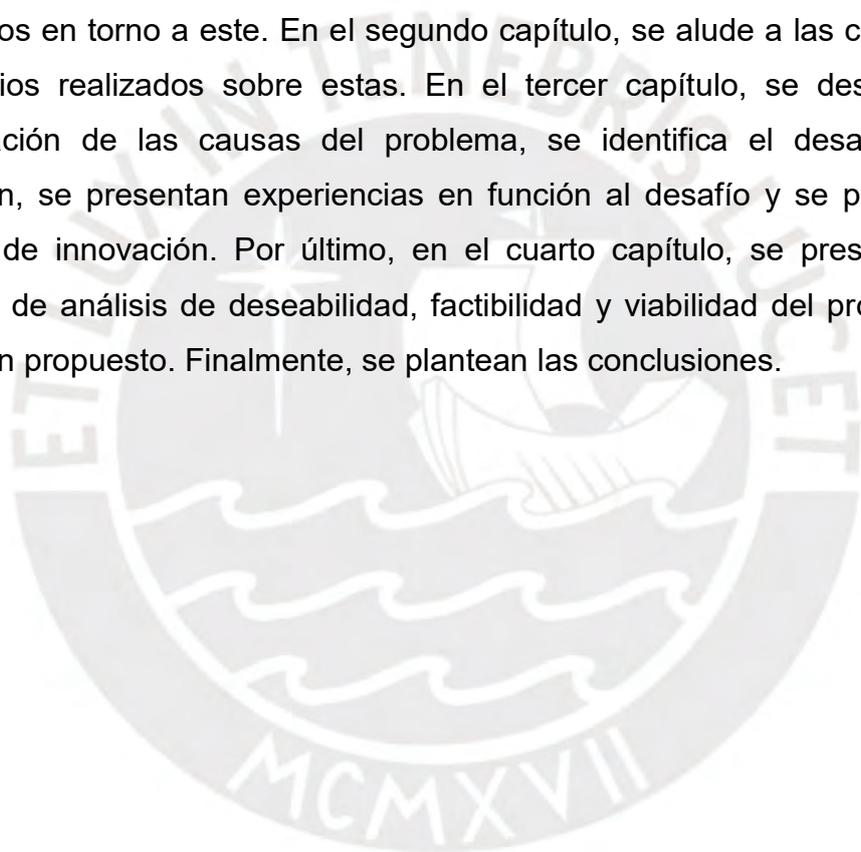
Al proponer en el proceso la realización de actividades en paralelo, eliminamos el tiempo muerto existente entre estas. Este tiempo es aproximadamente de 30 días. De este modo, evaluando los tiempos de las actividades en su conjunto, logramos optimizar 75 días.

La inclusión del estudio de mercado de trabajo al proceso, modificando el orden de la identificación de la demanda laboral específica para mediano plazo y realizar actividades en paralelo, contribuirá en dos aspectos: la capacitación

termine en el tiempo programado y los jóvenes no pierdan la oportunidad de ocupar los puestos laborales identificados por el programa. De esta manera, se insertarán en el mercado laboral.

En esta investigación, se empleó una metodología cualitativa que consistió en la realización de entrevistas a profundidad a exfuncionarios y actuales trabajadores del programa. Asimismo, se analizaron las directivas y los diferentes procesos del programa.

El presente proyecto de innovación se ha desarrollado en cuatro capítulos. En el primero, se define el problema y se presentan conceptos, normas y datos estadísticos en torno a este. En el segundo capítulo, se alude a las causas y a los estudios realizados sobre estas. En el tercer capítulo, se desarrolla la jerarquización de las causas del problema, se identifica el desafío de la innovación, se presentan experiencias en función al desafío y se propone el prototipo de innovación. Por último, en el cuarto capítulo, se presentan los sustentos de análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo de innovación propuesto. Finalmente, se plantean las conclusiones.



## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1. Redacción formal del problema

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) es el ente rector de las políticas de trabajo y promoción de la empleabilidad a nivel nacional. Además, de acuerdo con su página web, tiene como misión el

promover empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la población, a través del fortalecimiento del diálogo social y, la empleabilidad y la protección de los grupos vulnerables, en el marco de un modelo de gestión institucional centrado en el ciudadano. (MTPE, 2015)

El PESEM o Plan Estratégico Sectorial Multianual 2017 – 2021 del MTPE ha establecido 6 objetivos estratégicos para alcanzar la misión señalada. Para fines de este proyecto de innovación, solo se describirán los objetivos relacionados al desarrollo de la empleabilidad y la generación de competencias laborales, es decir, los OE1, OE2 y OE5:

- OE1: Promover empleos formales con acceso a los derechos laborales y cobertura de seguridad social para lograr un desarrollo productivo y sostenido de nuestra economía (CEPLAN, s.f., p. 44).
- OE2: Desarrollar la empleabilidad y fomentar el autoempleo de los jóvenes, acorde a la demanda real del mercado laboral en el país (CEPLAN, s.f., p. 44).
- OE5: Promover el empleo a través del mejoramiento de las competencias laborales y niveles de empleabilidad de las personas en condiciones de desempleo y subempleo (CEPLAN, s.f., p. 44).

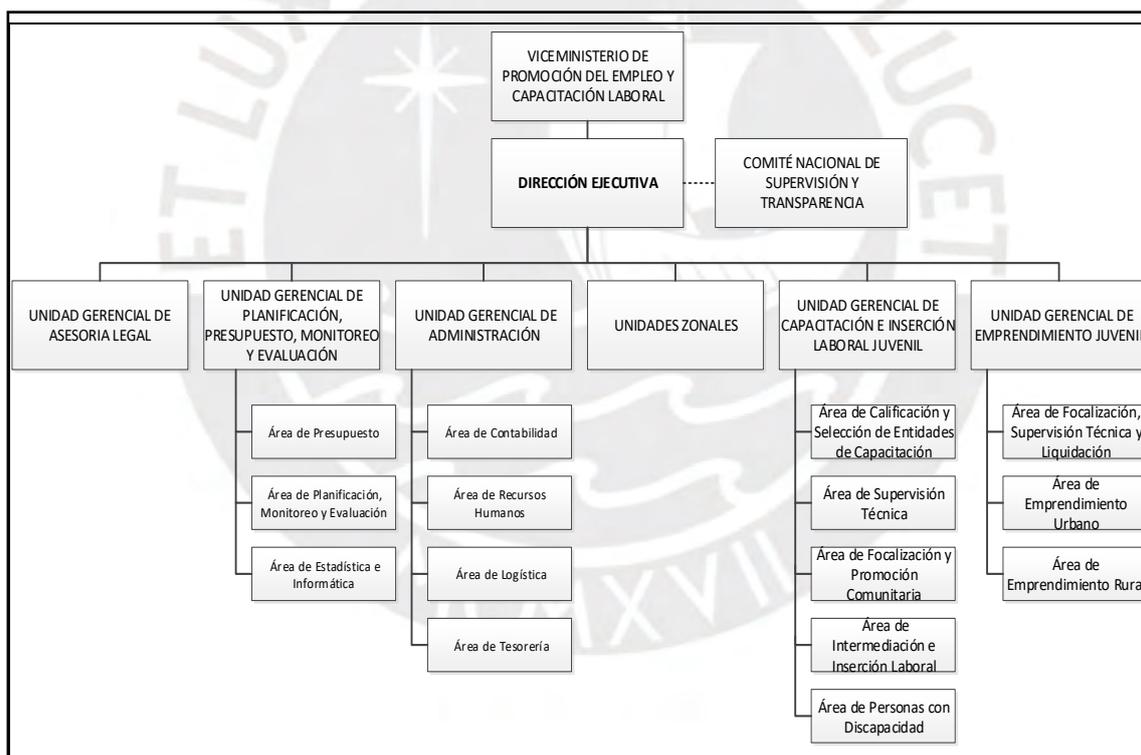
Para poder contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos sectoriales, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo cuenta con dos programas laborales, los cuales precisamos a continuación:

**a) Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales IMPULSA PERÚ**

Es un programa que está dirigido a personas de 30 a 59 años. Asimismo, su objetivo consiste en promover el empleo, mejorar las competencias laborales e incrementar los niveles de empleabilidad en el país.

**b) El programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”**

Es un programa que está dirigido a jóvenes de 15 a 29 años de escasos recursos económicos y/o en condición de vulnerabilidad. Su objetivo consiste en facilitar el acceso de los jóvenes al mercado laboral formal a través de capacitación laboral, asistencia técnica para el emprendimiento e intermediación laboral.



**Figura 1. Organigrama del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”**

Fuente: Carpio (2017)

Ambos programas laborales comparten un mismo Programa Presupuestal. Se trata del 0116: “Mejoramiento de la Empleabilidad e Inserción Laboral PROEMPLEO”. En este proyecto, nos enfocaremos específicamente en uno de

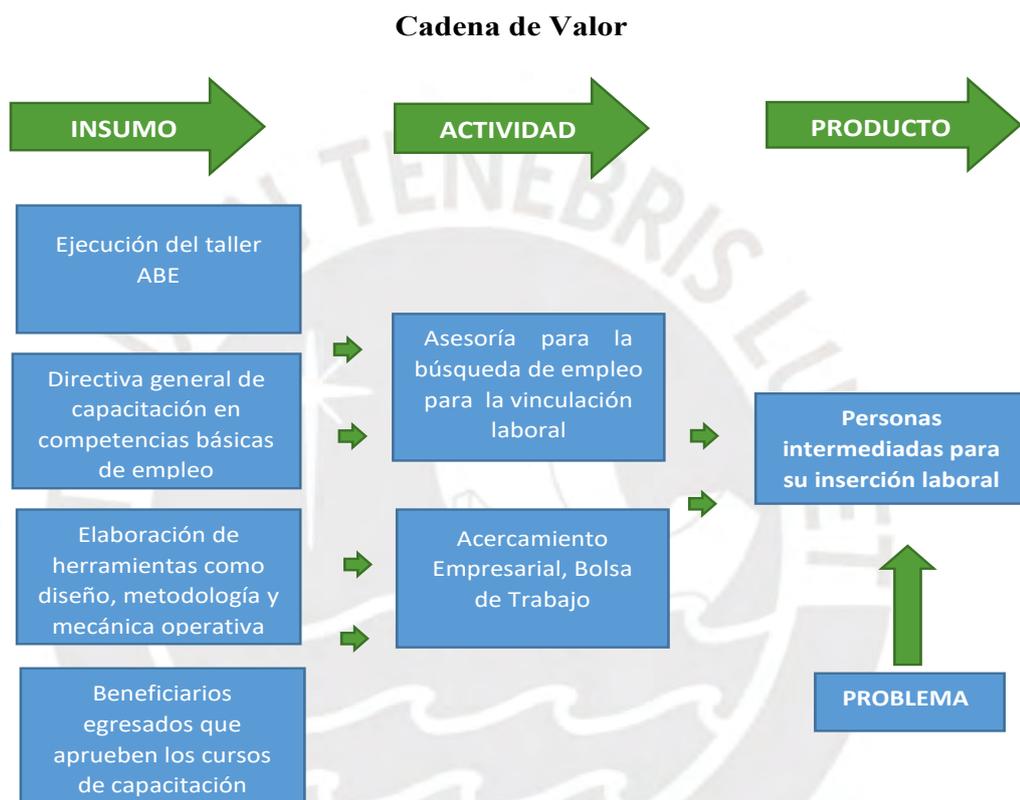
los productos correspondiente al programa “Jóvenes Productivos”, el cual se describe a continuación:

**Tabla 1. Resumen programa presupuestal 0116**

<b>PRODUCTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMO</b>
Producto 1: Personas con competencias laborales para el empleo dependiente formal en ocupaciones básicas	Gestión de expedientes para determinación de la oferta laboral, formativa y competencias a certificar	Diagnóstico Nacional, Regional y Local
		Diseño de lineamientos generales de la propuesta formativa y diseño del proceso de capacitación
		Convenios - contratos con entidades de capacitación y centros de certificación de competencias laborales
	Promoción de los servicios de capacitación, certificación de competencias laborales y focalización de beneficiarios	Focalización geográfica
		Promoción e incidencia a nivel local
		Focalización de participantes
		Registro de información en el aplicativo informático de los programas
		Verificación de información
	Capacitación en competencias básicas y transversales para el empleo.	Capacitación a facilitadores
		Diagnóstico inicial
		Modulo formativo de habilidades socioemocionales
		Modulo formativo de habilidades cognitivas
		Modulo formativo de habilidades para la gestión del futuro laboral con información
		Evaluación final
	Capacitación técnica básica para el empleo para el grupo de edad de 15 a 29 años.	Ejecución de la capacitación técnica
Supervisión a la ejecución de los servicios de capacitación técnica		
Producto 2: Personas intermediadas para su inserción laboral	Asesoría para la búsqueda de empleo para la vinculación laboral	Ejecución del taller ABE
	Acercamiento Empresarial, Bolsa de Trabajo	Directiva general de capacitación en competencias básicas de empleo
		Elaboración de herramientas como diseño, metodología y mecánica operativa

Fuente: Programa Presupuestal 0116: “Mejoramiento de la Empleabilidad e Inserción Laboral PROEMPLEO”

Luego de analizar la matriz, observamos que el grupo poblacional que recibe el segundo producto está conformado por los beneficiarios egresados que aprueben los cursos de capacitación. Dicho de otro modo, son los jóvenes que recibieron con anterioridad el primer producto satisfactoriamente. Esto quiere decir que el primer producto se incluirá como un insumo del segundo producto. Así, nos sirve como referencia para poder identificar el problema a nivel del segundo producto, el cual describimos a continuación.



**Figura 2. Cadena de valor identificada**  
**Fuente: Elaboración Propia en base a documentos revisados**

De este modo, el problema público que se aborda en el presente trabajo es el siguiente: la reducida inserción laboral de jóvenes con escasos recursos que fueron capacitados por el programa “Jóvenes Productivos” en el departamento de Lima durante el periodo 2013 - 2018.

## 1.2. Definición de conceptos claves presentes en el problema

### 1.2.1. Conceptualizando la pobreza

A nivel internacional, los parámetros para la medición de la pobreza son establecidos por organismos como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional o el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La pobreza es entendida como la incapacidad de las personas para vivir una existencia tolerable; a lo que se añade que la pobreza se relaciona con la falta de oportunidades y las opciones más fundamentales del desarrollo humano, lo que se encuentra más vinculado con la desigualdad (PNUD, 1997).

Haughton y Khandker (2009), como se citó en Cozzubo (2015), afirman que, desde una perspectiva general, la pobreza consiste en la imposibilidad de alcanzar un estado de bienestar. Asimismo, desde una visión netamente monetaria, la condición de pobreza implica poseer un nivel incipiente de ingresos o un limitado consumo por debajo de lo que idealmente se considera como mínimo.

La pobreza es “un proceso multidimensional en el que el bienestar de los hogares y las personas dependen de seis fuentes principales que se relacionan con el ingreso monetario, los conocimientos y el tiempo libre de las personas” (Boltvinik, 2001, p. 420).

Amartya Sen (1999), como se citó en Quiñones (2016), indica que el autor propone una visión multidimensional de la pobreza a partir de la perspectiva de las capacidades. De este modo, la pobreza alude al nivel de privación que influye negativamente en el desarrollo completo de las capacidades y las libertades. En este contexto, la superación de las limitaciones se relaciona con los ingresos como una vía para adquirir objetos. Sin embargo, el valor de los objetos se encuentra condicionado por la capacidad de las personas para obtenerlos en sus vidas.

Pérez (2003) señala que, de manera particular, en América Latina, la pobreza se configura como una “manifestación de la falta de equidad y uno de los desafíos más importantes a enfrentar por los gobiernos que dirigen en un entorno cada vez más globalizado” (p. 2). A su vez, menciona que la pobreza es concebida no solo como la falta de ingresos para satisfacer necesidades, sino también como un proceso de exclusión social, dada la falta de oportunidades para la realización de funciones básicas y la adquisición de capacidades necesarias para la vida.

En términos socioeconómicos, la situación de pobreza suele determinarse a partir de la consideración de una serie de factores, principalmente el nivel de ingresos, que definen la posibilidad de cubrir necesidades elementales como la alimentación, la vivienda, el acceso a bienes y servicios, a la educación y a la salud.

### **1.2.2. Capacitación**

La capacitación es un proceso donde el personal adquiere habilidades y conocimientos que ayudan a mejorar su desempeño en la realización de una determinada labor. La capacitación puede darse de manera limitada o amplia. En sentido limitado, la capacitación proporciona a los empleados conocimientos y destrezas específicas e identificables para que los apliquen en sus puestos actuales.

Para Dessler y Varela (2011), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar sus labores (p. 185).

Blake (1997), como se citó en Ramírez (2013), explica que

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Es uno de los campos más dinámicos a los que se ha llamado educación no formal. (p. 3)

Por su parte, Chiavenato (2007) realiza la siguiente definición:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, a través de los programas señalados, que en alguna medida satisfagan las necesidades de los empresarios, desde la perspectiva de la demanda laboral. (p. 386)

De otro lado, Aguilar (2004) entiende por capacitación a “la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y

se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores” (p. 25).

### **1.2.3. Inserción laboral**

Bisquerra (1992), como se citó en Pelayo (2012), señala que la inserción laboral: “Es un proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, desde las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral originándose un encuentro efectivo entre la empleabilidad y la ocupabilidad” (p. 18).

Para Fournet et al. (1993), como se citó en Echeverría (1997):

La inserción es la entrada en la vida activa (marca el cambio de utilización del tiempo por parte del individuo) y la definición correlativa de un proyecto de vida (entendido como un conjunto de actos racionales, finalizados y ordenados en unos plazos). Este proyecto de vida engloba el proyecto profesional, la profesión a ejercer que contribuya al desarrollo completo de la persona. (p. 87)

Según Justiniano (2006), “la inserción laboral se constituye en un aspecto que involucra no solamente al sistema productivo de un país, sino también a la universidad como entidad mediadora entre el constructor y la formación profesional” (p. 122).

Por otro lado, Rodríguez (2013) define a la inserción laboral como el “proceso de incorporación a la actividad económica de los individuos; proceso que no finaliza con la consecución del empleo, sino que debe conllevar una situación de cierta estabilidad o permanencia en la ocupación obtenida” (p. 90).

### **1.2.4. La empleabilidad**

Fuster (1999), como se citó en García y Cárdenas (2018), señala que la empleabilidad “está vinculada al autodesarrollo del individuo, es decir, a que el individuo asuma el compromiso de planificar su propia vida profesional, teniendo

una actitud proactiva a la hora de buscar oportunidades que lo hagan ser más empleable” (p. 330).

Por su parte, la OIT (2000) realiza una importante precisión sobre la empleabilidad:

abarca las calificaciones, conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo, adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes periodos de su vida. (p. 2)

Se entiende a la empleabilidad como la probabilidad de inserción laboral mediante las características que presentan las personas que buscan una vacante. Otra definición describe a la empleabilidad como “la oportunidad del trabajador a acceder a un empleo que cumpla con sus expectativas, con su formación y con su trayectoria profesional” (Orgemer, 2002, p. 65).

Consolidación y Pons (2006), como se citó en García y Cárdenas (2018), indican que la empleabilidad es un conjunto de habilidades, competencias, conocimientos y aptitudes que posee un individuo y que facilitan su incorporación al mercado laboral.

#### **1.2.5. Proceso**

Según Pérez (2015), un proceso es un conjunto ordenado de actividades repetitivas, las cuales poseen una secuencia específica e interactúan entre sí, transformando elementos de entrada en resultados. Los resultados obtenidos poseen un valor intrínseco para el usuario o cliente.

Asimismo, se entiende por proceso “un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en bienes o servicios capaces de satisfacer las expectativas de distintas partes interesadas: clientes externos, clientes internos, accionistas, comunidad, etc.” (Bonilla, Díaz y Noriega, 2010, p. 26).

### **1.2.6. Características de un proceso**

Para Arévalo (2010), existen cuatro características en un proceso:

- Medible: Permite calcular de manera relevante lo siguiente: costo, calidad, duración, productividad, etc.
- Resultados específicos: Para efectuar una comparación con metas o antecedentes, el proceso es obligatorio que sea individualmente identificable y cuantificable.
- Entregable a clientes: Como el objetivo es satisfacer las demandas de un cliente (interno o externo), los resultados principales deben ser entregados en el proceso.
- Corresponde a un evento específico: La necesidad o demanda del cliente estimula el desarrollo de un proceso.

### **1.2.7. Mejora de procesos**

La mejora de los procesos consiste en el análisis de los elementos involucrados, esto es, la secuencia de actividades, así como sus entradas y salidas. La finalidad es comprender el proceso y sus detalles. En consecuencia, será posible optimizar el proceso en relación a la disminución de costos y el aumento de la calidad del producto. Con todo esto se logrará la satisfacción del cliente (Krajewski, Ritzam y Malhotra, 2008).

Por su parte, según Cook (1996), como se citó en Alcántara (2017):

la mejora de procesos implica un cambio en el método de organización y realización del conjunto de actividades que actualmente se ejecutan con la finalidad de aumentar la eficacia y eficiencia de modo que se incremente la capacidad de cumplir con los requerimientos del usuario final. Cabe mencionar que las ventajas de la mejora de los procesos son los siguientes:

- Eliminar la duplicidad de los procesos y la reducción de procesos críticos, lo disminuyendo o eliminando los errores, defectos del producto o servicio, así como las actividades que no generan valor.
- Reducción de tiempos, optimizando el tiempo de entrega de un producto o servicio al cliente final.
- Mejorar el rendimiento del proceso, así como la calidad del mismo con la finalidad de incrementar la satisfacción del cliente.
- Mejorar la productividad y eficiencia de los colaboradores en sus actividades diarias, así como generar valor para el cliente, generando experiencias únicas. (p.3)

#### **1.2.8. Herramientas para la mejora de procesos**

En este punto, con la finalidad de optimizar los procesos, es necesario precisar las principales herramientas de análisis involucradas.

##### **a. Diagrama de flujo o flujograma**

Los flujogramas, de acuerdo con Harrington (1993), son relevantes para la optimización de los procesos de la empresa, ya que evidencian las zonas donde se genera una interferencia en la calidad y la productividad por el conjunto de pasos equivocados o confusos.

Asimismo, Chang (1996) considera que los flujogramas tienen la función de permitir la observación gráfica del flujo del proceso. De este modo, es posible ver todos los procesos que intervienen de principio a fin.

##### **b. Diagrama causa – efecto**

Este diagrama fue desarrollado por Kaoru Ishikawa. También, se le denomina diagrama espina de pescado.

Por su parte, Gutiérrez (2010) explica que es un método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas. Asimismo, este diagrama presenta un conjunto de ramas

que permite desarrollar lo siguiente: la materia prima, los métodos empleados, el tipo de máquina, la mano de obra y los equipos usados. Además, es posible aplicarse secuencialmente para revelar a fondo las causas de un problema.

Según Bonilla (2010), se trata de una explicación de los motivos de un problema. Para lograrlo, se constituyen bajo la forma de una espina de pescado y les permite a los equipos de mejora examinar y dialogar sobre los problemas.

### **1.2.9. Estudio de tiempos**

Según Barnes (1972), como se citó en Yauri (2015), el estudio de tiempos es una técnica cuyo objetivo consiste en calcular el tiempo imprescindible para realizar una tarea, según una regla establecida. Mediante esto, es posible que la empresa determine los tiempos empleados en los procesos productivos. De esta manera, se pueden detectar y resolver los problemas involucrados en los procesos.

Las razones que motivan la realización de un estudio de tiempos son las siguientes:

- Comprobar el desenvolvimiento de las máquinas, así como los datos porcentuales de los tiempos muertos y sus razones
- Determinar la cantidad de operarios necesarios para los procesos
- Cotejar los productos, proponer presupuestos, eliminar tiempos muertos y gestionar adecuadamente el empleo del tiempo
- Disminuir los inconvenientes en los procesos y optimizar la relación con los clientes

### **1.3. Arquitectura del problema**

Para entender la arquitectura del problema, es importante conocer la mecánica operativa de los procesos de capacitación e inserción laboral que el programa ha implementado, los cuales se describen a continuación:

### **1.3.1. Mecánica operativa del proceso de capacitación e inserción laboral**

#### **1.3.1.1. Proceso de identificación de la demanda laboral general**

El proceso se inicia a partir del cuarto trimestre del año cuando la Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación (UGP) determina la Meta del Plan Operativo Institucional (POI) y solicita a la Dirección Ejecutiva elevar un oficio a la Dirección de Investigación Social Económico Laboral - DISEL, a fin de que esta remita el estudio de mercado de trabajo para ser analizado y sistematizado por la Unidad Gerencial, de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación (UGP) y esta remita a la Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil para que, a su vez, se la derive al Área de Intermediación e Inserción Laboral Juvenil (AILL), para que consolide y procese la información del estudio de mercado de trabajo y su posterior distribución a las Unidades Zonales. En esta etapa, también se considera la encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME) y la información de la Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO) que viene aplicando el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

#### **1.3.1.2. Identificación de la demanda laboral específica**

Existen tres mecanismos para la identificación de la demanda laboral específica:

##### **a. A través del informe de estudio de mercado de trabajo**

El Área de Intermediación e Inserción Laboral consolida y procesa la información de mercado de trabajo proporcionado por la Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL) de la Dirección General de Promoción del Empleo (DGPE), la dirección General del Servicio Nacional del Empleo (DGSNE) del MTPE y bolsas de trabajo referente a la actividad económica, vacantes y ocupaciones más demandadas a nivel regional. De este modo, se consolida un estudio de mercado de trabajo por regiones para ser remitida a la UGC y respectivas unidades zonales.

El estudio de mercado de trabajo, de acuerdo con la disponibilidad de la información, permite identificar las ocupaciones más requeridas y el directorio de empresas a nivel regional. Producto del estudio de mercado de trabajo, el Área de Intermediación e inserción laboral elabora el informe de Estudio Mercado de Trabajo de acuerdo con la demanda ocupacional en las regiones, sustentando la identificación de la ocupación y el número. Dicho informe sirve como insumo y sustento para determinar los cursos de capacitación brindados a la población objetivo del Programa.

En las regiones donde no haya sido posible identificar la demanda específica a través del informe de Estudio de Mercado de Trabajo, se utilizarán las fichas empresariales.

#### **b. A través de convenios de colaboración interinstitucional con empresas**

El Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” suscribe convenios de colaboración interinstitucional de formación dual y/o regular, y capacitación para personas con discapacidad con empresas privadas. El compromiso de las empresas con la inserción de jóvenes capacitados por el Programa deberá ser no menor al 30% para capacitación regular y para capacitación dual.

#### **c. A través de fichas empresariales**

Para recabar la ficha empresarial, el jefe zonal elabora y actualiza el Directorio de Empresas Formales potencialmente empleadoras, así como el registro de empresas visitadas de la región, tanto físico como virtualmente (FORMATO N° 01 y FORMATO N° 02).

El Jefe Zonal es quien efectúa el primer contacto con las empresas formales potencialmente empleadoras, a través de cartas de presentación del Programa, donde el Vinculador Empresarial o quien haga sus veces realizará visitas representando al Programa (FORMATO N° 03). Para esto, se tendrá en cuenta el Directorio de Empresas Formales potencialmente empleadoras de la región, para identificar la demanda laboral formal, a través de la Ficha Empresarial

(FORMATO N° 04) para la atención en capacitación regular y la Ficha de Demanda Empresarial para la capacitación de personas con discapacidad (FORMATO N° 05). Ambos documentos tendrán una fecha estimada de incorporación a la empresa no menor de 06 meses desde que se identifica la demanda, lo cual permitirá realizar el seguimiento: al inicio, en el desarrollo y en la culminación de los cursos de capacitación. Respecto a la capacitación dual, se tendrá un plazo para la etapa de alternancia en la empresa de 04 meses (FORMATO N° 06).

### **1.3.1.3. Identificación y elaboración de propuesta formativa para el servicio de capacitación**

La determinación de los cursos de capacitación utiliza como principal insumo la identificación de la demanda laboral general y específica, elaborada por el Área de Intermediación e Inserción Laboral (AIII), el cual se remite al Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación (ACSEC) a través de la Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción laboral.

### **1.3.1.4. Elaboración de propuesta técnica**

Consiste en elaborar la malla curricular de los cursos, así como proponer los materiales, instrumentos, equipos, indumentaria, experiencia de facilitadores, etc. que se necesitarán durante el proceso de capacitación.

### **1.3.1.5. Promoción y focalización**

Es el proceso que permite identificar a la población objetivo del programa, la cual está conformada por jóvenes en condición de pobreza, pobreza extrema y/o situación de vulnerabilidad.

Criterios de focalización: se definen tres criterios: el primero se refiere a los criterios categóricos, el segundo a los criterios socioeconómicos y el tercero a los de vulnerabilidad.

**Tabla 2. Criterios de focalización**

<b>Criterios</b>	<b>Características</b>
Categorías	Joven en situación de desempleo o subempleo
	Joven de 15 a 29 años de edad
	Jóvenes del ámbito urbano y rural

	Jóvenes con educación primaria o secundaria incompleta o completa, o superior o técnica que no superó las 480 horas de capacitación.
Socioeconómicos	Pobre
	Pobre Extremo
Vulnerabilidad	Jefe de Hogar
	Jóvenes con hijos e hijas
	Jóvenes con discapacidad
	Jóvenes afectados por hechos de violencia registrados en el sistema de registro de casos CEM del MIMP
	Jóvenes víctimas de trata de personas registrados en el sistema estratégico sobre trata de personas - SISTRA del Ministerio Público

Fuente: Directiva N° 09 – 2018-MTPE-JOVENES PRODUCTIVOS/DE

### **1.3.1.6. Capacitaciones en competencias básicas y transversales**

Se trata del proceso de instrucción para los beneficiarios del programa, quienes fortalecerán sus competencias básicas y transversales. De esta manera, optimizarán su empleabilidad y permitirán su inserción al mercado laboral formal.

### **1.3.1.7. Capacitación técnica básica**

Consiste en el proceso formativo que ayuda a quienes se benefician del programa para desarrollar y/o fortalecer las capacidades concretas en ciertas ocupaciones técnicas laborales. Así, se busca la inserción en el mercado de trabajo. Se desenvuelve en correspondencia con la demanda laboral detectada por las Unidades Zonales y validada por AILL. Además, se brinda a través de las ECAPs y es de carácter técnico.

### **1.3.1.8. Talleres de Asesoría para la Búsqueda de Empleo (ABE)**

Los Talleres de Asesoría para la Búsqueda de Empleo (ABE) constan de tres (03) ejes temáticos:

Eje 1: Descubriendo Nuestras Capacidades para el Empleo

Eje 2: Herramientas Básicas para un Currículum Vitae

Eje 3: ¿Cómo afrontar exitosamente el Proceso de Evaluación de Personal?  
¿Qué hacer ante una entrevista laboral y una evaluación psicológica?

El objetivo del desarrollo de estos tres ejes temáticos es asesorar al joven en el contexto de la búsqueda de empleo. De esta manera, se fortalecerán las condiciones necesarias para validar su integración a una plaza laboral formal. Con esto, se intenta optimizar las aptitudes del beneficiario con el fin de que, en el transcurso del taller, se convierta en una propuesta "elegible". Se asesora al joven en el empleo de técnicas y el uso de herramientas que favorezcan su condición de empleabilidad y primera experiencia laboral en el ámbito formal, sobre todo, con el fin de desarrollar sus competencias, sus actitudes (si quiere hacerlo), sus habilidades (si puede hacerlo) y sus saberes (si sabe cómo hacerlo). Esta actividad inicia con el desarrollo de los Talleres de Asesoría para la Búsqueda de Empleo (ABE), el cual será asignado al Vinculador Empresarial y/o ECAP por el Jefe Zonal de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Dirección General de Servicio Nacional del Empleo – DGSNE.

#### **1.3.1.9. Intermediación**

Este proceso se realiza posterior al dictado de los Talleres ABE. Implica la asistencia y acompañamiento en el proceso de selección (evaluación y entrevista laboral) del joven beneficiario del Programa. En este procedimiento, el Vinculador Empresarial coordina con la empresa potencialmente empleadora para concretar el proceso de la intermediación laboral presentando al joven beneficiario de la capacitación técnica a dicha empresa.

#### **1.3.1.10. Inserción laboral**

Consiste en un conjunto de pasos donde el joven, ya capacitado e intermediado, ha sido contratado como trabajador independiente por la empresa. La incorporación se asume como efectiva desde el primer día de trabajo de los jóvenes. Un documento respaldará este proceso con los siguientes elementos:

- El Registro de Planilla electrónica (PLAME)
- Comprobante de pago
- Boleta de pago
- Certificado de constancia de trabajo

- Carta o correo institucional de la empresa asegurando la inserción de los jóvenes beneficiarios; para ello, se deberá indicar nombre completo, puesto de trabajo y documento que acredite la inserción laboral.
- Los documentos que sustentan la inserción de los jóvenes beneficiarios deben ser enviados como documentos adjuntos al Informe Mensual de Acercamiento, Intermediación e Inserción Laboral y Talleres ABE.

### 1.3.2. Jóvenes capacitados por el programa “Jóvenes Productivos” que lograron insertarse al mercado laboral en el periodo 2013-2018

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo implementó las políticas de promoción del empleo juvenil mediante el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”, para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de los y las jóvenes de 15 a 29 años en situación de pobreza y pobreza extrema. De esta manera, busca insertarlos en el mercado laboral formal. La inserción laboral de los jóvenes capacitados se mide a través del indicador de desempeño de eficacia denominado “porcentaje de jóvenes intermediados para su inserción laboral”. Este indicador sirve para evidenciar el inconveniente en relación al producto y al interior de la cadena de valor.

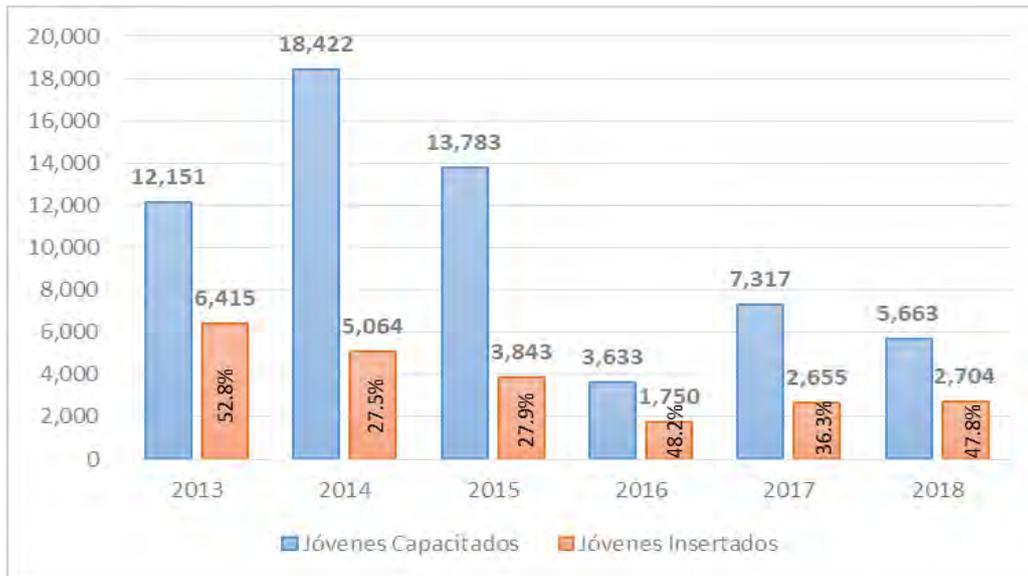
A continuación, se utilizarán los datos que se encuentran en el Aplicativo Joven NET del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”.

En la Tabla 3, se observa el porcentaje de jóvenes insertados en función a los jóvenes capacitados de los seis últimos años:

**Tabla 3. Jóvenes insertados a nivel nacional en los últimos años**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Jóvenes Capacitados	12,151	18,422	13,783	3,633	7,317	5,663
Jóvenes Insertados	6,415	5,064	3,843	1,750	2,655	2,704
% de Insertados	52.79%	27.49%	27.88%	48.17%	36.29%	47.75%

Fuente: Programa Jóvenes Productivos



**Figura 3. Porcentaje de Jóvenes insertados a nivel nacional**

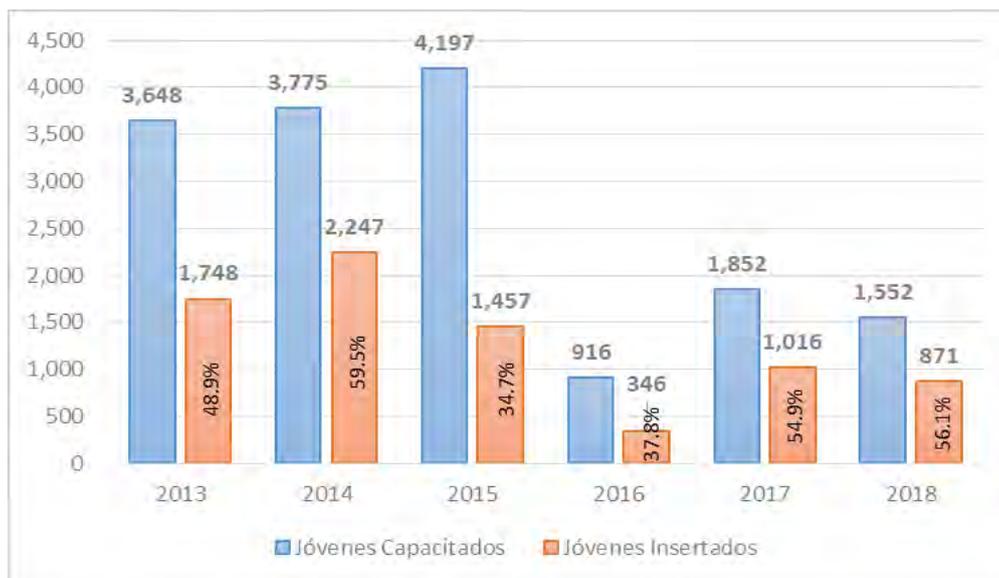
Fuente: Programa Jóvenes Productivos. Elaboración Propia

En la Figura 2, se muestra el porcentaje de jóvenes insertados en función a los jóvenes capacitados de los seis últimos años en el departamento de Lima:

**Tabla 4. Jóvenes insertados en el departamento de Lima**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Jóvenes Capacitados	3,648	3,775	4,197	916	1,852	1,552
Jóvenes Insertados	1,748	2,247	1,457	346	1,016	871
% de Insertados	47.92%	59.52%	34.72%	37.77%	54.86%	56.12%

Fuente: Programa Jóvenes Productivos. Elaboración Propia



**Figura 4. Porcentaje de Jóvenes Insertados en el Departamento de Lima**  
Fuente: Programa Jóvenes Productivos. Elaboración Propia

## 1.4. Marco institucional y normativo

### a) Marco Institucional

El 30 de abril de 1949 se crea, mediante Decreto Ley N°11009, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Indígenas. Luego, en 1996, mediante otra Ley, pasa a ser Ministerio de Trabajo y Comunidades. Finalmente, en el 2001, adquiere el nombre Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). De esta manera, los gobiernos de turno buscan contribuir con el cumplimiento del artículo 23° de la Constitución Política del Perú donde se establece que el trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado, el cual protege especialmente a la madre, al menor de edad y al impedido que trabajan. El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento del empleo productivo y de educación para el trabajo.

### b) Marco Normativo

La Ley N° 27711 (2002) señala, en su artículo 4, la finalidad del MTPE:

- a. Promover el empleo en el marco de una igualdad de oportunidades, fomentando especialmente la micro y pequeña empresa como base del desarrollo económico con igualdad.

- b. Reconocer en su accionar, así como respetar, proteger y promover el derecho de sindicación, negociación colectiva y huelga; cautelando su ejercicio de conformidad con los principios y normas establecidos en los Convenios Números 87 y 98 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- c. Fomentar un sistema democrático de relaciones laborales y previsionales dentro del diálogo social, la concertación y el tripartismo, coadyuvando con las organizaciones representativas de los sujetos sociales involucrados.
- d. Fomentar, difundir y supervisar mediante la inspección del trabajo el cumplimiento de las normas laborales de los regímenes laborales privado y público.
- e. Establecer políticas y normatividad vinculada con la protección social del trabajo, la formación profesional y la capacitación para el trabajo.
- f. Asegurar la plena conformidad de las normas y prácticas nacionales en materia laboral a los estándares y normas establecidas para la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (p. 1)

### **c) Política General**

El Gobierno Central propone las Políticas Nacionales de Empleo, un grupo de medidas que responden al problema de desempleo y subempleo en el país. Para esto, se sirve del trabajo de la Comisión Intersectorial de Empleo (CIE). Este proceso se desenvuelve cumpliendo con lo establecido en los siguientes reglamentos:

los artículos N° 22°, 23°, 27° y 59° de la Constitución Política del Perú; la Decimocuarta Política del Acuerdo Nacional, la Ley N° 29518, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; el Decreto Supremo N° 027-2007-PCM que define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional; el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR; la Ley N° 29381, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y la Resolución Ministerial N° 105-2011-TR que aprueba los Lineamientos de Política Socio Laboral 2011 – 2015 de los sectores Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE); la Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres; así como en cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Perú a través de los

Convenios Internacionales ratificados y la Agenda Hemisférica 2006 – 2015, propuesta por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (MTPE, 2012, p. 1)

#### **d) Política Específica**

Mediante Decreto Supremo N° 013-2011-TR de fecha 20 de agosto de 2011, modificados por Decretos Supremos N° 004-2012-TR y 004-2015-TR, se creó el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”, dependiente del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el cual se establece sobre la Unidad Ejecutora N° 002 capacitación laboral juvenil PROJOVEN, la misma que cuenta con autonomía técnica-administrativa, económica y financiera. Esta tiene por finalidad la inserción de los y las jóvenes de 15 a 29 años de edad, 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 su fomento en el acceso al mercado de trabajo formal. De esta manera, se implementan las políticas de promoción de empleo juvenil.

Estas medidas se realizan con el fin de mejorar la empleabilidad y fomentar la inserción en el mercado laboral formal de los y las jóvenes de 15 a 29 años de edad, de escasos recursos económicos y/o en situación de vulnerabilidad.

## CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

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

Llaguno (2014), en su tesis “Identificación de los niveles de inserción laboral del personal con discapacidades de las empresas privadas: Alameda Hotel Mercure, Farmaenlace, Hyundai, Moore Stephens Consultores y Roche Ecuador de la Provincia de Pinchincha”, concluye que lo siguiente:

no todas las empresas cumplen con la disposición de la ley orgánica de discapacitados del Ecuador, ya que no cuentan con el personal exigido por la ley según el artículo número 47.- Inclusión laboral, en la que el empleador público o privado debe contar con un número mínimo de veinticinco (25) trabajadores está obligado a contratar, un mínimo de cuatro por ciento (4%) de personas con discapacidad (p. 84).

Chacaltana (2004) menciona que los problemas presentes en los programas juveniles y los proyectos son los siguientes: problemas de calidad en la enseñanza y bajos niveles de aprendizaje efectivo, desigualdad en oportunidades y logros educacionales, deserción y excesiva repetición. Por su parte, los aspectos que obstaculizan la inserción laboral de los jóvenes son los siguientes: memoria, concentración, escasa preparación, dificultades de atención, ausencia de habilidades sociales y problemas para adecuarse a horarios y a actividades continuas, lo que se produce a causa de su limitada paciencia y escasa tolerancia a la frustración (p. 20). Desde el punto de vista de los citados investigadores, si estos aspectos no son enfrentados en el momento adecuado, disminuirán las probabilidades de ser incorporados en programas sociales que incentiven el mercado laboral, los programas de capacitación y el emprendimiento.

En su investigación, Gallart (2001) detectó déficits en los Programas de Formación juvenil: respuesta a la segmentación, articulación con el mercado de trabajo y competencias. Asimismo, afirma lo siguiente: “Los Programas de Formación Juvenil deben responder a las demandas productivas, existiendo la superposición y multiplicidad de programas para distintos grupos objetivos,

considerando que la capacitación no debe responder solamente a la demanda de algunos grupos, sino que debe incrementar el capital humano” (p. 26).

Rodríguez (2013), en su tesis doctoral “El ajuste entre formación y empleo de los universitarios en España”, planteó como uno de sus objetivos específicos la descripción de los distintos tipos de desajuste laboral, así como los principales resultados de las investigaciones, respecto a los determinantes del mismo y sus factores causales. Concluyó que, en el mercado de trabajo, este desajuste se presenta bajo diferentes modalidades. Uno de ellos se produce cuando “las competencias recibidas no se corresponden con las demandadas o desempeñadas en el trabajo. En la literatura al respecto, se ha estudiado frecuentemente este fenómeno en el marco del desajuste horizontal” (p. 336).

Sepúlveda (2004), como se citó en Weller (2006), plantea como una de sus principales sugerencias lo siguiente:

en el caso de aquellos programas especiales de empleabilidad para jóvenes, parecería relevante considerar un mayor nivel de flexibilización de la oferta, a fin de evitar modelos universales que no tienen en cuenta la diversidad de experiencias y condiciones de desarrollo productivo y laboral de las localidades donde se ejecutan. En los últimos años, han abundado propuestas formativas de oficios que se encuentran sobresaturados en el mercado laboral y que aportan un bajo desarrollo de competencias en los jóvenes participantes que deben enfrentar la búsqueda de empleo. (p. 65)

Por otro lado, Atoche (2017), en su tesis “Factores limitantes del empleo para los jóvenes egresados del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos, de la Provincia de Arequipa, año 2015”, revela que, según los trabajadores del Programa y de las ECAP, no se forma de manera pertinente a los jóvenes para el trabajo, debido a la insuficiente cantidad de horas de capacitación. Además, algunas carreras demandan más horas que otras y, de acuerdo con la especialidad, es imprescindible que puedan acceder a las nuevas tecnologías. Los empresarios que fueron parte del focus group, respecto al tiempo de desarrollo de los cursos, manifestaron lo siguiente: “suficiente para

algunos cursos, pero para formar operarios de producción es muy corto el tiempo”.

Otro de los resultados obtenidos fue que, de la muestra de 42 jóvenes beneficiarios del programa, 19 están buscando trabajo, 18 reconocieron que se encuentran laborando en otras áreas para las que no fueron capacitados en el programa y solo 5 de los jóvenes que egresaron del programa se desempeñan en las especialidades para las que, previamente, fueron capacitados en el programa.

Concluyó afirmando lo siguiente respecto a la adecuación al público objetivo: no se han considerado las características sociales de las familias rurales, lo que ha generado una resistencia de estas personas para desenvolverse adecuadamente en el mercado laboral. Por otra parte, los mecanismos de motivación empleados por el Programa no han logrado los objetivos esperados, ya que han provocado falsas expectativas. Esto se ha reflejado en la cantidad de jóvenes entrevistados que desertaron de sus centros de labor. En consecuencia, se puede afirmar que la adecuación al público objetivo está en proceso.

Tristán y Vásquez (2018) realizaron la investigación titulada “Deserción laboral de beneficiarios del Programa Jóvenes a la Obra: El caso de la empresa Textiles Camones, distrito de Puente Piedra – Lima, 2015”. El objetivo general consistió en determinar las causas de la deserción laboral temprana en jóvenes de 18 a 29 años, los cuales se beneficiaron con el programa Jóvenes a la Obra, implementado en la Empresa Textiles Camones en Puente Piedra en Lima. De este modo, se propusieron opciones que optimicen la gestión del Programa y que influyan en la reducción del desempleo juvenil. Uno de los aspectos relevantes encontrados fue lo siguiente: se mantiene el tiempo insuficiente de capacitación técnica, pues el egresado del CETPRO que accede al centro laboral (Textiles Camones) debe continuar con su entrenamiento durante dos a tres semanas en las instalaciones; es necesario conseguir el perfil, las habilidades y las destrezas que la empresa solicita. Por otro lado, como existe una automatización de los procesos, es necesario que las ECAPS capaciten con estas tecnologías de punta. No obstante, como se posee esta tecnología, se produce un enorme desfase entre los contenidos de las capacitaciones y las demandas profesionales de la empresa, un problema detectado por el programa.

Se demostró, también, una incompatibilidad entre el perfil formativo logrado por el programa y la identificación de la demanda empresarial. Esto revela la escasa disposición de los tres actores (MTPE-empresa-CETPRO) para llenar los vacíos y mejorar, así como precisar los currículos formativos acordados en los convenios, y la debilidad en la selección de la demanda laboral.

Por su parte, Reto (2016) evaluó cómo se ha trabajado la mejora de procesos en la línea de la capacitación técnica para la inserción laboral, según el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”. El método de estudio fue el análisis del caso particular. En esta investigación, se concluyó que la mejora de procesos no se haya asociada a la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”. En definitiva, debido a la ausencia de los elementos anteriormente señalados, es evidente que no se cuenta con una mejora de procesos *per se*, pues esta resulta de la mejora continua en el marco de la gestión por procesos.

Julcahuanga (2013) explica lo siguiente sobre las estrategias de selección de las Entidades de Capacitación (ECAPs), realizadas por el Programa ProJoven:

exigen a las instituciones postulantes cumplir con los siguientes requisitos estipulados en los convenios tales como: infraestructura, equipamiento, laboratorios, talleres, insumos y materiales adecuados en cantidad y calidad, así como el cumplimiento de todos los términos de referencia establecidos en el convenio que se firma, asimismo, según los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a los directivos, beneficiarios y docentes se concluye que las ECAPs solo han cumplido satisfactoriamente con las exigencias del programa en: Docentes calificados, infraestructura, espacios de laboratorios y talleres de práctica; sin embargo, existe deficiencia en la capacidad de gestión de los directivos para las gestiones de inserción laboral, en los equipos y maquinarias e insumos; que no ha permitido realizar una eficiente y eficaz capacitación. Por otro lado, el currículo formativo de Projoven se sustenta en un enfoque curricular de tipo modular a través del cual se orienta la formación de los jóvenes. En este contexto, los cursos que se ofrecen, responden a necesidades de capacitación del sector empresarial-productivo, para lograrlo, se requiere brindar un conjunto de experiencias

de aprendizaje que faciliten la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas laborales previo a la fase de formación para el trabajo, etapa en la que más desertan los jóvenes. (p. 18)

Por último, Pérez (2015), en su tesis de licenciatura, evaluó las percepciones de una muestra de egresados/as universitarios extremeños sobre su propio proceso de inserción laboral y búsqueda de empleo desde una perspectiva psicosocial. Concluyó que, a nivel general, diversos estudios han constatado que la situación laboral de los titulados universitarios no es buena, no solo a nivel macroeconómico, sino también desde la percepción de los propios egresados. La etapa de transición de la universidad al mercado laboral se puede resumir en varios puntos. De estos, destacan las dificultades para poder insertarse laboralmente con un gran desajuste entre el mundo educativo y el mundo del trabajo, con demasiados requerimientos y mucho desconocimiento del mercado laboral.

## **2.2. Las causas del problema**

Para poder identificar y analizar las causas, se realizaron 10 entrevistas: dos a exfuncionarios y a un analista del área de Vinculación e Inserción Laboral y los otros 7 a colaboradores de diferentes áreas, todos ellos del Programa “Jóvenes Productivos”. De este modo, se buscaba poder elaborar el modelo causal con una mejor precisión. Según la información recogida en las diferentes entrevistas, las causas más relevantes son las siguientes:

### **Causa A: Demanda laboral desfasada**

En la directiva N° 007-MTPE-Jóvenes Productivos/DE, Mecánica Operativa del área de Intermediación e Inserción Laboral, se establece que, para identificar la demanda laboral general, se realiza un análisis que permita conocer las proyecciones del crecimiento económico de las empresas en base a la información del mercado de trabajo, como la Encuesta Nacional de Variación Mensual de Empleo y la Encuesta de demanda ocupacional para la identificación de la demanda laboral específica, ambas elaboradas por la Dirección de Investigación Socio Económico Laboral – DISEL.

También, para la identificación de la demanda laboral específica, el Área de Intermediación e Inserción Laboral identifica los puestos laborales que demandan las empresas mediante el acercamiento empresarial. Este consiste en realizar el contacto con las empresas formales empleadoras para el proceso de identificación de la demanda general y específica, mediante entrevistas y reuniones de trabajo con jefes, para la contratación de personal, a fin de suscribir los convenios. Posteriormente, se procede al llenado de fichas empresariales, las cuales determinan la oferta formativa, nombre del curso a solicitar, cantidad de vacantes requeridas. Esto permitirá solicitar el curso al Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación.

Es oportuno mencionar que la demanda empresarial identificada es una demanda futura con una vigencia mínima de 6 meses que aparentemente es un tiempo prudencial para terminar el proceso de capacitación de un determinado curso. Sin embargo, en la realidad, la mayoría de los cursos no finalizan en el tiempo programado, lo que deja la demanda futura desfasada y así perjudica la inserción laboral de los jóvenes beneficiarios.

Por ejemplo, un caso puede evidenciar el problema. En el mes de abril, se identifica la demanda laboral para asistentes de panadería para una campaña de panetones para el mes de noviembre. No obstante, resulta que, para el mes de noviembre, aún no termina el curso de capacitación. Esto genera que la demanda laboral futura quede desfasada y los jóvenes no logren insertarse en el mercado laboral formal.

### **Causa B: Desmotivación de los empresarios para contratar a los jóvenes**

Los colaboradores del área de Intermediación e inserción laboral manifestaron que los vinculadores, cuando salen al campo para tener el primer contacto con los empresarios para explicarles sobre el funcionamiento del programa, resaltaron las características con las que salen los jóvenes capacitados con la finalidad de generar expectativa en los empresarios e identificar la demanda laboral específica. En este sentido, mencionan que los empresarios normalmente muestran una buena predisposición para atenderlos y brindarles

información, pero, a la vez, se muestran poco conformes por el corto tiempo de capacitación que brinda al programa a los jóvenes.

Posteriormente, por los diferentes inconvenientes que sucede en el transcurso del proceso de capacitación e inserción laboral y después de entrevistar a los jóvenes, estos no quedan completamente convencidos, porque no recibieron lo que inicialmente esperaban. Por ello, manifiestan su desmotivación para contratarlos. Sumado a esto, los jóvenes egresados, en su mayoría, cuentan con poca o nada de experiencia en el rubro productivo o de servicios para lo cual fueron formados. Por el contrario, requieren personal con experiencia y con más horas de capacitación que, en conjunto, les contribuya a lograr su producción programada y su utilidad estimada.

### **Causa C: Culminación de las capacitaciones fuera de plazo**

Los servicios de capacitación técnica brindados a los jóvenes beneficiarios del programa son realizados por las entidades de capacitación como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la Universidad Nacional del Callao, la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta, el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones, entre otras. Mediante un proceso de convocatoria, estas instituciones son elegidas para firmar contratos y convenios. Para todas las actividades durante el proceso de capacitación e inserción laboral, el programa establece un tiempo estimado en su cronograma de actividades, lo cual mayormente no es cumplido. De esta manera, se perjudica la inserción laboral de los jóvenes.

Según los entrevistados, en el caso específico de las capacitaciones, estas terminan fuera de plazo, porque las ECAPs demoran en implementar las aulas y dar inicio a las capacitaciones, por el cambio de facilitadores y los trámites administrativos internos.

### **Causa D: Malla curricular elaborada no brinda las competencias necesarias para obtener el perfil requerido por las empresas.**

La demanda laboral identificada en las empresas es importante para poder determinar la oferta formativa, la cual permite elaborar la malla y dar nombre del curso. Sin embargo, al momento de elaborar la malla curricular, esta no coincide en un 100% con los requerimientos de la empresa, porque, en la práctica, la mayoría de las ECAPS no cuentan con instrumentos de práctica y aprendizaje que brindarán al joven los conocimientos necesarios para lograr el perfil que las empresas solicitan. De este modo, se podrían desenvolver adecuadamente dentro de su espacio laboral. Por esta razón, al pasar las entrevistas o entrar a la etapa de prueba, los jóvenes no muestran las capacidades y destrezas necesarias para el puesto laboral.

#### **Causa E: Cursos ofertados son poco atractivos para los jóvenes.**

Los focalizadores, al salir a campo a identificar el público objetivo, interactúan con muchos jóvenes a quienes, después de explicarles los beneficios que brinda el programa, les muestran las carreras técnicas ofertadas, pero estos, en su mayoría, manifiestan desinterés por las carreras. Sin embargo, por insistencia, terminan inscribiéndose y siendo parte de las capacitaciones; incluso, las concluyen. Producto de esta situación, al momento de la intermediación laboral para pasar las entrevistas correspondientes en las diferentes empresas, existe un alto nivel de deserción y los que logran insertarse abandonan al poco tiempo.

#### **Causa F: Periodos cortos de capacitación**

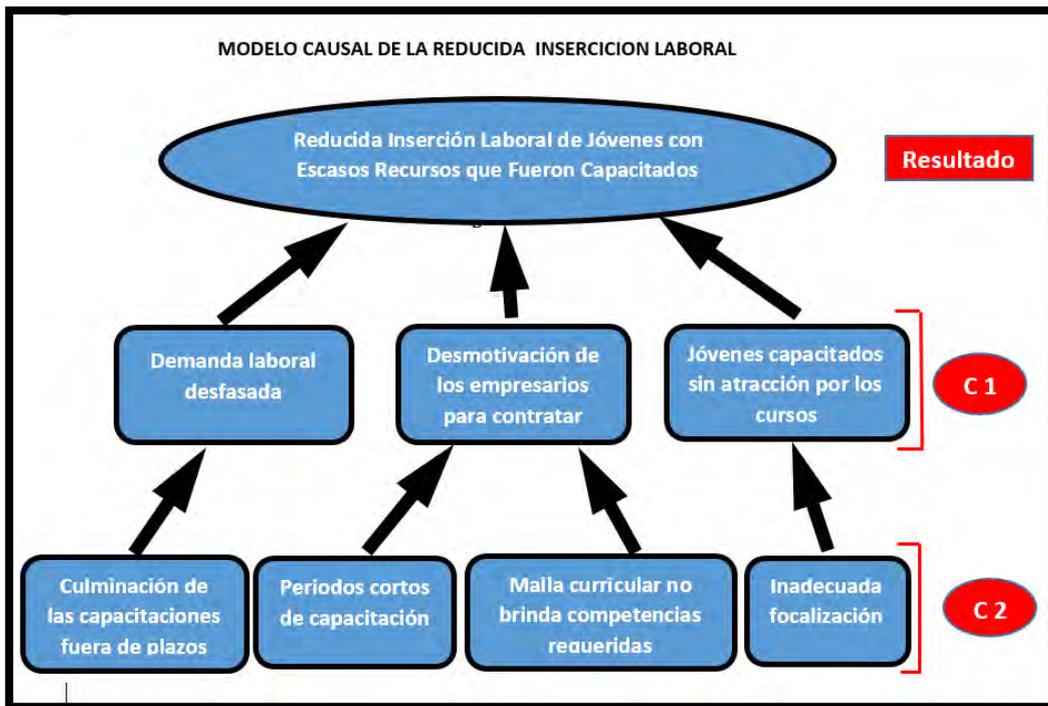
En la directiva N° 007-MTPE-Jóvenes Productivos/DE, se ha establecido que los cursos técnicos de capacitación deben poseer un número de horas pedagógicas. En el caso del fomento de las competencias básicas y transversales, debe ser 73; en capacitación técnica, mínimo 120 y máximo 300, dependiendo de cuál sea el curso; y en talleres de asesoría para la búsqueda de empleo, deben de tener una duración de 8 horas. No obstante, según la información brindada en las entrevistas por los especialistas del programa, se menciona que el total de horas acumuladas de capacitación no son suficientes para que los jóvenes adquieran los conocimientos y las competencias necesarias para cumplir con el perfil que el puesto laboral identificado requiere.

En comparación con las carreras técnicas ofrecidos por institutos que tienen un tiempo de duración de 6 meses, 1 año y 3 años, refleja el nivel básico de capacitación que se les brinda a los jóvenes beneficiarios del programa. En este contexto, los entrevistados manifiestan que, por el motivo indicado, los empresarios prefieren contratar a personas que tengan más horas de capacitación acumulada o, en su defecto, a jóvenes con carreras técnicas de uno a tres años.

### **Causa G: Inadecuada focalización**

En la directiva N° 009-2018-MTPE-Jóvenes Productivos/DE, dentro de los lineamientos de focalización, se ubican los requisitos que deben cumplir los jóvenes que desean ser beneficiarios. Entre las más importantes, se señala que deben ser pobres, extremos pobres, vulnerables y, a la vez, que sean jóvenes sin estudios o con estudios de primaria o secundaria incompleta o completa, o superior o técnica que no superen las 480 horas de capacitación. De este modo, durante el proceso de focalización, se identifica a los jóvenes que cumplen dichos requisitos, pero, para la mayoría de ellos, los cursos ofertados por el programa no son de su agrado. Sin embargo, se inscriben por la insistencia de los focalizadores, por la finalidad de obtener un certificado más o para lograr los beneficios que brinda el programa.

En la figura 5, se muestran las causas del problema identificado.



**Figura 5. Modelo causal de la reducida inserción laboral**  
 Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas

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

### **3.1. Desafío de la innovación**

#### **3.1.1. Jerarquización de las causas**

Después de identificar las principales causas del problema mediante los instrumentos utilizados como la revisión de documentos y las entrevistas, se analizó minuciosamente la incidencia que tiene cada causa sobre el problema. Esto es lo que se obtuvo:

##### **a) Demanda laboral desfasada**

Los especialistas y la propia directiva establecen que la identificación de la demanda laboral es la primera actividad del proceso de capacitación. Esta se realizará con un plazo mínimo de 6 meses con la finalidad de que la capacitación culmine antes de este plazo. De este modo, los jóvenes capacitados podrán estar aptos para insertarse en los puestos laborales demandados por los empresarios. Sin embargo, después de analizar este punto, se puede afirmar que incide en la baja inserción laboral de los jóvenes, porque, desde la identificación de la demanda laboral hasta la culminación de la capacitación, durará como mínimo 6 meses entre las actividades administrativas y la capacitación. Inclusive, en algunos casos, se extiende más de 6 meses. Aparentemente, es un tiempo prudente, pero como sabemos, en el sector empresarial, pueden ocurrir diversas situaciones que afectan estos puestos laborales que no son nada seguros, ya que, como indican los empresarios, no tienen ningún compromiso con el programa a razón de que los puestos laborales que demandan son plasmados en fichas empresariales que no tienen ningún valor legal.

##### **b) Desmotivación de los empresarios para contratar jóvenes**

Un sector de los empresarios, al no detectar varios puntos positivos en los jóvenes beneficiarios del programa a pesar de que la contratación depende de esto, durante las entrevistas y reuniones con los representantes del programa, no muestran mucho interés para contratar a los aspirantes. De esta manera, contribuyen a la baja inserción laboral de los jóvenes.

**c) Malla curricular elaborada no brindará las competencias necesarias para obtener el perfil requerido por las empresas.**

La elaboración de la malla curricular es importante, ya que de esta va a depender que los jóvenes capacitados adquieran el perfil para el puesto que el empresario demanda, con lo que podrían satisfacer las necesidades requeridas. En el caso contrario, generará la insatisfacción del sector empresarial y esto incidirá en la no contratación de los jóvenes capacitados. También, es importante que se establezca el número de horas mínimas de capacitación que se necesita por cada curso técnico.

**d) Culminación de las capacitaciones fuera de plazo**

Las ECAPS con frecuencia terminan las capacitaciones después del plazo establecido en el convenio y/o en el cronograma de actividades de manejo interno del programa. Esto perjudica a los jóvenes beneficiarios, pues no pueden cubrir los puestos laborales identificados por el programa para un determinado momento. De esta manera, generan la insatisfacción de los empresarios y, a su vez, provocan que estos cubran sus puestos laborales con otro personal. Además, el término de las capacitaciones fuera de plazo suma a la baja inserción laboral.

**e) Periodos cortos de capacitación**

El sector empresarial, en su mayoría, requiere a personal con más horas de capacitación que las brindados por las ECAPS a los jóvenes beneficiarios del programa para poder integrarlos a su empresa. Este es otro motivo por el cual ciertos empresarios se resisten a contratar a jóvenes egresados de estas carreras técnicas. De este modo, es un punto importante por el cual se produce una baja inserción laboral de los jóvenes beneficiarios del programa.

**f) Inadecuada focalización**

Para que un joven sea inscrito en alguno de los cursos ofertados por el programa, necesariamente tiene que cumplir un conjunto de requisitos establecidos. Sin embargo, dentro de estos, no está considerado un requisito subjetivo e importante que es la atracción o gusto de los jóvenes por alguno de los cursos, ya que, en su mayoría, los jóvenes son inscritos en los diferentes cursos para

llenar las aulas y dar inicio con la etapa de capacitación. Al tener jóvenes capacitados en cursos que no han sido de su agrado, será más complicado que se inserten en puestos para los cuales han adquirido competencias, puesto que no tendrán la misma motivación por alguna área que sí les interese. En tal sentido, se considera que la inadecuada focalización también contribuirá con la baja inserción laboral de los jóvenes.

**g) Cursos ofertados son poco atractivos para los jóvenes.**

Los especialistas mencionan que, durante la focalización, la mayoría de los jóvenes no muestran interés por los cursos ofrecidos por el programa. Además, aquellos que deciden inscribirse en alguno de los cursos que no es de su agrado lo hacen por ocupar su tiempo en alguna actividad o por adquirir un certificado más. Por esta razón, se considera que esto, en el futuro, incidirá en la inserción laboral de los jóvenes, porque no se animarán en laborar en un puesto que desde el inicio no fue atractivo para ellos.

**Tabla 5. Jerarquización de las causas**

<b>DIMENSIONES</b>	Causa A	Causa B	Causa C	Causa D	Causa E	Causa F	Causa G
Nivel de impacto en el problema	2	2	2	1	1	2	1
Posibilidades de modificación por parte de la organización	2	1	1	2	2	1	2
Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretende generar la intervención.	2	1	2	2	1	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la jerarquización de las causas, la que obtuvo mayor impacto sobre el problema es la identificación de demanda laboral futura. A continuación, definimos el problema reformulado en función de la causa elegida.

**Problema inicial:** “Reducida Inserción Laboral de Jóvenes con Escasos Recursos que Fueron Capacitados por el Programa JÓVENES PRODUCTIVOS en el Departamento de Lima durante el periodo 2013 - 2018”.

**Causa seleccionada:** Demanda laboral desfasada

**Problema Reformulado:** Los jóvenes participantes del programa “Jóvenes Productivos” requieren culminar en el tiempo programado su capacitación, porque, actualmente, presentan dificultades para su inserción.

### **3.1.2. Definir el desafío de la innovación**

¿Cómo podemos mejorar el plazo en que los jóvenes del programa culminen a tiempo la capacitación para asegurar su inserción?

El desafío de la innovación está basado en que la identificación de la demanda laboral se tiene que realizar en el momento oportuno para que más jóvenes logren insertarse al mercado laboral después de ser capacitados, ya que, en la actualidad, al hacerse una identificación de la demanda laboral futura, esta, en la mayoría de los casos, queda desfasada en el tiempo. En caso contrario, los jóvenes terminan la capacitación después del plazo establecido para cubrir los puestos laborales. En consecuencia, estos son cubiertas por otras personas.

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

Frente al desafío de la innovación presentamos algunos casos:

- i. Experiencia exitosa del RENIEC en la implementación de Gestión por Procesos en la entrega de duplicados de DNI a nivel nacional en el periodo 2012 - 2015.

El RENIEC, como parte de las acciones para modernizar la gestión institucional bajo un enfoque de Gerencia por Resultados, viene implementando la Gestión por Procesos para mejorar la atención a los ciudadanos. De esta manera, a través de la Gerencia de Calidad e Innovación, mejoró el proceso de la emisión de duplicados de DNI y logró reducir el tiempo de entrega de DNI de 30 días en el año 2012 a 2 días en el año 2015 (Aliaga, 2015).

**Tabla 6. Elementos de análisis de la experiencia de el RENIEC**

<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>
Descripción de la experiencia	- Entrega de duplicado de DNI en tiempo oportuno para la satisfacción de los ciudadanos
	- Gestión pública
	- Nacional
	- Ciudadanos de todo el Perú
	- 2012 – 2015
	- Implementación de Gestión por Procesos
Aspectos que aborda Del desafío de la innovación	- De manera integral
	- De manera parcial
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	- Los ciudadanos reciben su DNI en el tiempo estimado.
	- Emisión de DNI en el tiempo programado
	- Satisfacción de los ciudadanos
	- Mejora del proceso en la emisión de DNI
Dificultades identificadas	- Capacidad institucional
	- Capacidad del personal
	- Voluntad política
	- Presupuesto
	- Otros

Fuente: Elaboración propia

- ii. Formulación e Implementación de las etapas del Proceso de distribución de materiales educativos en la provincia de Lamas - región San Martín, durante los años 2013 - 2016.

El Modelo de Gestión Educativa fue elaborado por el Gobierno Regional de San Martín y, en la etapa de ejecución, fue analizado, sistematizado y liderado por la UGEL Lamas en coordinación con la Municipalidad Provincial de Lamas, Programa Pro Descentralización de USAID y los equipos de vigilancia. La estrategia consistió en la implementación de acciones de planificación (estratégica y operativa), de fortalecimiento de la función de ejecución, de monitoreo, y una evaluación y vigilancia para la mejora en la distribución de materiales educativos. De este modo, se logró una reducción del tiempo de entrega de materiales educativos para el buen inicio del año escolar: de 81 días en el 2013 a 24 días en el 2016 (Muñoz, 2017).

**Tabla 7. Elementos de análisis de la experiencia de la UGEL - Lamas**

<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>
Descripción de la experiencia	- Distribución de materiales educativos para el buen inicio del año escolar
	- Gestión pública
	- Local

	- Alumnos de inicial, primaria y secundaria de la provincia de Lamas
	- 2013 – 2016
	- Seguimiento y monitoreo para agilizar el proceso de distribución de materiales educativos a las IIEE
Aspectos que aborda Del desafío de innovación	- De manera integral
	- De manera parcial
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia.	- Los estudiantes reciben su material educativo en el inicio del año escolar
	- Distribución de materiales educativos de manera oportuna
	- Buen inicio y cierre del año escolar
	- Mejora del proceso de distribución de materiales educativos
Dificultades identificadas	- Capacidad institucional
	- Capacidad del personal
	- Voluntad política
	- Presupuesto
	- Otros

Fuente: Elaboración propia

iii. Encargar los procesos de licitación del proyecto de obra “Nueva Rinconada Sector 300” del distrito de Villa María del Triunfo – Departamento de Lima en el año 2020.

Tassara (2019) sostuvo que el lunes 25 de agosto el directorio de Sedapal firmó con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) un acuerdo en el que se especificaba que esta se encargaría de licitar los proyectos de obra y de elegir la oficina de gestión de proyectos. (PMO). El objetivo consiste en no cometer vicios y arbitrajes que terminen obstaculizando el proceso y alarguen los tiempos de ejecución de los proyectos. Uno de los primeros planes en concretarse fue el proyecto "Nueva Rinconada sector 300", el cual posee una inversión de S/1.000 millones y se concentra en el distrito de Villa María del Triunfo. Esto permitirá abastecer el 20% de la demanda insatisfecha de agua en Lima. En la actualidad, las obras de Sedapal tardan un promedio de 10,4 años en ejecutarse. Sin embargo, con las PMO serían menos de tres. Con la realización de los Juegos Panamericanos Lima 2019 se demostró que las PMO sí son efectivas.

**Tabla 8. Elementos de análisis de la propuesta de mejora de SEDAPAL**

Elementos	Subelementos
Descripción de la experiencia	- Evitar vicios, arbitrajes, agilizar el proceso de licitación y reducir los tiempos en la ejecución de los proyectos
	- Gestión pública y política pública
	- Nacional

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familias que viven en sectores donde no disponen de agua potable</li> <li>- 2020 para adelante</li> <li>- Cooperación interinstitucional</li> </ul>
Aspectos que aborda Del desafío de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De manera integral</li> <li>- De manera parcial</li> </ul>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de agua potable en menos tiempo</li> <li>- Agilizar procesos</li> <li>- Cierre de brechas en tiempos oportunos</li> <li>- Agilizar procesos de licitación de proyectos de obras</li> </ul>
Dificultades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad institucional</li> <li>- Capacidad del personal</li> <li>- Voluntad política</li> <li>- Presupuesto</li> <li>- Otros</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Concepto final de innovación

#### 3.3.1. Descripción del concepto final de innovación

Tabla 9. Descripción del concepto

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Mejora del proceso de capacitación e inserción laboral
¿En qué consiste la solución?	El proceso permitirá identificar la demanda laboral inmediata durante la capacitación, realizar la promoción y focalización de forma paralela a la elaboración de propuestas técnicas y adjudicación de la buena pro. Además, involucra a las ECAP'S en la intermediación e inserción laboral.
¿Para quién es la solución?	Para los jóvenes capacitados por el programa que buscan insertarse al mercado laboral en el departamento de Lima
¿Para qué es la solución?	Para incrementar el porcentaje de inserción laboral de los jóvenes capacitados por el programa
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	El valor agregado de esta innovación reside en que más jóvenes lograrán insertarse al mercado laboral de manera oportuna.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Los colaboradores del programa tendrían que actualizar las directivas que sean necesarias y mejorar el proceso mapeado.
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	Cooperación a nivel de proceso y normativa

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar con detalle las actividades del proceso de capacitación e inserción laboral, se identificaron las ineficiencias existentes. Para solucionarlas, se plantea como propuesta de innovación la mejora de proceso, ya que esta implica un cambio en el método de organización y realización del conjunto de actividades con la finalidad de aumentar la eficacia y eficiencia. Para nuestro caso, se trata del reordenamiento de algunas de las actividades y la optimización del tiempo.

En la innovación propuesta, la identificación de la demanda laboral específica se plantea realizar a través del estudio de mercado de trabajo. Este posee una duración promedio de 15 días, es decir, 45 días menos que cuando se realiza mediante fichas empresariales. De esta forma, agilizamos y aceleramos la culminación de esta actividad y damos inicio a la siguiente.

Por otro lado, se plantea que, después de los actos preparatorios para la convocatoria de ECAPs, se realice actividades de forma paralela como las siguientes: la convocatoria a través del SEACE, la focalización del público objetivo y la realización nuevamente de la identificación de la demanda laboral específica. Esta última actividad, esta vez, se debe realizar a través de fichas empresariales para obtener en cartera puestos laborales y, de esta manera, dinamizar el proceso. Al plantear la realización de actividades simultáneas, se elimina un tiempo muerto de aproximadamente 30 días. Asimismo, realizando todas las modificaciones al proceso, se optimiza un tiempo total de 72 días.

Con los cambios propuestos en el proceso, no se perderá un gran porcentaje de la demanda laboral identificada y se permitirá que más jóvenes logren pasar a tiempo las entrevistas laborales y ocupar los puestos anteriormente identificados. Para que esto suceda, es importante que los trabajadores del programa “Jóvenes Productivos” modifiquen su directiva y mejoren su proceso según la propuesta.

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

- A través de entrevistas, así como la revisión del manual de procesos y directivas, se logró realizar el mapeo del proceso y graficar el diagrama de flujo con la siguiente finalidad: tener un mejor panorama de la secuencia y relación de las actividades, así como identificar los puntos críticos en las actividades y su relación con las causas. Además, se conocieron los tiempos aproximados que dura cada actividad.
- Procedimos con la revisión de las directivas vigentes con la intención de conocer el marco normativo del proceso de capacitación e inserción laboral, además de conocer si se contemplan otras alternativas para realizar las actividades. En este contexto, identificamos que la demanda laboral específica se puede realizar de tres formas: a través de fichas empresariales que se realizan aproximadamente en 2 meses, mediante un estudio de mercado de trabajo que tiene una duración promedio de 15 días y por medio de convenios de colaboración interinstitucional con empresas. Para este prototipo, se optó por proponer la realización de la identificación de la demanda laboral específica a través del estudio de mercado de trabajo para agilizar el proceso.
- Asimismo, después de revisar y analizar la directiva de focalización, se encontró que la focalización se debe realizar después de la firma de convenio con las ECAPs. A su vez, para identificar y acreditar a 25 jóvenes, han establecido un tiempo promedio de 30 días. Sin embargo, la focalización, al ser una actividad independiente y que no está amarrada a otra actividad, salvo a lo establecido en la directiva, se considera su realización después de los actos preparatorios para la convocatoria de ECAPs. De esta manera, se reducen 30 días al tiempo total del proceso. Por otro lado, se dispone de más tiempo para poder realizar una focalización minuciosa que nos permita identificar a jóvenes que muestren interés y afinidad por las carreras técnicas ofertadas por el programa.
- Revisando el flujograma, se observó que se pueden realizar actividades de forma paralela, ya que estas no dependen una de la otra. Entre estas actividades, tenemos la convocatoria a través del SEACE, la focalización del público objetivo y, nuevamente, la realización de la identificación de

demanda laboral específica, pero esta vez a través de fichas empresariales para detener en cartera puestos laborales cubiertos en corto plazo.

- Finalmente, se desarrolló el diagrama de flujo del rediseño de proceso propuesto con los cambios planteados donde se reduce el tiempo del proceso de capacitación e inserción laboral.

### **3.4. Descripción del prototipo**

#### **3.4.1. Descripción del prototipo final**

El proceso de capacitación e inserción laboral consta de un conjunto de actividades que tienen una secuencia específica que promueve la interacción entre sí. En este proceso, se utilizan recursos para tener como resultado la inserción laboral de los jóvenes capacitados. Para representar el estado actual del proceso y el estado deseado en el futuro, se utilizaron como herramientas para la mejora del proceso la metodología AS IS/TO BE, diagramas de flujo, ya que esta permite mostrar gráficamente el flujo de proceso, así como apreciar todos los procesos involucrados desde el inicio hasta el final. Además, muestran claramente las áreas donde los procedimientos son confusos e interrumpen la calidad y productividad. Asimismo, se ha utilizado la técnica de estudio de tiempos con la finalidad de medir el tiempo promedio de las actividades relacionadas al problema, quitar los tiempos muertos, programar mejor el uso del tiempo y, además, comparar los tiempos con otras maneras de realizar ciertas actividades.

#### **Estado actual del proceso (AS IS)**

Para la recopilación de la información, se realizaron entrevistas a funcionarios y exfuncionarios. Asimismo, se revisaron las directivas, los convenios, las órdenes de servicio, entre otros documentos. La finalidad fue conocer con detalle las actividades del proceso y realizar la representación gráfica del proceso AS IS con diagrama de flujo, el cual nos permite observar el proceso de inicio a fin, es decir, podremos apreciar las ineficiencias existentes y aquellos puntos que pueden ser mejorados.

También, se ha analizado el proceso en conjunto para conocer con detalle las actividades con la finalidad de medir el tiempo de duración promedio de cada una de ellas y del proceso; en nuestro caso, para reordenar algunas actividades y optimizar el tiempo. De esta manera, se determinó que la propuesta del prototipo consiste en la mejora del proceso de capacitación e inserción laboral con el objetivo de aumentar la eficiencia y la eficacia.

### **Estado futuro del proceso (TO BE)**

En este paso, se definieron las soluciones de los puntos críticos del proceso AS IS. Además, se evaluaron las alternativas de mejora para poder aplicarlo en el proceso: eliminar las actividades que no agregan valor y resaltar las que agregan. También, se propone una nueva versión del modelado con los cambios propuestos que, para nuestro caso, son los siguientes:

### **CAMBIOS PROPUESTOS**

#### **Reducción de 317 a 242 días en el proceso**

- El número de pasos se incrementa en uno y se realiza el reordenamiento en la secuencia de los sub procesos.
- La identificación de la demanda laboral específica que ahora corresponde al paso dos se realizará mediante el Informe de Estudio de Mercado de Trabajo, el cual reducirá este sub proceso de 60 a 15 días.
- Realizar la identificación de la demanda laboral a través de fichas empresariales después de culminar el paso 5 y de forma simultánea a los pasos siguientes, por lo cual no generará un tiempo adicional al tiempo total del proceso.
- Realizar paralelamente la promoción y focalización al paso 6, 7 y 8; esto permite reducir 30 días al tiempo total del proceso.

**Tabla 10. Análisis comparativo del proceso actual y propuesto**

	<b>Actual</b>	<b>Propuesto</b>	<b>Variación</b>	<b>Resultado</b>
<b>Nº de pasos</b>	13	14	--	Dinamizar proceso
<b>Tiempo (días)</b>	317	242	- 75	Agilizar proceso
<b>Personal</b>	--	--	--	

Fuente: Elaboración propia

## ACCIÓN COMPLEMENTARIA

- Dentro de los compromisos que deberá cumplir la ECAP, se encuentra incluir una cláusula en las bases del proceso de selección para la suscripción de convenios que disponga. Las ECAP deberán intermediar al menos al 40% e insertar a un trabajo formal al 20% de los jóvenes beneficiarios aprobados en la capacitación, en coordinación con el programa.

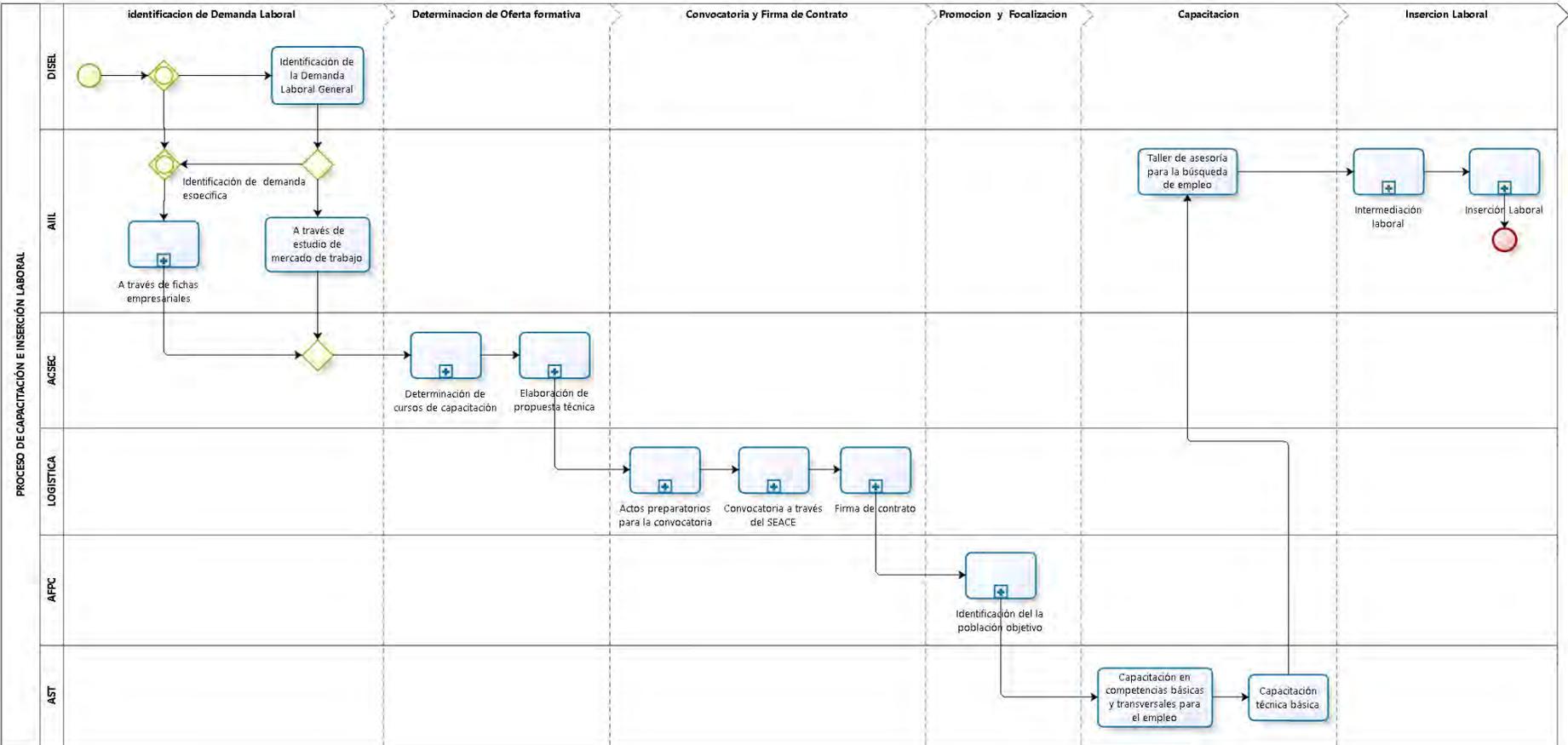
Tabla 11. Tiempo promedio de duración de las actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO (días)
a. Identificación de la demanda laboral general	*
b. Identificación de la demanda laboral específica a través de fichas empresariales	60
c. Identificación de demanda laboral específica a través del estudio de mercado de trabajo	15
d. Determinación de los cursos de capacitación	60
e. Elaboración de propuestas técnicas de capacitación para la convocatoria	30
f. Actos preparatorios (requerimiento, estudio de mercado, certificación presupuestal, designación del comité, elaboración de bases, etc.)	40
g. Convocatoria a través del SEACE y consentimiento de la buena PRO	20
h. Firma de contrato	10
i. Promoción y focalización	30
j. Capacitación en competencias básicas y transversales para el empleo	15
k. Capacitación técnica básica	20
l. Taller de asesoría para la búsqueda de empleo	2
m. Intermediación laboral	15
n. Inserción laboral	15

Fuente: Elaboración propia

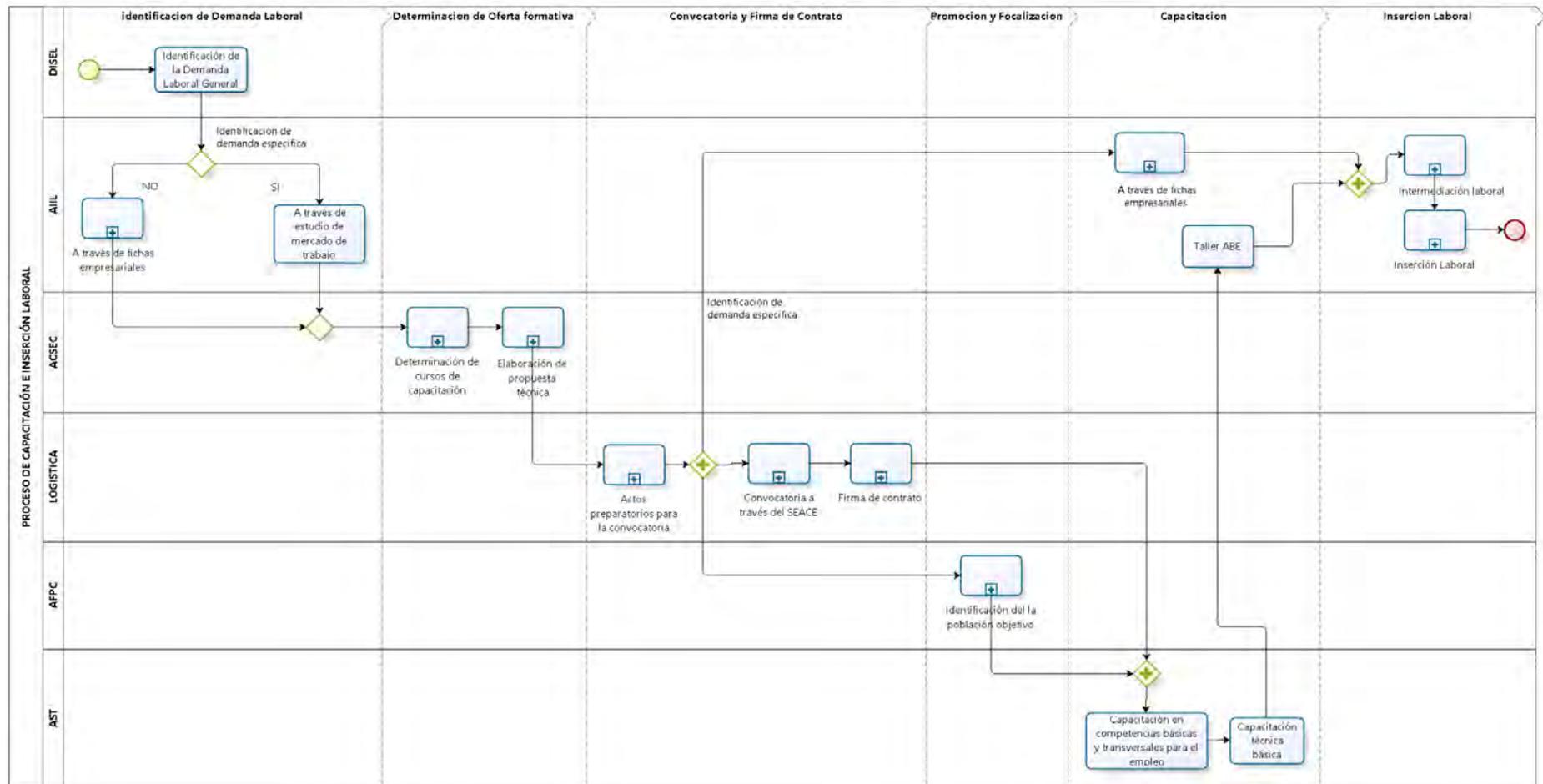
\* Es realizada por la Dirección de Investigación Social Económico Laboral - DISEL

En la figura 6, se muestra el flujograma del proceso actual (AS IS) de capacitación e inserción laboral, en la cual se evidencia con detalle la secuencia de las actividades por cada área correspondiente.



**Figura 6. Flujograma del Proceso Actual**  
Fuente: Elaboración propia

En la figura 7, se muestra el flujograma del proceso propuesta (TO BE) en la cual se observan los cambios establecidos.



**Figura 7. Flujograma del Proceso Propuesto**  
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12, se encuentra con detalle toda la información correspondiente al proceso de gestión de la capacitación e inserción laboral, como la ficha técnica del proceso nivel 0, la descripción del proceso y la identificación de recursos críticos para la ejecución y control del proceso.

**Tabla 12. Proceso Misional: M.01 Gestión de la Capacitación Técnica e Inserción Laboral Juvenil**

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
<b>1) Nombre</b>	Gestión de la Capacitación Técnica e Inserción Laboral Juvenil		<b>2) Responsable</b>	Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil
<b>3) Objetivo</b>	Contribuir a que el Programa “Jóvenes Productivos”, durante la gestión del proceso de capacitación e inserción laboral, pueda cumplir sus metas establecidas en el tiempo programado.		<b>4) Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto Supremo N° 004-2014-TR, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo</li> <li>Decreto Supremo N° 013-2011-TR, que crea el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” y sus modificatorias Decreto Supremo N° 004-2012-TR y 004-2015-TR</li> <li>Resolución Ministerial N° 179-2012-TR que aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” y sus modificatorias Resolución Ministerial N° 215-2014-TR, Resolución Ministerial N° 234 2014-TR y Resolución de Dirección Ejecutiva N° 015-2018-MTPE.</li> <li>Resolución de Dirección Ejecutiva N° 073 y N° 093-2014-MTPE/3/24.2/JOVENES A LA OBRA/DE que aprueba las Coordinaciones Funcionales del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra”</li> </ul>
<b>5) Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal, áreas y gerencias del Programa involucrados en el proceso de Capacitación Técnica para la Inserción Laboral Juvenil</li> <li>Unidades Zonales del Programa</li> <li>Entidades de Capacitación</li> <li>Jóvenes beneficiarios</li> </ul>		<b>6) Clasificación</b>	Proceso Misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
<b>7) Proveedores</b>	<b>8) Entradas</b>	<b>9) Procesos nivel 1</b>	<b>10) Salidas</b>	<b>11) Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Investigación Socioeconómica Laboral (DISEL MTPE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de Mercado de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis e Identificación del Mercado de Trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Mercado de Trabajo por Región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral y Áreas comprendidas</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades Zonales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso: Identificación Demanda Laboral</li> <li>• Empresas, Organismos e Instituciones</li> <li>• Área de intermediación e inserción laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Mercado de Trabajo por Región</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis e identificación del mercado de trabajo por Región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Solicitud de Curso de Capacitación (Descriptor de Curso y otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación (ACSEC)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación (ACSEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Solicitud de Curso de Capacitación (Descriptor de Curso)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de cursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta formativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación (ACSEC)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación (ACSEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta formativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de propuesta técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Términos de referencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de entidades de Capacitación y Formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato con ECAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ECAP, unidades zonales</li> <li>• Área de Supervisión Técnica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación (ACSEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalización para la Capacitación e Inserción Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de Jóvenes Acreditados y seleccionados con curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades Zonales, Área de Focalización y Promoción Comunitaria</li> <li>• ECAP</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación (ACSEC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la demanda laboral específica a través de fichas empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Cantidad de puestos de trabajo por áreas de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de intermediación e inserción laboral</li> <li>• Unidades zonales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ECAP / EFE / Institución privada prestadora de servicios de capacitación</li> <li>• Unidades Zonales</li> <li>• Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato con Entidad de Capacitación (ECAP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de la capacitación en competencias básicas y transversales</li> <li>• Supervisión de la capacitación técnica básica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de Procesos de Capacitación</li> <li>• Reporte de jóvenes que terminaron satisfactoriamente el proceso de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades Zonales</li> <li>• U.G. Capacitación e Inserción Laboral Juvenil</li> <li>• Asesoría Legal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General del Servicio Nacional de Empleo (DGSNE)</li> <li>• Área de intermediación e inserción laboral</li> <li>• Área de supervisión técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de jóvenes que culminaron la capacitación técnica</li> <li>• Lineamientos de Asesoría para la Búsqueda de Empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría para la Búsqueda de Empleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de jóvenes aptos para las entrevistas laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General del Servicio Nacional de Empleo (DGSNE)</li> <li>• Joven Beneficiario</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joven Beneficiario</li> <li>• Unidad Zonal</li> <li>• Área de intermediación e inserción laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de Compromiso de Permanencia Laboral</li> <li>• Relación de Jóvenes Beneficiarios</li> <li>• Fichas Empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermediación e Inserción Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de jóvenes intermediados</li> <li>• Reporte de Inserción de Jóvenes Beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de Intermediación e Inserción Laboral Juvenil</li> <li>• Unidad de Planificación, Monitoreo y Evaluación</li> </ul>

IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO		
12) Controles o inspecciones	13) Recursos	14) Documentos y formatos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y aprobación del Informe de Mercado de Trabajo por Región</li> <li>• Revisión y Verificación de información de Fichas Empresariales y Descriptores de Curso, por Jefe Zonal</li> <li>• Revisión documental del Informe de Solicitud de Curso de Capacitación, remitido por Unidad Zonal</li> <li>• Validación de información de fichas con empresas, organismos e instituciones, por Analista de Intermediación e Inserción Laboral Juvenil</li> <li>• Verificación de registro de Fichas de Inscripción en Aplicativo Joven Net</li> <li>• Verificación de elección de curso de capacitación en Aplicativo Joven Net</li> <li>• Verificación de los criterios de Focalización de Jóvenes</li> <li>• Revisión de expediente de jóvenes beneficiarios Formatos de Focalización para la capacitación e inserción laboral</li> <li>• Revisión de Informe de Dictado de Taller de Asesoría para la Búsqueda de Empleo (ABE)</li> <li>• Validación de información de Reporte de Inserción de Jóvenes Beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales especializados</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Software</li> <li>• Consultorías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato N° 03: Ficha Empresarial</li> <li>• Formato N° 04: Descriptor de Curso</li> <li>• Formatos de Focalización para la capacitación e inserción laboral.</li> <li>• Formato N° 07: Lista de Asistencia de Talleres para la Búsqueda de Empleo</li> <li>• Formato N° 08: Ficha de Jóvenes Intermediados</li> <li>• Formato N° 09: Acta de Compromiso</li> <li>• Formato N° 10: Declaración Jurada</li> <li>• Formato N° 12: Reporte de Inserción de Jóvenes Beneficiarios</li> </ul>
15) Registros	16) Indicadores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de información de Fichas Empresariales (Empresas, vacantes, N° de puestos, perfil, otro)</li> <li>• Reporte de condición de Acreditado / No Acreditado de Aplicativo Joven NET</li> <li>• Reporte de elección de curso de aplicativo Joven Net - Ficha de inscripción de jóvenes asistentes a convocatoria</li> <li>• Registro de entrevistas a jóvenes postulantes</li> <li>• Acta de Compromiso del postulante. - Expediente de jóvenes beneficiarios</li> <li>• Lista de Asistencia de Taller de ABE</li> <li>• Registro de información de intermediación de Jóvenes Beneficiarios</li> <li>• Registro de información de inserción de Jóvenes Beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de convenios suscritos</li> <li>• Número de Jóvenes Focalizados</li> <li>• Número de Jóvenes beneficiarios del Programa</li> <li>• Número de Jóvenes Capacitados en Habilidades Técnico-Productivas</li> <li>• Número de Jóvenes Insertados al Mercado Laboral</li> <li>• Número de Alianzas estratégicas firmadas</li> </ul>	

**Fuente:** Manual de Operaciones del Programa “Jóvenes Productivos”, Sistema de Trámite Documentario. Elaboración Propia

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO**

### **4.1. Análisis de deseabilidad**

Este prototipo de innovación, referente al rediseño de proceso, incidirá positivamente en que más jóvenes se puedan insertar al mercado laboral en un tiempo oportuno. Asimismo, contribuye a que la entidad se acerque a su meta física correspondiente al porcentaje de jóvenes insertados, establecida en el Plan Operativo Institucional.

Como sabemos las entidades son las encargadas de rediseñar sus procesos. Si al hacerlo se encuentran con un proceso que va a contribuir a mejorar su desempeño y, en consecuencia, al cumplimiento de sus metas físicas, creemos que les agrada la propuesta del prototipo. Así mismo, podríamos suponer que, si al joven beneficiario, el usuario al que se le brinda este servicio, se le hiciera conocer este prototipo, no dudaría en hacerlo suyo. Es decir, tomará la decisión de aprobar e implementar, porque entenderá que, bajo este rediseño de proceso, más jóvenes lograrán insertarse al mercado laboral.

En este caso, al actor que le corresponde, por estar dentro de sus atribuciones, plantear medidas correctivas y modificaciones en los instrumentos de gestión, para este caso específico donde se propone la mejora de proceso, es el programa Jóvenes Productivos, ya que, mediante la dirección ejecutiva, se encarga de brindar los lineamientos necesarios a las gerencias para los cambios que se necesiten realizar a nivel de directivas y otros instrumentos de gestión. De este modo, luego serán transmitidas a las oficinas zonales, áreas involucradas que alcanzan los cambios y las ECAPs.

El Programa Jóvenes Productivos, en los últimos años, ha manifestado dificultades en la inserción laboral de los jóvenes capacitados. Una prueba de ello es que, en promedio, no ha logrado alcanzar insertar al 50% de los jóvenes que ha capacitado por año. Por esta razón, considero que la entidad, durante años, ha buscado la forma o estrategia de lograr que cada año se puedan

insertar más jóvenes al mercado laboral. De esta manera, se intenta cumplir con la meta establecida. Finalmente, por todo lo antes mencionado, el programa tomará en cuenta este prototipo de innovación. La inserción laboral de los jóvenes, al ser el objetivo en común de los involucrados, mostrará un alto nivel de deseabilidad.

#### **4.2. Análisis de factibilidad**

El prototipo planteado es el rediseño del proceso de capacitación e inserción laboral que consiste básicamente en el cambio de momento de ejecución de alguna de las actividades y la realización de forma paralela de otras. Por este motivo, considero que el programa, al contar con áreas técnicas que están familiarizadas con los procesos y al conocer más de cerca las actividades y los problemas, cuenta con las capacidades necesarias para rediseñar el proceso.

De la misma forma, los especialistas del programa, que conocen la parte normativa, pues la revisan y emplean a diario, cuentan con las condiciones para plantear el rediseño de proceso. En esta medida, el programa y sus áreas técnicas, al ser las encargadas de mejorar sus procesos, emitir directivas, modificar directivas y otros instrumentos de gestión, tienen la capacidad técnica y normativa para proponer un rediseño del proceso.

Por otro lado, el equipo de trabajo de la institución no tendrá inconvenientes para gestionar las actividades, pues, con frecuencia, las viene realizando. Solo se tendrán que adaptar a los cambios propuestos en la mejora del proceso.

Al analizar las causas del problema, hemos logrado identificar la ausencia de ciertas capacidades o, en algunos casos, la diferencia de capacidades entre colaboradores del programa que cumplen las mismas funciones. Entonces, podemos decir que la organización debería mejorar y estandarizar sus capacidades operativas; por ejemplo, a través de la constante capacitación a sus colaboradores. Por otro lado, al proponer un rediseño del proceso, es importante que la organización empiece a implementar la gestión por procesos.

En la actualidad, todo el proceso de capacitación e inserción laboral, desde una perspectiva optimista, dura cerca de 11 meses. Sin embargo, con el prototipo

planteado, duraría en promedio 8 meses. Además, para que la organización pueda adecuarse a este prototipo de innovación, no necesita más de un mes.

Los dos socios potenciales que posee el programa son las ECAPs, encargadas de brindar la capacitación técnica básica, y las empresas privadas, brindadoras de oportunidades laborales a los jóvenes. Estos socios deberían mantener una constante coordinación y estable articulación, a fin de terminar la capacitación en un tiempo óptimo. De esta manera, la mayoría de jóvenes se podrán insertar al mercado laboral.

#### **4.3. Análisis de viabilidad**

Conforme al prototipo de innovación planteado, se considera que, para su implementación al programa Jóvenes Productivos, no le generaría modificaciones significativas en los requerimientos de personal y recursos presupuestales adicionales. Como el prototipo es un rediseño del proceso, la entidad puede ponerlo en marcha con los actuales trabajadores y con el mismo presupuesto asignado a la entidad. En tal sentido, la viabilidad presupuestal del prototipo de innovación no constituye una limitante para su implementación. Asimismo, si en el transcurso del proceso se necesitara requerir personal adicional, este sería mínimo y a un presupuesto manejable.

## CONCLUSIONES

- a) Al analizar la información brindada por el programa, encontramos que el bajo porcentaje de inserción laboral de los jóvenes capacitados es un problema que ha sido constante en el transcurso de los años: 40% a nivel nacional y 47% en Lima, aproximadamente.
- b) Según el análisis realizado, la demanda laboral desfasada se produce, porque las capacitaciones terminan después del tiempo estimado. En consecuencia, la demanda laboral específica es identificada para ser cubierta a futuro. Por ello, los jóvenes beneficiarios tienen un tiempo estimado de incorporación a la empresa no menor de 6 meses desde que se identifican los puestos laborales mediante fichas empresariales.
- c) Algunos entrevistados y estudios de investigación revisados coinciden al referir que los egresados de capacitaciones básicas de corto tiempo no son atractivos para el sector empresarial. Este es un motivo por el cual no contratan a jóvenes capacitados por el programa.
- d) La mayoría de las capacitaciones terminan después del tiempo estimado y establecido en su cronograma de actividades. Esto ocasiona que los jóvenes capacitados no puedan cubrir los espacios laborales identificados mediante las fichas empresariales.
- e) La malla curricular no coincide al 100% con los requerimientos de la empresa. Asimismo, en ciertos cursos, las ECAPs, para desarrollar la parte práctica de las capacitaciones, no disponen de instrumentos y equipos que consideraron en su propuesta técnica con los cuales ganaron la convocatoria. De esta manera, perjudican a los jóvenes en su adiestramiento y obtención de capacidades necesarias que les permitan lograr el perfil que las empresas solicitan y, de este modo, ocupar los puestos laborales identificados.

- f) Varios entrevistados indicaron que, en el proceso de focalización, un gran número de jóvenes no mostró interés por las carreras técnicas básicas ofertadas por el programa.
- g) En el proceso de focalización, se identifican jóvenes sin estudios, así como estudiantes de universidades y tecnológicos que cumplen con los requisitos establecidos por el programa, pero no muestran interés por las carreras técnicas ofertadas. Sin embargo, terminan inscribiéndose con la finalidad de obtener un certificado, mantener su tiempo ocupado o, en algunos casos, solo recibir los beneficios de alimentación, pasajes, indumentaria, entre otros. En cuanto al tiempo de focalización, el programa ha establecido aproximadamente un mes para identificar de 20 a 25 jóvenes para la apertura de un aula, lo cual no se produce en la práctica.
- h) El mapeo de procesos nos permitió conocer los puntos críticos de las actividades, detectar el origen de las causas y, a su vez, elegir una de ellas para poder abordarla. En este sentido, la causa que se eligió fue la demanda laboral desfasada. Al identificar esta causa, para un tiempo futuro de mínimo 6 meses para ser cubierta, en su mayoría, no se logró el objetivo de cubrirla por los jóvenes capacitados, ya que las capacitaciones terminan después del tiempo establecido. Por esta razón, se pierden los puestos laborales. Se considera que es la causa que genera mayor impacto en el problema y que, al encontrarle una solución, contribuiremos en mayor medida a solucionar el problema.
- i) Para la solución del problema, se propuso un rediseño de proceso como prototipo de innovación, el cual permite optimizar tiempo, culminar las capacitaciones antes que la demanda laboral identificada sea cubierta por otras personas y que más jóvenes logren insertarse. A través de esta investigación, se logró conocer que el tiempo promedio del proceso de capacitación e inserción laboral es de 317 días. Sin embargo, rediseñando el proceso, se obtuvo 242 días, es decir, 75 días menos que el proceso actual.

- j) En el rediseño de proceso como primer cambio, se considera realizar la identificación de la demanda laboral específica a través del estudio de mercado de trabajo. Esto se desarrolla en un tiempo máximo de 15 días, es decir, 45 días menos cuando se realiza por medio de fichas empresariales.
- k) El segundo cambio propuesto consiste en realizar actividades paralelas, puesto que, en la actualidad, hay actividades independientes que se realizan de forma secuencial. Después de los actos preparatorios para la convocatoria de ECAPs, se considera efectuar actividades de forma paralela como las siguientes: la convocatoria a través del SEACE, la focalización del público objetivo y la realización nuevamente de la identificación de demanda laboral específica, pero, esta vez, a través de fichas empresariales para conseguir en cartera puestos laborales. Al plantear la realización de actividades simultáneas, se elimina un tiempo muerto de aproximadamente 30 días.
- l) El rediseño de proceso propuesto no requiere cambios en la organización como modificar el organigrama, crear una nueva área o realizar variaciones funcionales. Dicho de otra manera, el proceso se puede realizar con la organización actual.
- m) El prototipo de innovación planteado no supone recursos humanos y financieros adicionales, porque es un rediseño de proceso que consiste en la modificación del orden de algunas de las actividades y la realización de otras de forma paralela.
- n) En la parte normativa, se requieren modificaciones mínimas, las cuales no afectan la viabilidad del prototipo propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: LIMUSA, S.A. DE C.V. GRUPO NORIEGA EDITORES.
- Alcántara, G. (2017). *Análisis y mejora de procesos en una empresa de automatización industrial y electrificación aplicando la metodología DMAIC* (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Aliaga, T. (2015). *Gestión por procesos experiencia del RENIEC*. Recuperado de [https://sgp.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2015/10/TOBIAS\\_ALIAGA\\_RENIEC.pdf](https://sgp.pcm.gob.pe/wpcontent/uploads/2015/10/TOBIAS_ALIAGA_RENIEC.pdf)
- Arevalo, M. (2010). *Organización gestión servicios ti: definición y características de un proceso*. Recuperado de <https://arevalomaria.wordpress.com/2010/02/07/organizacion-gestion-servicios-ti-definicion-y-caracteristicas-de-un-proceso/>
- Atoche, M. (2017). *Factores limitantes del empleo para los jóvenes egresados del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos, de la Provincia de Arequipa, año 2015* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Boltvinik, J. (2001). Opciones metodológicas para medir la pobreza en México. *Comercio Exterior*, 51(10), 869-878.
- Bonilla, E., Díaz, B. K., & Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- CEPLAN. (s.f.). Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM – Trabajo y promoción del empleo (2017 – 2021). Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_/plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem-trabajo-y-promocion-del-empleo-2017-2021/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_/plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem-trabajo-y-promocion-del-empleo-2017-2021/)
- Chacaltana, J. (2004). La inserción laboral de los jóvenes en el Perú: La visión de los empresarios. *Documento del Proyecto regional "Integración de jóvenes al mercado laboral" CEPAL/GTZ*.
- Chang, R. (1996). *Mejora Continua de Procesos: Guía Práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Editorial Mc-Gran-Hill Internacional.
- Cozzubo, A. (2015). *Para nunca más volver: un análisis de la dinámica de la pobreza en el Perú (2007 – 2011)* (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Mexico D.F.: Pearson Educación. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Echeverría, B. (1997). Inserción Sociolaboral. *Revista de Investigación Educativa*, 15(2), 85-115. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/108580/1/127564.pdf>

Gallart, M. A. (2001). La formación para el trabajo y los jóvenes en América Latina. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31637/S2001165\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31637/S2001165_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García-Blanco, M., & Cárdenas-Sempértegui, E. (2018). La Inserción Laboral en la Educación Superior. La perspectiva latinoamericana. *Educación XXI*, 21(2), 323-347.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

Harrington, H.J., & Rosas., G.E. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Julcahuanga, J. (2013). *Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil PROJOVEN, para la inserción laboral de jóvenes entre 16 a 24 años en la ciudad de Piura* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Justiniano, M. (2006). *Inserción laboral de los profesionales graduados en ciencias de la educación* (tesis de doctorado). Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2350/MDJ\\_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2350/MDJ_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Krajewski, L., Ritzam, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor*. México D.F.: Editorial Pearson Educación.

Ley N° 27711. (2002). Ley del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Llaguno, S. (2014). Identificación de los niveles de inserción laboral del personal con discapacidades de las empresas privadas: Alameda Hotel Mercure, Farmaenlace, Hyundai, Moore Stephens Consultores y Roche Ecuador de la Provincia de Pinchincha (tesis de titulación). Universidad Centran del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3621/1/T-UCE-0007-172.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). *Políticas Nacionales de Empleo*. Recuperado de [https://www.ilo.org/dyn/youthpol/en/equest.fileutils.dohandle?p\\_upload\\_d\\_file\\_id=36](https://www.ilo.org/dyn/youthpol/en/equest.fileutils.dohandle?p_upload_d_file_id=36)

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2015). *El ministerio*. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/>
- Muñoz, F. (2017). Diagnóstico sobre la gestión de materiales y recursos educativos en la Provincia de Lamas, San Martín. *Cuaderno de Trabajo N° 37*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/files/2017/02/cuaderno-37-Fanni-Mu%C3%B1oz-ISBN.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Resolución sobre el Desarrollo de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc88/resolutions.htm>
- Orgemer, G. (2002). *Enciclopedia de los Recursos Humanos*. Madrid: Artegraf.
- Pelayo, M. (2012). *Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral*. Mexico D.F.: EUMED. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1250/1250.pdf>
- Perez, V. (2003). Las Reformas en los años 90 y la Pobreza: Distinciones entre América Latina y Cuba. *La Pobreza en las Economías Emergentes de Europa Central y Oriental y en América Latina*. Madrid. Recuperado de <https://docplayer.es/78410181-Las-reformas-en-los-90-y-la-pobreza-distinciones-entre-america-latina-y-cuba.html>
- Pérez, C. (2015). *Inserción laboral de universitarios desde la perspectiva psicosocial* (tesis doctoral). Universidad de Extremadura, Extremadura, España. Recuperado de [http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/133506/TDUE\\_X\\_2016\\_Perez%20de%20las%20Vacas\\_Aparicio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/133506/TDUE_X_2016_Perez%20de%20las%20Vacas_Aparicio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (1997). *Informe sobre desarrollo*. Madrid: Ediciones MundPrensa.
- Quiñones, N. (2016). *Efectos del gasto público sobre la pobreza monetaria en el Perú: 2004-2012* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Ramírez, A. (2014). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas* (tesis de maestría). Universidad de Morelos, Chiapas, México. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/98/Tesis%20Antonio%20Ram%C3%ADrez%20Amado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reto, A. (2016). *El proceso de capacitación técnico laboral del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes a la Obra* (tesis de maestría) Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Rodríguez, A. (2013). *El ajuste entre formación y empleo de los universitarios en España* (tesis doctoral). Universidad de León, León, España. Recuperado de

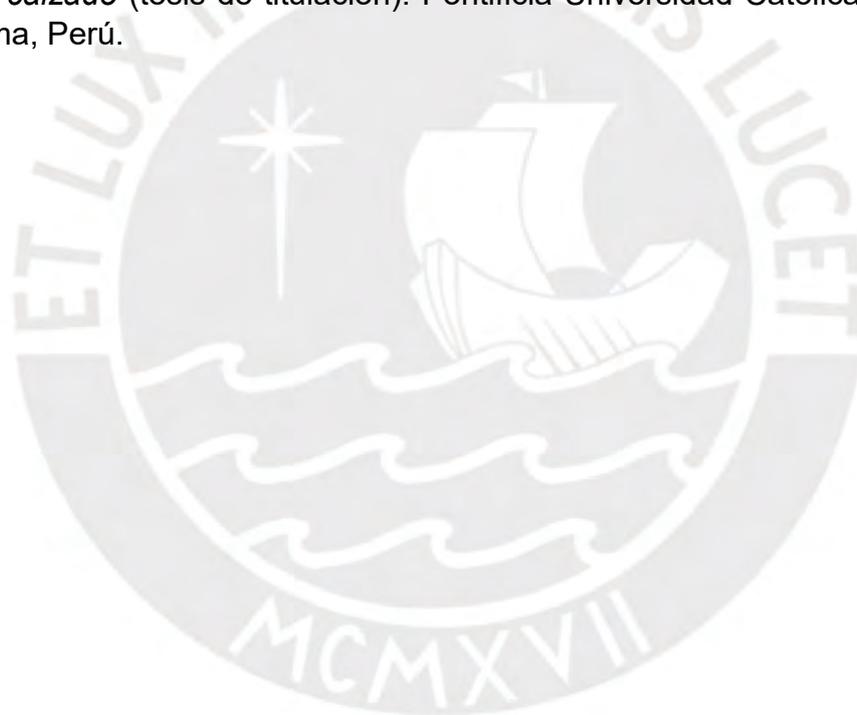
[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3018/tesis\\_d5e05f.PDF?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3018/tesis_d5e05f.PDF?sequence=1)

Tassara, F. (27 de agosto de 2019). Sedapal utilizará mecanismo similar al empleado en los Juegos Panamericanos. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sedapal-agua-saneamiento-juegos-panamericanos-parapanamericanos-lima-2019-pmo-fonafe-unops-naciones-unidas-ecpm-noticia-669244-noticia/?ref=ecrActualizado>

Tristán, A., & Vásquez, M. (2018). *Deserción laboral de beneficiarios del Programa Jóvenes a la Obra: el caso de la Empresa Textiles Camones, distrito de Puente Piedra - Lima, 2015* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Weller, J. (2006). *Los jóvenes y el empleo en América Latina: desafíos y perspectivas ante un nuevo escenario laboral*. Colombia: FLACSO.

Yauri, L. (2015). *Análisis y mejora de procesos en una empresa manufacturera de calzado* (tesis de titulación). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.



## ANEXOS

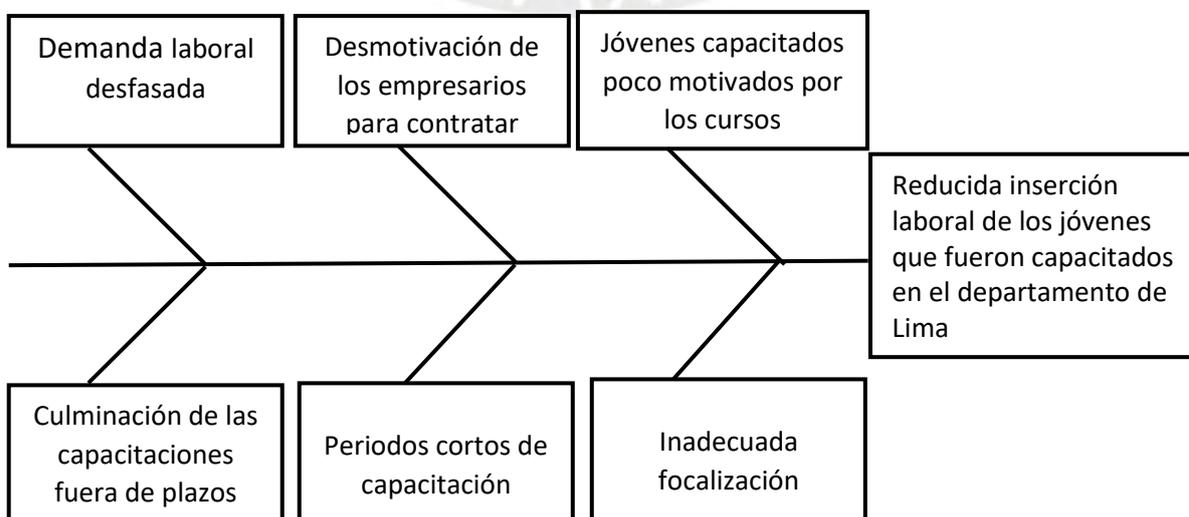
### ANEXO 1: ARQUITECTURA DEL PROBLEMA

Matriz de Consistencia				
Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas
Principal: ¿Cuál es la situación de la inserción laboral de los jóvenes que han sido capacitados por el programa Jóvenes Productivos en el periodo 2013-2018?	Describir la situación de inserción laboral de los jóvenes que han sido capacitados por el programa Jóvenes Productivos en el periodo 2013 - 2018?			
Secundaria 1: ¿Quiénes son los actores que participaron del proceso de capacitación e inserción laboral de los jóvenes del departamento de Lima durante el periodo 2013-2018? Y ¿Cuáles son sus funciones?	Determinar quiénes son los actores que participaron del proceso de capacitación e inserción laboral de los jóvenes del departamento de Lima durante el periodo 2013-2018 y cuáles son sus funciones.	Los actores que participaron del proceso de capacitación e inserción laboral de los jóvenes del departamento de Lima son los funcionarios y colaboradores del Programa, ECAPS.	Documentos oficiales del Programa	Revisión documental
			Jefes de Área de la gerencia de Capacitación e Inserción Laboral	Entrevista
			Vinculadores y Focalizadores	Entrevista
			Jefes Zonal	Entrevista
			Jóvenes capacitados	Entrevista
Secundaria 2: ¿Qué porcentaje de jóvenes que fueron capacitados por el Programa Jóvenes Productivos se pudieron insertar al mercado laboral en el periodo 2013-2018?	Determinar el porcentaje de jóvenes que pudo insertarse al mercado laboral después de haber sido capacitados por el Programa Jóvenes Productivos en el periodo 2013-2018.	Se estima que el porcentaje de insertados sería menor de 60%.	Aplicativo.jovenesproductivos.gob.pe/ropono/	Revisión de base de datos

## ANEXO 2: DISEÑO CAUSAL

Pregunta Causal					
Pregunta Causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de dato	Herramientas	Método de Análisis
¿Qué genera el bajo porcentaje de inserción laboral de los jóvenes capacitados por el Programa Jóvenes Productivos en el departamento de Lima?	Explicar las causas que generan el bajo porcentaje de inserción laboral de los jóvenes capacitados por el programa Jóvenes Productivos en el Departamento de Lima	Las causas que generan el bajo porcentaje de inserción laboral de los jóvenes capacitados por el programa Jóvenes Productivos en el Departamento de Lima son el deficiente sustento técnico de la oferta laboral, jóvenes capacitados sin vocación, desmotivación de los empresarios para contratar, culminación de las capacitaciones fuera de plazo e inadecuada focalización.	Documentos oficiales del Programa	Revisión documental	
			Jefes de Área de la gerencia de Capacitación e Inserción Laboral	Entrevista	
			Vinculadores y Focalizadores	Entrevista	
			Jefes Zonal	Entrevista	
			Jóvenes capacitados	Entrevista	
			Entidades de Capacitación	Entrevista	

## ANEXO 3: DIAGRAMA CAUSAL ISHIKAWA



## ANEXO 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO Y ENTREVISTAS

### Consentimiento Informado

El presente estudio es conducido por mi persona el Sr(a). Edson Kogi Rios Mendoza, identificado(a) con N° de DNI: 43931107, quien viene realizando la Maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es comprender el servicio de capacitación e inserción laboral brindado por el Programa “Jóvenes Productivos”.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 40 minutos de su tiempo. La conversación será grabada. De este modo, podré transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

¿Accede usted participar de esta entrevista?

-----  
FIRMA

## **Guía de entrevista sobre Inserción Laboral de los Jóvenes Capacitados: Programa “Jóvenes Productivos”**

### **Guía de entrevista para el jefe de Intermediación e Inserción Laboral**

#### **1. Conocer al entrevistado**

- Nombre y cargo que ocupó
- ¿Cuáles son o fueron las principales funciones desarrolladas por usted?

#### **2. Nivel de conocimiento del tema y relevancia:**

- ¿Cómo se realiza la intermediación en el Programa Jóvenes Productivos?
- ¿Existe alguna estrategia o metodología para incrementar la inserción laboral de los jóvenes capacitados?
- ¿En algún documento está establecido el porcentaje de jóvenes capacitados que tienen que insertarse al mercado laboral?
- ¿Cree que el informe de oferta laboral es suficiente para garantizar la inserción laboral?
- ¿Las directivas y otros documentos son relevantes para mejorar la inserción laboral?

#### **3. Percepción de cumplimiento:**

- ¿Cuál cree que es el principal objetivo del programa: la capacitación o la inserción laboral? ¿Por qué?
- ¿Cree que se cumplía lo establecido en la directiva y otros documentos?
- ¿Cumplían la estrategia o metodología para la inserción laboral de los jóvenes capacitados?
- ¿Tienen interés en insertar a todos los jóvenes capacitados?

#### **4. Causas de la baja inserción laboral de los capacitados**

- ¿Cuáles cree que son las principales causas del bajo porcentaje de jóvenes insertados al mercado laboral que fueron capacitados por el programa? Explique las causas.
- ¿Cree que hay causas externas que contribuyen a la baja inserción laboral?

#### **5. Medidas correctivas**

- ¿Qué medidas tomaría para incrementar el porcentaje de insertados al mercado laboral de los jóvenes capacitados? ¿Tuvieron éxito?

- ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr que más jóvenes capacitados logren ser efectivamente insertados?
- ¿Considera que contar con vinculadores con experiencia ayudaría a incrementar el porcentaje de inserción laboral?
- ¿Mejorarían las condiciones laborales de los vinculadores?
- ¿Le gustaría agregar algo más?



## **Guía de entrevista para el Jefe del Área de Focalización**

### **1. Conocer al entrevistado**

- Nombre y cargo que ocupó
- ¿Cuáles son o fueron las principales funciones desarrolladas por usted?

### **2. Nivel de conocimiento del tema y relevancia:**

- ¿Cómo se produce el proceso de focalización en el programa?
- ¿Existe alguna estrategia o metodología para una buena focalización de los jóvenes?
- ¿Los focalizadores son capacitados antes de salir a campo? ¿El tiempo de capacitación es suficiente?
- ¿Los requisitos planteados por el programa para que un joven sea beneficiario son suficientes?
- ¿La orientación vocacional está considerada como parte del proceso de focalización?

### **3. Percepción de cumplimiento:**

- ¿Cuál cree que es el principal objetivo del programa: la capacitación o la inserción laboral? ¿Por qué?
- ¿Cumplían la estrategia o metodología para una óptima focalización?
- ¿Las directivas y otros documentos son relevantes para una buena focalización?
- ¿Los colaboradores de esta área son eficientes y eficaces durante el proceso de focalización?
- ¿La Alta Dirección le da la importancia que amerita al área de focalización?

### **4. Causas de la baja inserción laboral de los capacitados**

- ¿Cuáles cree que son las principales causas del bajo porcentaje de jóvenes insertados al mercado laboral que fueron capacitados por el programa? Explique las causas.
- ¿Considera que una mala focalización es determinante para una baja inserción laboral?
- ¿Cree que hay causas externas que contribuyen a la baja inserción laboral?

## **5. Medidas correctivas**

- ¿Qué medidas tomaría para incrementar el porcentaje de insertados al mercado laboral de los jóvenes capacitados?
- ¿Qué requisitos mínimos debería tener un profesional para ser focalizador?
- ¿Mejorarían las condiciones laborales de los focalizadores?
- ¿Mejoraría el proceso de focalización planteado por el programa?
- ¿Le gustaría agregar algo más?



## **Guía de entrevista para el Jefe del Área de Supervisión**

### **1. Conocer al entrevistado**

- Nombre y cargo que ocupó
- ¿Cuáles son o fueron las principales funciones desarrolladas por usted?

### **2. Nivel de conocimiento del tema y relevancia:**

- ¿Cómo se define la supervisión en el programa?
- ¿Cómo se produce el proceso de supervisión en el programa?
- ¿Las actividades de supervisión contribuyen a la inserción laboral de los jóvenes?
- ¿Existe alguna estrategia o metodología para una buena supervisión por parte del programa?
- Según usted, ¿en qué consistiría un proceso de supervisión adecuada?

### **3. Percepción de cumplimiento:**

- ¿Cuál cree que es el principal objetivo del programa: la capacitación o la inserción laboral? ¿Por qué?
- ¿Las directivas y otros documentos son relevantes para una buena supervisión?
- ¿Los colaboradores del área son eficientes y eficaces durante el proceso de supervisión?
- ¿Los colaboradores del área cumplían la estrategia o metodología para una óptima supervisión?
- ¿Cree usted que una óptima supervisión contribuye a incrementar la inserción laboral de los jóvenes?

### **4. Causas de la baja inserción laboral de los capacitados**

- ¿Cuáles cree que son las principales causas del bajo porcentaje de jóvenes insertados al mercado laboral que fueron capacitados por el programa? Explique las causas.
- ¿Considera que una mala supervisión es determinante para una baja inserción laboral?
- ¿Cree que hay causas externas que contribuyen a la baja inserción laboral?

### **5. Medidas correctivas**

- ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr que más jóvenes capacitados logren ser efectivamente insertados?

- ¿Qué medidas tomaría para incrementar el porcentaje de insertados al mercado laboral de los jóvenes capacitados?
- ¿Mejoraría el proceso de supervisión planteado por el programa?
- ¿Le gustaría agregar algo más?



## **Guía de entrevista para el Jefe del Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación**

### **1. Conocer al entrevistado**

- Nombre y cargo que ocupó
- ¿Cuáles son o fueron las principales funciones desarrolladas por usted?

### **2. Nivel de conocimiento del tema y relevancia:**

- ¿Cómo se produce el proceso de calificación y selección de entidades de capacitación en el programa?
- ¿Cuál es la actividad más importante del proceso de calificación y selección de entidades de capacitación?
- ¿En función a qué se elabora la propuesta técnica?
- ¿Existe alguna estrategia o metodología para la formulación de la propuesta técnica?
- ¿Cuáles son los requisitos más importantes para la elaboración de una propuesta técnica?
- ¿La elección de una buena ECAP contribuye a que más jóvenes se inserten al mercado laboral?

### **3. Percepción de cumplimiento:**

- ¿Cuál cree que es el principal objetivo del programa: la capacitación o la inserción laboral? ¿Por qué?
- ¿Las directivas y otros documentos son relevantes para una buena calificación y selección de entidades de capacitación?
- ¿Los colaboradores del área son eficientes y eficaces durante el proceso de calificación y selección de entidades de capacitación?
- ¿Consideras que una buena propuesta técnica contribuiría a incrementar la inserción laboral de los jóvenes?

### **4. Causas de la baja inserción laboral de los capacitados**

- ¿Cuáles cree que son las principales causas del bajo porcentaje de jóvenes insertados al mercado laboral que fueron capacitados por el programa? Explique las causas.
- ¿Cree que una mala propuesta técnica y la calificación y selección de entidades de capacitación es determinante para una baja inserción laboral?
- ¿Considera que seguir trabajando con ECAPS que no han cumplido con ciertos puntos de los convenios anteriores contribuye a una baja inserción laboral?

- ¿Cree que hay causas externas que contribuyen a la baja inserción laboral?

### **5. Medidas correctivas**

- ¿Qué medidas tomaría para incrementar el porcentaje de insertados al mercado laboral de los jóvenes capacitados?
- ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr que más jóvenes capacitados logren ser efectivamente insertados?
- ¿Mejoraría el proceso de calificación y selección de entidades de capacitación planteada por el programa?
- ¿Le gustaría agregar algo más?



## **Guía de entrevista para el Jefe Zonal Lima-Callao**

### **1. Conocer al entrevistado**

- Nombre y cargo que ocupó
- ¿Cuáles son o fueron las principales funciones desarrolladas por usted?

### **2. Nivel de conocimiento del tema y relevancia:**

- ¿Cómo se produce el proceso de capacitación e inserción laboral en el programa?
- ¿Cuál es la actividad más importante del proceso de capacitación e inserción laboral?
- ¿Cuáles son los requisitos para contratar a los focalizadores y vinculadores?
- ¿Cuánto tiempo se les capacita a los focalizadores y vinculadores antes de salir a campo?
- ¿Existe alguna estrategia o metodología para la capacitación de focalizadores y vinculadores?
- ¿La experiencia del focalizador contribuye para una posterior inserción laboral de los jóvenes?
- ¿La experiencia del vinculador contribuye para la inserción laboral de los jóvenes?

### **3. Percepción de cumplimiento:**

- ¿Cuál cree que es el principal objetivo del programa: la capacitación o la inserción laboral? ¿Por qué?
- ¿Las directivas y otros documentos son relevantes para incrementar la inserción laboral?
- ¿Cree que son eficientes y eficaces durante todo el proceso de capacitación?
- ¿Considera que el tiempo de capacitación es suficiente?
- ¿El tiempo de capacitación programado es suficiente para lograr la inserción laboral de los jóvenes?
- ¿Se cumple con los tiempos establecidos durante el proceso de capacitación?
- ¿Los focalizadores y vinculadores cumplen con lo establecido en su TDR?
- ¿Las ECAPS cumplen con lo establecido en los convenios?
- ¿Crees que los jóvenes reciben una óptima capacitación?

#### **4. Causas de la baja inserción laboral de los capacitados**

- ¿Cuáles cree que son las principales causas del bajo porcentaje de jóvenes insertados al mercado laboral que fueron capacitados por el programa? Explique las causas.
- ¿Considera que no tener focalizadores y vinculadores con experiencia y bien capacitados es una causa relevante para tener bajo porcentaje de inserción laboral?
- ¿Considera que seguir trabajando con ECAPS que no han cumplido con ciertos puntos de los convenios anteriores contribuye a una baja inserción laboral?
- ¿Cree que hay causas externas que contribuyen a la baja inserción laboral?
- ¿Considera que la estabilidad laboral y demora en la emisión de órdenes de servicio y pagos son causas para la futura inserción laboral de los jóvenes?
- ¿Cree que el sueldo de los focalizadores y vinculadores es bajo; y si esta tiene relación con la baja inserción laboral?

#### **5. Medidas correctivas y recomendaciones**

- ¿Qué medidas tomaría para incrementar el porcentaje de insertados al mercado laboral de los jóvenes capacitados?
- ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr que más jóvenes capacitados logren ser efectivamente insertados?
- ¿Qué mejoras le gustaría proponer en todo el proceso de capacitación planteado por el programa?
- ¿Mejorarías las condiciones laborales de los focalizadores y vinculadores?
- ¿Le gustaría agregar algo más?

## **Guía de entrevista para vinculadores**

### **1. Conocer al entrevistado**

- Nombre y cargo que ocupó
- Profesión
- ¿Cuáles son o fueron las principales funciones desarrolladas por usted?

### **2. Nivel de conocimiento del tema y relevancia:**

- ¿Anteriormente trabajó desempeñando funciones iguales o similares?
- ¿Lo/La capacitaron antes de salir a campo? ¿Cuánto tiempo?
- ¿Conoce bien los procesos de intermediación e inserción laboral?
- ¿Tienen una estrategia o metodología para realizar los procesos de intermediación e inserción laboral?
- ¿Cómo es que produce el contacto con empresas?
- ¿Contactar empresas y laborar el informe de oferta laboral garantizará la inserción laboral de los jóvenes?
- ¿La experiencia del vinculador contribuye a la inserción laboral de más jóvenes?

### **3. Percepción de cumplimiento:**

- ¿Cuál cree que es el principal objetivo del programa: la capacitación o la inserción laboral? ¿Por qué?
- ¿Las directivas y otros documentos son relevantes para incrementar la inserción laboral?
- ¿Cree que son eficientes y eficaces durante todo el proceso de intermediación e inserción laboral?
- ¿Considera que el tiempo de capacitación es suficiente?
- ¿Los jóvenes capacitados por el programa están acorde a lo que buscan los empresarios?
- ¿El tiempo de capacitación programado es suficiente para lograr la inserción laboral de los jóvenes?
- ¿Se cumple con los tiempos establecidos durante el proceso de capacitación?
- ¿Los vinculadores tienen dificultad para cumplir con lo establecido en su TDR?
- ¿Cree que los jóvenes reciben una óptima capacitación?

#### **4. Causas de la baja inserción laboral de los capacitados**

- ¿Cuáles cree que son las principales causas del bajo porcentaje de jóvenes insertados al mercado laboral que fueron capacitados por el programa? Explique las causas.
- ¿Cree que no tener vinculadores con experiencia y bien capacitados es una causa relevante para el bajo porcentaje de inserción laboral?
- ¿El sustento del informe de demanda laboral es importante para la inserción laboral?
- ¿Cree que hay causas externas que contribuyen a la baja inserción laboral?
- ¿Considera que la estabilidad laboral y demora en la emisión de órdenes de servicio y pagos son causas para la futura inserción laboral de los jóvenes?
- ¿Cree que el sueldo de los vinculadores es bajo? ¿Esto tiene relación con la baja inserción laboral?

#### **5. Medidas correctivas y recomendaciones**

- ¿Qué medidas tomaría para incrementar el porcentaje de insertados al mercado laboral de los jóvenes capacitados?
- ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr que más jóvenes capacitados logren ser efectivamente insertados?
- ¿Qué mejoras le gustaría proponer en todo el proceso de capacitación planteado por el programa?
- ¿Mejorarías las condiciones laborales de los vinculadores?
- ¿Le gustaría agregar algo más?

## **Guía de entrevista para focalizadores**

### **1. Conocer al entrevistado**

- Nombre y cargo que ocupó
- Profesión
- ¿Cuáles son o fueron las principales funciones desarrolladas por usted?

### **2. Nivel de conocimiento del tema y relevancia:**

- ¿Anteriormente trabajó desempeñando funciones iguales o similares?
- ¿Lo/La capacitaron antes de salir a campo? ¿Cuánto tiempo?
- ¿Cómo se desarrolla el proceso de focalización?
- ¿Tienen una estrategia o metodología para focalizar?
- ¿Contactar a jóvenes que cumplan los requisitos para ser beneficiarios es complicado?
- ¿La experiencia del focalizador contribuye a una posterior inserción laboral de los jóvenes?

### **3. Percepción de cumplimiento:**

- ¿Cuál cree que es el principal objetivo del programa: la capacitación o la inserción laboral? ¿Por qué?
- ¿Las directivas y otros documentos son relevantes para incrementar la inserción laboral?
- ¿Cree que son eficientes y eficaces durante todo el proceso de focalización?
- ¿Considera que el tiempo de capacitación es suficiente?
- ¿Los jóvenes capacitados por el programa están acorde a lo que buscan los empresarios?
- ¿El tiempo que les dan para contactar a los futuros beneficiarios es suficiente?
- ¿Se cumple con los requisitos establecidos para que un joven sea beneficiario?
- ¿Los focalizadores tienen dificultad para cumplir con lo establecido en su TDR?
- ¿Los jóvenes después de ser contactados pasan por una charla de orientación vocacional?

#### **4. Causas de la baja inserción laboral de los capacitados**

- ¿Cuáles cree que son las principales causas del bajo porcentaje de jóvenes insertados al mercado laboral que fueron capacitados por el programa? Explique las causas.
- ¿Cree que no tener focalizadores con experiencia y bien capacitados es una causa relevante para el bajo porcentaje de inserción laboral?
- ¿La realización de un taller de orientación vocacional es importante para la inserción laboral?
- ¿Cree que hay causas externas que contribuyen a la baja inserción laboral?
- ¿Considera que la estabilidad laboral y demora en la emisión de órdenes de servicio y pagos son causas para la futura inserción laboral de los jóvenes?
- ¿Cree que el sueldo de los focalizadores es bajo? ¿Esto tiene relación con la baja inserción laboral?

#### **5. Medidas correctivas y recomendaciones**

- ¿Qué medidas tomaría para incrementar el porcentaje de insertados al mercado laboral de los jóvenes capacitados?
- ¿Cuáles serían sus recomendaciones para lograr que más jóvenes capacitados logren ser efectivamente insertados?
- ¿Qué mejoras le gustaría proponer en todo el proceso de capacitación planteado por el programa?
- ¿Mejorarías las condiciones laborales de los focalizadores?
- ¿Le gustaría agregar algo más?