



**“EL PROCESO DE CAPACITACIÓN TÉCNICO LABORAL DEL
PROGRAMA NACIONAL DE EMPLEO JUVENIL JÓVENES A LA
OBRA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sr. Ángel Fabián Reto Quintanilla

Asesor: Profesor Enrique Roberto Kocyen Chon Yamasato

2016

Dedico el presente trabajo a mi esposa Carolina por su apoyo incondicional; a mis hijos Fabio y Franco por su comprensión y porque representan mi fuente de motivación.

Agradezco a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico por los conocimientos impartidos y, en especial, al profesor Enrique Chon Yamasato, asesor de este trabajo, quien en todo momento mostró su gran disposición a coadyuvar a la realización de la tesis que se fue afinando con sus aportes y comentarios.

Resumen ejecutivo

De acuerdo con cifras oficiales, el Perú ha experimentado importantes tasas de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) durante los últimos 20 años. En los períodos 2005 y 2012, la economía peruana tuvo una tasa de crecimiento promedio anual de 7% (BCR 2013). No obstante, si bien el crecimiento ha sido muy importante para las personas que han tenido las calificaciones y competencias demandadas por las actividades económicas en expansión, aún muchas otras, especialmente los jóvenes, tienen dificultades para la inserción formal en el mercado de trabajo, el cual ya tiene problemas de subempleo y desempleo.

Entre los principales indicadores del mercado laboral al 2011, se tiene que la tasa de actividad fue de 73,9%, mientras que las tasas de desempleo y subempleo fueron de 4% y 34,2%, respectivamente; la tasa de empleo adecuado ascendió a 61,8% y la tasa de inactividad fue de 26,1%.

Por ello, mediante el Decreto Supremo N° 013-2011-TR, del 20 de agosto del 2011, se creó el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” con la finalidad de insertar en el mercado laboral a los 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 fomento en el acceso al trabajo. De este grupo, la población en edad de trabajar asciende a 20,9 millones de personas, de las cuales 15,7 millones corresponden a la Población Económicamente Activa (PEA), y 5,2 millones pertenecen a la Población Económicamente Inactiva (PEI). Cabe acotar que este programa se basa en la experiencia acumulada por el programa Projovent que se creó en 1996 y cuyo accionar es la referencia sobre la que ha operado “Jóvenes la Obra”.

El Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra”, de acuerdo con su manual de operaciones, cuenta con líneas de acción que están orientadas a brindar a los jóvenes de escasos recursos económicos y/o en situación de vulnerabilidad del ámbito rural y urbano, los siguientes servicios:

- Capacitación técnica para la inserción laboral
- Capacitación para el autoempleo

A través de la primera línea de acción, se brinda la capacitación técnica de nivel básico a los jóvenes por medio de entidades de capacitación pública y/o privada, conforme a la dinámica del

mercado laboral; asimismo, se les vincula con potenciales empleadores, facilitando su inserción laboral formal.

Con la segunda línea de intervención se brinda la capacitación y asistencia técnica a jóvenes para la generación de autoempleo a través de entidades de capacitación pública y/o privadas.

En la actualidad, el programa se encuentra en proceso de implementación de nuevas metodologías e instrumentos para mejorar la calidad del gasto público en el marco del Presupuesto por Resultados (PpR), el cual vincula los recursos asignados a las entidades públicas con los productos y resultados que se debe lograr en función del público objetivo. A partir del año 2013 es cuando empieza la ejecución de su presupuesto con la categoría presupuestal de programa presupuestal. Esto llevó a integrar sus acciones en función de los modelos operacionales que se crearon para explicitar las actividades y los productos del Anexo 2 del Programa Presupuestal 0116 PROEMPLEO.

El interés del tema por el suscrito radica en la aplicación de la gestión por procesos en la línea de intervención de capacitación, por ser esta de importancia vital para el programa en su conjunto, toda vez que en una etapa de su experiencia profesional se encargó de la Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación del Programa, en donde se buscó conocer y mejorar los procesos existentes como parte de la modernización de la gestión, de acuerdo con las necesidades que planteó el programa presupuestal y la necesidad de mejorar el desempeño presupuestal del mismo como parte de la formulación, monitoreo y evaluación de los planes operativos anuales del programa en el marco de la implementación del sistema de monitoreo y evaluación del mismo.

La hipótesis de trabajo radica en que el programa “Jóvenes a la Obra” ha empleado la gestión por procesos en su ejecución en el 2014, por lo que es verificable en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”. Solo en la medida en que se cuente con una gestión por procesos en la línea de capacitación indicada en el presente trabajo, el programa podrá asegurar el servicio que brinda a la ciudadanía.

Una de las principales limitaciones del presente trabajo de investigación radica en su propia naturaleza y factor que provocó el mismo, vale decir los continuos cambios que ha habido en la implementación del programa, por lo que la documentación y las opiniones recabadas no

necesariamente recogen todo lo que este ha producido desde su creación. Por ello, la temporalización del objeto de estudio se ha hecho sobre la base del ejercicio fiscal 2014, que se relaciona con el periodo en el que el suscrito ejerció las funciones de Gerente de la Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación del Programa, entonces denominado “Jóvenes a la Obra”. En ese contexto, se buscó identificar los procesos existentes, así como las posibilidades de mejora.

Para la realización de la presente investigación se ha hecho uso del enfoque o paradigma interpretativo, que se sostiene a lo largo del desarrollo de esta tesis en la revisión documentaria y las entrevistas a profundidad que se han realizado entre los responsables del programa durante el año 2014, como un modelo explicativo. Se utilizó este enfoque debido a las bondades que ofrece para denotar hallazgos referidos a aspectos tales como la percepción de los involucrados en el proceso. Sin embargo, los límites de la investigación están asociados con la temporalidad que abarca (circunscrita al año 2014), así como a aspectos de gestión de la capacitación laboral que es su eje central de trabajo.

El presente trabajo se ha desarrollado en cinco capítulos, donde el primero introduce a la temática de la gestión por procesos, a partir de los antecedentes que se hallaron en torno a este tipo de gestión. El segundo capítulo hace alusión a los conceptos principales sobre los que versa el trabajo en su conjunto. El tercer capítulo explicita la metodología de investigación que se ha seguido para el desarrollo de la tesis.

En el cuarto capítulo, se presentan los hallazgos a partir de la revisión de la documentación de programa y las entrevistas de profundidad realizadas para tal fin. En el quinto, se presenta la discusión entre los datos fácticos y la teoría hallada en el marco de la presente tesis. Finalmente, se encuentran las conclusiones y las recomendaciones que se desprenden del análisis realizado.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes	1
2. Bases teóricas.....	5
2.1. Definición de gestión por procesos	5
2.1.1. Concepto de proceso	5
2.1.2. Gestión por procesos.....	6
2.2. Capacitación.....	7
2.2.1. Educación.....	7
2.2.2. Definición de capacitación.....	7
2.2.3. Capacitación en el marco del programa	7
2.2.4. Marco legal de la gestión por procesos en el sector público	8
Capítulo II. Problema de investigación.....	10
1. Aproximación temática.....	10
2. Formulación del problema de investigación	13
2.1. Problema general.....	13
2.2. Problemas específicos.....	13
3. Justificación	13
4. Relevancia.....	14
5. Contribución.....	15
6. Objetivos	15
6.1. Objetivo general.....	15
6.2. Objetivos específicos	16
7. Supuesto.....	16

7.1. Supuesto general	16
7.2. Supuestos específicos.....	16
Capítulo III. Marco metodológico	17
1. Unidades temáticas	17
2. Categorización	17
3. Metodología	17
4. Tipo de estudio.....	19
5. Diseño	21
6. Escenario de estudio.....	21
7. Características de sujetos	21
8. Procedimientos metodológicos de investigación	21
9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	23
9.1. Análisis documental.....	23
9.2. Análisis de contenido	24
9.3. Entrevistas a profundidad.....	25
10. Mapeamiento de la investigación.....	25
Capítulo IV. Resultados.....	27
1. Gestión de procesos	27
1.1. Mapeo de procesos.....	27
1.2. Descripción de procesos.....	30
1.3. Seguimiento de procesos.....	35
1.4. Mejora de procesos	36
Capítulo V. Discusión de los resultados	39
1. Discusión.....	39
Conclusiones y recomendaciones	42
1. Conclusiones	42

2. Recomendaciones.....	43
Bibliografía	45
Anexos	49
Nota biográfica	66

Índice de tablas

Tabla 1.	Categorización.....	17
----------	---------------------	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Flujo de procesos.....	29
------------	------------------------	----

Índice de anexos

Anexo 1.	Propuesta para la implementación de la gestión por procesos en el Programa Nacional “Jóvenes a la Obra”	50
Anexo 2.	Guía de entrevista a profundidad sobre la gestión de procesos en el programa “Jóvenes a la Obra”	60

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

En México, Martínez (2012) desarrolló la tesis titulada “Propuesta Integral de un Modelo de Gestión por Procesos de Negocio (PIM-GPN)” para optar al Grado de Magíster en Ingeniería Industrial para el Instituto Politécnico Nacional de México. Tuvo como objetivo diseñar una metodología sobre la base de las “mejores prácticas” que han demostrado un éxito sostenido, para cumplir exitosamente los objetivos estratégicos de la organización a través de la mejora, gestión y control de los procesos vitales de la organización. Se aprecia una revisión detallada de diferentes fuentes en la metodología del desarrollo de la tesis. Una de las conclusiones señala que para el desarrollo de investigaciones posteriores es importante implementar esta metodología diseñada en otros sectores e ir comprobando los resultados en el tiempo de su aplicación. Asimismo, debe considerarse que esta metodología está diseñada para adaptarse a los cambios, sin perder su esencia, es decir, “ser más eficaces y eficientes”, “vender más o gastar menos”, con un enfoque en las personas, los procesos y la tecnología, apoyados por un liderazgo excepcional que pueda convertir esfuerzos en resultados sobresalientes.

En Ecuador, Vaca Pesántez (2009) investigó acerca de “La Administración por Procesos en la Productividad de las Empresas”. El estudio para optar al Grado de Maestría en Economía con Énfasis en Administración ante la Universidad Tecnológica Equinoccial, de Quito, tuvo entre sus objetivos: establecer la manera eficiente de describir un proceso para que funcione realmente; seguir y analizar su desempeño; y rediseñar su operación para propiciar su desarrollo autosustentable. El desarrollo de la investigación se basó en el análisis de aspectos teóricos relacionados con la administración basada en procesos y el mejoramiento continuo de los mismos, y la aplicación práctica en el Banco del Estado. El método de estudio fue el análisis del caso particular del Macroproceso “Otorgar Crédito” del Banco del Estado, a fin de conocer las particularidades de la administración basada en procesos, las aplicaciones, experiencia y particularidades de su administración, obteniendo criterios para generalizar a la aplicación de una administración por procesos. Estas son algunas de las conclusiones del estudio:

- La administración basada en procesos es el sistema administrativo que permite investigar y ejecutar todas aquellas acciones que tienden a generar valor agregado, mediante la planificación, organización, dirección y organización de la producción de bienes o servicios; todo ello destinado a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes y disminuir los costes en busca de la ventaja competitiva.

- La implantación de un sistema administrativo es un importante compromiso para una organización que busca incrementar el negocio.
- El establecimiento de una administración basada en procesos asegura el éxito de la organización, la calidad de los productos y/o servicios que provee y la satisfacción de las necesidades del cliente.
- La planificación estratégica es la primera herramienta de diagnóstico y reflexión de lo que se quiere hacer; hace posible la toma de decisiones colectivas para el futuro de la organización; permite adecuar los cambios y las demandas que impone el entorno y asegurar la calidad de los productos que genera.
- La documentación y mejoramiento continuo es un proceso que describe lo que es la esencia de la calidad, y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de las organizaciones.
- La filosofía del costeo basado en la actividad se erige en el principio de que la actividad es la causa que determina la ocurrencia en costos y de que los productos consumen actividades. Por tal motivo, el ABC pone de manifiesto la necesidad de gestionar las actividades, en lugar de gestionar los costos. Esencialmente, cada componente de los costos indirectos es causado por alguna actividad, es por ello que el principio del ABC es que cada producto debiera ser cargado por la parte del componente en que participa, basándose en la proporción que causa en esa actividad.

En Suecia, Idorn (2008) realizó una tesis para optar al Grado de Magíster en Informática para la Lund University titulada “*A Business process management approach to ERP implementation*” (La gestión de procesos en negocios con enfoque de implementación de ERP- *Enterprise Resource Planning*). El propósito de la tesis fue describir las posibilidades de incluir métodos e ideas de la gestión por procesos en una implementación de ERP. El estudio no entra en una categoría propia de la investigación cualitativa, pero la metodología de la investigación ha sido la del estudio de caso, según refiere el propio autor. Concluye que el descubrimiento, el diseño, el despliegue y la ejecución de procesos son posibles para integrarse con actividades en una puesta en práctica como la de un ERP. Sea cual sea la actividad que se ejecuta, lo principal es unir los conceptos al modelismo de proceso que usa para hacer anotaciones más comprensibles por individuos en el negocio y esto corresponde a cambios inmediatos al sistema en general. Dejar al negocio ser una parte del modelismo de proceso real y la personalización del sistema podría asegurar que el resultado final sea el esperado, conforme refiere Idorn.

En Austria, Perkonigg (2006) llevó a cabo un estudio sobre el uso de los procesos (*Application of Business Process Management in Web-Based Education*), a fin de obtener el Grado de Magíster en Sistemas para la Graz University of Technology. La tesis aborda cómo se ha direccionado el proceso y su uso posible en el campo de educación sobre la base de *web* y procesos de aprendizaje. Para investigar estas posibilidades en la práctica, se desarrolló un *software* que recoge conceptos, tecnologías e instrumentos de los procesos a seguir. El estudio concluyó que la dirección de proceso es crítica, por lo que debe asumir conceptos, tecnologías e instrumentos disponibles para apoyarla. Las empresas y entidades, en general, deben afrontar entornos de negocio estables que cambian y, por lo tanto, tienen que enfrentar procesos comerciales que cambian rápidamente para seguir siendo competitivas. Otra conclusión es que los nuevos conceptos, tecnologías y estándares mejoran la situación comparada con el pasado.

En el 2013, bajo el título “Impacto de las Decisiones Políticas en la Autonomía y Gestión de los Organismos Reguladores de Servicios Públicos, Caso OSINERGMIN”, tesis para optar al Grado de Magíster en Regulación de Servicios Públicos en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Farje realizó un análisis de los mecanismos de que dispone el Estado para normar, intervenir y controlar los sistemas administrativos y de manejo económico y financiero transversales a la administración pública, a fin de conocer los efectos que generan a la autonomía de los reguladores, dado que en la actualidad es una prerrogativa debilitada, que ha afectado y sigue afectando su gestión y administración (Caso Osinergmin), lo que ha conllevado que se presenten iniciativas legislativas para revertir tales efectos. Su metodología ha sido la de estudio de casos. Entre sus conclusiones se encuentra lo siguiente:

- «Se ha evidenciado en la presente tesis que las decisiones gubernamentales en materia económica y financiera generadas principalmente por la emisión de dispositivos legales y el sometimiento a los sistemas administrativos y de gestión que el Estado aplica a toda la administración pública de manera transversal, ha afectado la autonomía del organismo regulador, al limitar la gestión y libre disposición de sus recursos económicos, financieros y presupuestales relativizando la autonomía que las leyes les han conferido (Caso Osinergmin 2010-2012)» (Farje 2013).
- «El análisis realizado ha mostrado que el bienestar de la sociedad está relacionado al acceso que se tenga a los servicios públicos, principalmente los de redes, por lo que el Estado cumpliendo su rol tutelar vela por su adecuada y oportuna prestación a través del ejercicio de la función regulatoria, con la finalidad de evitar que las cuestiones técnicas asociadas al funcionamiento del mercado le generen incentivos a las empresas a cargo de las operaciones para obtener rentas extraordinarias, ya sea mediante políticas de precios a clientes finales,

negando el acceso a otros productores o manejando tendenciosamente la información» (Farje 2013).

- «En Latinoamérica se crearon los organismos reguladores conforme se impulsaban los procesos de privatizaciones y concesiones como política de Estado con la firme aceptación de la superioridad de la eficiencia del sector privado sobre el sector público; la mayoría de estas entidades regulatorias son de carácter sectorial especializado, a excepción de cuatro países (Costa Rica, El Salvador, Panamá y Uruguay) que tienen un conglomerado a cargo de varios servicios públicos. Los reguladores se caracterizan por gozar de cierta autonomía y financiar sus operaciones con recursos propios captados mediante una tasa (canon, contribución, arancel o aporte) aplicada a los concesionarios. Solo cuatro países (Chile, Honduras, México y República Dominicana) financian sus reguladores con sus arcas fiscales, por lo que su autonomía parte de una dependencia de orden político» (Farje 2013).
- «Los organismos reguladores del Perú deben sustentar a las autoridades la necesidad de mantener la regulación por sector dada la especialidad, complejidad y muy relativa relación de interdependencia que existe entre dichas entidades, preservando su necesaria independencia y autonomía» (Farje 2013).
- «Se ha mostrado que la autonomía se refiere a la capacidad del regulador de manejarse por sí mismo, generando su propia estructura organizacional y administrativa enfocada a una mayor agilidad en el soporte que le presta al aspecto funcional técnico y a la estabilidad del ente para el ejercicio de sus funciones, atribuciones y competencias operacionales basadas en una conveniente planificación y distribución de los recursos» (Farje 2013).
- «Se ha mostrado que la creación de los organismos reguladores en nuestro país respondió a la necesidad de acompañar la secuencia de los procesos de privatización y de concesiones de cada uno de los sectores comprendidos, y que a lo largo de su funcionamiento estas entidades cambiaron de adscripción como consecuencia de distintas interpretaciones políticas en cuanto a su esencia y diseño institucional, generando así las condiciones necesarias para la dación de la “Ley Marco de Organismos Reguladores”, norma que los uniformizó y adscribió a la PCM definiéndoles las funciones que les corresponde ejercer, agregándoles responsabilidades supervisoras de post-privatización y reafirmando que son organismos públicos autónomos» (Farje 2013).
- «La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) pone en riesgo la estabilidad de los organismos reguladores al establecer en su Artículo 28° su posible reorganización o fusión a través de un decreto supremo, norma que no siempre se fundamenta en criterios técnicos de largo alcance [...] la LOPE no ha ponderado que en su creación, autonomía y competencias el aspecto esencial de los reguladores es su alta especialización y sectorialización, por lo que

va en dirección opuesta al diseño institucional al no concordar con sus características y crearles inestabilidad frente a los inversionistas y empresas reguladas, a las cuales supervisa, fiscaliza y sanciona» (Farje 2013).

Conforme indican las tesis consultadas, la implementación de estándares o normalización de los mismos en el aparato estatal es una tarea con cierta complejidad, por lo que las investigaciones de este tipo son necesarias para ahondar en la reflexión de cómo se incorpora o no la gestión por procesos en el aparato estatal.

2. Bases teóricas

2.1. Definición de gestión por procesos

2.1.1. Concepto de proceso

En líneas generales, el consenso de los autores consultados es que el proceso no es sino un conjunto armonioso de actividades que se despliegan a partir de las competencias organizacionales para brindar servicios a las personas. En el caso del aparato público, se entiende que la persona es el centro del servicio que se brinda.

De este modo, el proceso es transversal a la organización misma, puesto que su eje es la provisión de bienes y servicios a la población, y no solo el hecho de ejercer sus funciones.

Para Bravo, «un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia ordenada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas» (2013: 33).

De acuerdo con Bravo:

La palabra proceso viene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Otra posible definición: gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforma elementos de entrada en resultados. Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo. No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o

subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:- La actividad tiene una misión o propósito claro.- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona. (2013: 33).

Es clave que el proceso no es algo rígido, por lo que debe entenderse que la mejora del mismo es clave para entenderlo. Asimismo, la clave es asumir que el proceso no es sino la concatenación de todas las actividades necesarias para atender las necesidades y demandas de la población, en su calidad de clientes del servicio público.

2.1.2. Gestión por procesos

La gestión por procesos es una forma de entender a la organización para articularla a partir de las personas a las que prestará sus servicios. Significa una práctica para asegurar la satisfacción de sus necesidades, pues supedita toda la organización en torno a la atención de las mismas.

Según Bravo, “la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (Bravo 2013: 31).

Por otro lado, Bravo refiere que:

La gestión por procesos (*Business Process Management*) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes. (2013: 31).

Al estructurarse en torno a los servicios que ofrece, una organización desarrolla o demanda nuevas capacidades organizacionales, lo cual no solo es el hecho mismo de ejecutar las actividades necesarias para dar el servicio esperado, sino para generar o agregarle valor al mismo. De este modo, desde la perspectiva del derecho, el Estado cumple su rol de garante del derecho de las personas, a través de la mejora de los servicios que ofrece.

2.2. Capacitación

2.2.1. Educación

Delors señala que entre «los numerosos desafíos del porvenir, la educación constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social» (1996: 8). La aspiración máxima de la humanidad, es precisamente ello, un estado en donde es posible tener paz social y donde los individuos puedan realizarse.

De acuerdo con Pozo y otros, la educación es un «proceso humano de perfeccionamiento, vinculado a determinados valores sociales, que utiliza influencias intencionales, y que tiene como finalidad la individualización y la socialización del individuo» (2004: 43).

En ese sentido, es evidente que la educación busca ser un estímulo, una acción compartida entre los diferentes agentes educativos y la sociedad en su conjunto, a fin de que se consolide el propio bienestar de la humanidad a través de la trasmisión y conservación de los conocimientos.

2.2.2. Definición de capacitación

Para Guerra (2012), la capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada donde las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo. Además, desarrollan destrezas y actitudes en tareas específicas que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

También implica ponerse en contacto con las ideas de otros, conocer o reconocer nuevos aspectos de la práctica profesional, con lo cual se adquieren competencias que incrementan sus posibilidades de desarrollar más eficazmente su labor (Millán 2008).

2.2.3. Capacitación en el marco del programa

De acuerdo con la guía de selección de entidades de capacitación del programa, «la capacitación se refiere al nivel básico y es de carácter técnico. Se desarrolla en correspondencia con la demanda laboral específica, y se brinda a través de entidades de capacitación (ECAP) especializadas en las materias» (MTPE 2013).

Los aportes que reseña la directiva, en ese sentido, enmarcan qué se entiende por capacitación y con qué parámetros la brindan a sus usuarios.

2.2.4. Marco legal de la gestión por procesos en el sector público

Además de su importancia para la gestión estratégica, aplicar la gestión por procesos es importante porque implica, alinearse con el marco legal existente, para contribuir al logro de los grandes objetivos estratégicos del país. Existen normativas que fueron definidas y aprobadas para que las entidades públicas trabajen bajo el enfoque por procesos. Se resumen de la siguiente manera:

a) Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Ley vigente desde el año 2002, que en los Artículos 1°, 2° y 3° declara al Estado Peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano.

También se establecieron los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, siendo de aplicación la citada Ley en todas las dependencias de la Administración Pública a nivel nacional.

Por Artículo 5° de la Ley, se regula las principales acciones del proceso de modernización de la gestión del Estado, estableciendo que este se sustenta fundamentalmente entre otras, en las siguientes acciones que refieren sus incisos (d) y (f) que se detallan:

d. Mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado, por lo tanto, se elimina la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores.

f. Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través del uso de modernos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de acciones del Estado.

b) Decreto Supremo N° 027-2007-PCM. Define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional.

El Poder Ejecutivo en el año 2007, define y establece 12 políticas nacionales¹, que son de cumplimiento obligatorio para todas las entidades del Gobierno Nacional, además del cumplimiento de sus políticas sectoriales.

Por Artículo 1° de este Decreto, se define el concepto de las Políticas Nacionales: ‘Se entiende por política nacional, toda norma que con ese nombre emite el Poder Ejecutivo en su calidad de ente rector, con el propósito de definir objetivos prioritarios, lineamientos y contenidos principales de política pública, así como los estándares nacionales de cumplimiento y provisión que deben ser alcanzados para asegurar una adecuada prestación de los servicios y el normal desarrollo de las actividades privadas’.

¹ Descentralización, Igualdad de hombres y mujeres, Juventud, Pueblos andinos, amazónicos, afroperuanos y asiático peruanos; Personas con discapacidad, Inclusión, Extensión tecnológica, medio ambiente y competitividad; Aumento de capacidades sociales; Empleo y MYPE; Simplificación administrativa; Política anticorrupción; y Política de seguridad y defensa nacional.

En este contexto el Decreto Supremo relaciona en forma directa e indirecta los procesos con las políticas nacionales.

c) Decreto Supremo N° 090-2010-PCM. Aprueba el consolidado de los avances en reforma del Estado y la estrategia de modernización de la gestión del Estado.

El Decreto Supremo N° 090-2010-PCM, aprueba la “Estrategia de Modernización de la Gestión del Estado” a través del Anexo N° 2.

d) Decreto Supremo N° 007-2011-PCM. Aprueba la metodología de simplificación administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad para el ciudadano.

El citado Decreto Supremo, como parte de la Metodología de Simplificación Administrativa aprobada, establece como uno de sus objetivos específicos ‘Contribuir a la implantación de una gestión pública con enfoque de procesos que enfatiza en la gestión horizontal y no funcional, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales para el logro de los objetivos de la organización’.

e) Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Por Artículo 1° de este Decreto, se dispone que la citada política es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país; siendo de aplicación en todas las Entidades de la Administración Pública.

Por Artículo 3° de este Decreto, se establece como rol de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en su calidad de organismo rector del proceso de Modernización de la Gestión Pública, que tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; disponiéndose por Artículo 4° que la implementación de las medidas y acciones efectuadas en el marco de lo dispuesto en la citada norma, se financia con cargo al Presupuesto Institucional autorizado de los pliegos correspondientes, para los fines establecidos en el mismo, sin demandar recursos adicionales al Tesoro Público y conforme a las disposiciones legales vigentes.

f) Ley N° 30057. Ley del Servicio Civil

Establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

Para su implementación se requiere que todas las entidades públicas ordenen su gestión bajo el enfoque de procesos identificando los mismos, así como las actividades que los componen. Además, se requiere que en concordancia con la identificación y mapeo de procesos y procedimientos se identifiquen los puestos involucrados en cada una de las actividades. (ENAP-SERVIR, Cuaderno de trabajo Gestión por Procesos para la Administración Pública 2015: 32).

Capítulo II. Problema de investigación

1. Aproximación temática

El Programa de Capacitación Laboral Juvenil Projooven fue creado el año 1996 por el Gobierno del Perú, gracias a la iniciativa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, con el objetivo fundamental de facilitar el acceso al mercado laboral formal de jóvenes de 16 a 24 años de edad y de escasos recursos económicos. La población objetivo, conforme se aprecia, es este grupo poblacional con características asociadas a los bolsones de pobreza que presentan los mayores niveles de exclusión en lo que respecta a oportunidades de acceso al mercado laboral.

Mediante la Resolución Ministerial N° 077-96-TR se aprobó la incorporación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil en la Estructura Funcional Programática del Pliego 012 Ministerio de Trabajo y Promoción Social, designándose como funcionarios responsables al Viceministro de Promoción Social y al coordinador nacional del referido programa. Tiempo después la figura de coordinador se cambió por la de director ejecutivo, quien a su vez dirige a un cuerpo de gerentes, quien responde por cada unidad gerencial que integra el programa. Esta estructuración se ha mantenido a partir de procesos de soporte y los del negocio, en los que el suscrito tiene interés en lo referido a la capacitación técnica laboral.

Luego de ello, a través del Decreto Supremo N° 108-96-EF se asignan recursos presupuestales al Ministerio de Trabajo y Promoción Social para financiar la preparación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil por un monto de 1,5 millones de dólares con cargo a los recursos de la Línea de Crédito Rotatorio Condicional otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), hasta por un monto de 6 millones de dólares. El órgano ejecutor de la preparación del Programa de Capacitación Laboral Juvenil es el Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

En el año 1997, como resultado del Convenio de Reestructuración de Deuda (Perú VI) suscrito entre la República del Perú y la República Federal Alemana, se procedió a la suscripción de un acuerdo especial entre el Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Trabajo y Promoción Social, en el que se dispone el otorgamiento de recursos para el financiamiento del Programa de Capacitación Laboral Juvenil por un monto de 12 millones de marcos alemanes. De esta manera, se logró realizar 12 convocatorias hasta el año 2003.

Con la Resolución Ministerial N° 112-99-TR, el programa se constituye en una Unidad Ejecutora del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, donde adquiere autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

Posteriormente, en marzo del 2004, se firmó el contrato de préstamo con el BID por un monto que ascendió a 18 millones de dólares, con una contrapartida nacional de 8 millones de dólares. Este contrato concluyó en el año 2010 con la convocatoria N° 16.

Paralelamente a la etapa de cierre del programa con fondos del BID, en el 2010 se habilitaron recursos ordinarios para que el programa funcione como una actividad permanente (Actividad Presupuestal 1109878: Capacitación Laboral Juvenil) en la Unidad Ejecutora 002 del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Asimismo, para el año 2011, dentro de la Ley N° 29626 – Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2011, se ha incluido recursos presupuestales para la operatividad del programa como actividad permanente.

Mediante la Ley N° 29381, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, se establece que la capacitación para el trabajo, la promoción del autoempleo, intermediación laboral forman parte de las áreas programáticas de acción del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, cuya competencia es exclusiva y excluyente respecto de otros niveles de gobierno. A partir de esta coyuntura, la capacitación para el trabajo se explicita como uno de los ejes medulares del programa, en consonancia con intervenciones similares en otros países de la región.

Es por ello que a través del Decreto Supremo N° 013-2011 se creó el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra”, mediante el cual el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo implementó las políticas de promoción del empleo juvenil, que tienen como objetivo desarrollar y fortalecer las competencias laborales y de emprendimiento de los y las jóvenes de 15 a 29 años en situación de pobreza y pobreza extrema de los ámbitos urbano y rural, y facilitar el acceso a los mercados formales. El 27 de julio del 2012 se aprobó el manual de operaciones mediante la Resolución Ministerial N° 179-2012-TR.

Uno de los aspectos críticos de la gestión del programa ha estado referido a la alta rotación del cuerpo directivo, lo que ha variado las formas de trabajo al tener diferentes estilos de gestión, lo

que en cierta medida ha significado obtener resultados por debajo de los esperados en torno a aspectos clave del programa.

En ese marco, uno de los aspectos más recurrentes ha sido la capacitación de los beneficiarios del programa, dados los fines de su creación, por lo que uno de los aspectos que cobra relevancia en el marco de la presente investigación es conocer si en este componente medular de programa se ha desarrollado o se ha adoptado la gestión por procesos. Bajo esa premisa se ha identificado esta necesidad de conocer si se ha apelado a esta disciplina, que resulta ser una alternativa para garantizar el logro de los objetivos y blindar las actividades y el presupuesto frente a los diferentes estilos de gestión que se pueden incorporar con los cambios que se han suscitado a lo largo de la implementación del programa en cuestión.

De lo anteriormente expuesto se desprende la necesidad de ahondar en la relación entre la línea de capacitación técnica laboral y la gestión de los procesos del programa “Jóvenes a la Obra” para la presente investigación. No se pretende analizar si la capacitación técnica logra la inserción laboral, sino que se conozca la manera en que la gestión por procesos se ha asumido en el programa, por lo cual el énfasis radica en el contraste entre lo que se explicita en lo teórico y lo que se ha ejecutado en el programa. Además, debe considerarse que una situación condicionante del programa ha sido la discontinuidad de la gestión, con cambios constantes en la dirección ejecutiva del mismo, lo que ha impedido que se consoliden los protocolos o que no se determinen con claridad los procesos.

De acuerdo con su normativa, el programa “Jóvenes a la Obra” tiene como una línea de acción la capacitación a los jóvenes de menores recursos del país. Para ello, el programa identifica y focaliza a la población que podría recibir este servicio. Asimismo, suscribe convenios o contrata servicios de entidades de capacitación, quienes son las que captan y capacitan a los jóvenes en empleos cuya demanda ha sido previamente determinada para cada departamento del país, de acuerdo al volumen y especialidad requerida por las empresas locales.

El problema de investigación que se plantea entonces es: ¿De qué forma se emplea la gestión por procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral del programa “Jóvenes a la Obra”?

2. Formulación del problema de investigación

Con lo referido anteriormente, la investigación se centra en cruzar los aspectos teóricos de la gestión por procesos con los hallazgos realizados en el presente estudio.

2.1. Problema general

¿De qué forma se emplea la gestión por procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral del programa “Jóvenes a la Obra”?

2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se ha trabajado el mapa de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo al manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”?
- ¿Cómo se ha trabajado la descripción de procesos en la línea de capacitación para la inserción técnica laboral, de acuerdo al manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”?
- ¿Cómo se ha trabajado el seguimiento de procesos en la línea de capacitación para la inserción técnica laboral, de acuerdo al manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”?
- ¿Cómo se ha trabajado la mejora de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo al manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”?

3. Justificación

La presente investigación parte de la constatación sobre lo imperativo que resulta que los gestores de las políticas públicas, en particular los del sector promoción del empleo, a partir del desarrollo o fortalecimiento de capacidades, asuman la perspectiva de la gestión por procesos y sus implicancias, más aun en un programa como el que se analiza como objeto de estudio.

Conforme señala Tafur, al «justificar la tesis el investigador ofrece una prueba convincente de la razón que lo mueve a plantear para qué lleva a efecto un proceso de investigación» (2012: 145). Esta definición parte de la experiencia desarrollada por el suscrito en la ejecución del programa, así como en los desafíos como conocedor de la gestión pública, lo que lleva a proponer la

alternativa de analizar la gestión de la capacitación dada por el programa desde la gestión por procesos.

Cabe precisar que la presente investigación tiene como eje el contraste entre lo fáctico y lo teóricamente esperable, a fin de contribuir a la mejor gestión de programas especiales como los que se han generado en el marco de la LOPE, ya que cada vez es gravitante el hecho de contar con herramientas para proceder a mejorar los procesos productivos de bienes y servicios que brinda el Estado a la población.

Por otro lado, es necesario destacar que de acuerdo con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada con Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la gestión por procesos y la organización institucional se constituye como uno de los cinco pilares de esta política, a efectos de brindar a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logre resultados que los beneficien. Para pasar de una afirmación nominal a una construcción paulatina que en efecto privilegie los procesos y la entrega como tal de bienes y servicios al ciudadano, esta tesis plantea la reflexión en torno a cómo se ha avanzado en el programa estudiado en lo referente a gestión por procesos, no necesariamente para replicarlo, sino para conocer las limitaciones o dificultades en torno a su aplicación como precedente para intervenciones futuras.

4. Relevancia

En el contexto actual, las mayores discusiones en torno a la mejora de la gestión pública coinciden en señalar la necesidad de incorporar la gestión por procesos en su funcionamiento, por lo que es imperativo mejorar los procesos a partir de la aplicación de las premisas de este enfoque. Un programa como “Jóvenes a la Obra”, así como cualquier otra intervención del Estado, debería –a juicio del suscrito- apelar a las bondades de la gestión por procesos para dos aspectos clave:

- La propia mejora de la provisión de bienes y servicios al ciudadano;
- La estructuración de la organización en torno a este postulado y no a las funciones que tiene.

De acuerdo con Aguilera y Morales (2011), «el enfoque basado en procesos sostiene que un resultado se alcanza mejor y más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso. El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí, constituyendo

procesos claramente identificados y delimitados, permite a las organizaciones centrar su atención en los resultados que se obtienen».

Además, al ser la gestión por resultados otro de los pilares en los que se sostiene la gestión pública en la actualidad, programas como “Jóvenes a la Obra” se convierten en los espacios de acción en donde el Estado puede y debe aprender a mejorar su oferta de servicios a la ciudadanía.

5. Contribución

La presente investigación ha de contribuir con la discusión en torno a cómo se da la gestión por procesos en torno a la implementación de políticas públicas y particularmente en aquellas a favor de la promoción del empleo y la empleabilidad de los jóvenes, en donde se generen procesos de fortalecimiento de capacidades.

También, ha de contribuir a documentar y ampliar la literatura especializada para profundizar sobre los alcances en la aplicación de la gestión por procesos, en función de los aportes de la academia hacia la reflexión de la propia práctica en el Estado, en la implementación de mejoras en la provisión de bienes y servicios hacia la ciudadanía.

Con respecto a la acción gubernamental, la presente investigación ha de contribuir al establecimiento de parámetros de medición que faciliten la identificación de la gestión por procesos para mejorar las intervenciones del programa “Jóvenes a la Obra”.

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

- Identificar el alcance de la gestión por procesos en la línea de capacitación técnica laboral del programa “Jóvenes a la Obra”.

6.2. Objetivos específicos

- Evaluar cómo se ha trabajado el mapa de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, según el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”.
- Evaluar cómo se ha trabajado la descripción de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”.
- Evaluar cómo se ha trabajado el seguimiento de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”.
- Evaluar cómo se ha trabajado la mejora de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, según el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”.

7. Supuesto

7.1. Supuesto general

- La gestión por procesos es verificable en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”.

7.2. Supuestos específicos

- El mapa de procesos está asociado con la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”.
- La descripción de procesos está asociada con la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”.
- El seguimiento de procesos está asociado con la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”.
- La mejora de procesos está asociada con la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”.

Capítulo III. Marco metodológico

1. Unidades temáticas

Las unidades temáticas son gestión por procesos y capacitación técnica para la inserción laboral para el análisis de cada una como categorías, al haberse apelado un enfoque interpretativo que opera con la metodología cualitativa.

2. Categorización

A efectos de la presente tesis, se han considerado dos variables, conforme se ha explicitado a lo largo del desarrollo de este trabajo.

Tabla 1. Categorización

Categorías	Modalidades o categorías	Clasificación según naturaleza	Clasificación según función	Escala de medición
Gestión por procesos	- Mapa - Descripción - Seguimiento - Mejora	No aplica	No aplica	No aplica
Capacitación técnica laboral	- Promoción, focalización y selección de beneficiarios - Capacitación	No aplica	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia

3. Metodología

Sobre la base de un modelo descriptivo, el suscrito ha considerado pertinente apelar al enfoque cualitativo, a partir del análisis documental y la realización y análisis de entrevistas a profundidad.

En términos metodológicos, el enfoque cualitativo permite analizar en qué medida se percibe los sujetos al objeto de estudio, con lo cual es posible evidenciar el alcance de la gestión por procesos en el discurso vertido en los documentos de gestión analizados y en los entrevistados.

Conforme señala Quezada, para «toda investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establece, los resultados obtenidos o nuevos conocimientos, tengan el grado máximo de exactitud» (2010: 32).

Para el presente trabajo, se ha optado por la investigación de tipo cualitativo, correspondiente al paradigma interpretativo, cuyo subparadigma a emplear será el integracionista interpretativo, del tipo análisis documentario.

La metodología está basada en la técnica de observación, lo que permitirá el análisis documentario del manual de operaciones y la documentación requerida en torno al programa “Jóvenes a la Obra”.

Sánchez y Reyes agregan que el método bibliográfico documental o de análisis documentario tiene como propósito «sistematizar la información [...] (pues) hace uso de procedimientos analítico cualitativos e interpretativos» (1998: 37).

Eco afirma que toda tesis «estudia un objeto valiéndose de determinados instrumentos. Muchas veces el objeto es un libro y los instrumentos son otros libros» (2007: 69).

Dado el rumbo de la presente investigación, se usará la Teoría Fundamentada, pues se busca «descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori» (Strauss y Corbin 1990: 273).

Hernández Sampieri agrega también que esta teoría «utiliza un procedimiento sistémico cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, una interacción o un área específica. Esta teoría es denominada sustantiva o de rango medio y se aplica a un contexto más concreto» (2010: 492).

Por su parte, Bunge enfatiza que «una teoría fenomenológica (netamente cualitativa) [...] suministrará explicaciones subjuntivas [...] explicaciones interpretativas» (1972: 595).

Hernández Sampieri señala que en un estudio cualitativo «las hipótesis adquieren un papel distinto [...] Más bien, durante el proceso, el investigador va generando hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban más datos» (2010: 370).

Sandoval afirma que en una investigación cualitativa «desde la perspectiva interpretativa [se tiene]: la etnografía, la etnometodología y la hermenéutica; y desde una perspectiva explicativa: la investigación acción y la teoría fundada» (2002: 57).

De acuerdo con Báez, la investigación cualitativa «es la que estudia la realidad para explicar el fenómeno estudiado, su esencia y naturaleza» (2006: 241).

Miles y Huberman destacan lo que ellos consideran que es el “análisis cualitativo” mediante estas tres formas de actividad, pero al mismo tiempo los autores puntualizan que estas actividades de análisis, junto con la recopilación de datos forman un proceso interactivo y cíclico. En otras palabras, dependiendo de las necesidades del proceso de investigación, los aspectos de reducción de datos, estructuración y presentación de conclusiones se interrelacionan e influyen unos con otros (1994: 54).

De esta forma, se reafirma que en la presente investigación se realizará el análisis de la normatividad vigente en torno a la línea de capacitación técnica del programa “Jóvenes a la Obra”, a partir de un instrumento *ad hoc* para tal cometido que se complementa con las entrevistas a profundidad realizadas para tal finalidad.

El desarrollo de la presente tesis ha implicado la revisión de la documentación en el acopio de información. Así, en el análisis de los datos, se identificó además la necesidad de teorizar aspectos sobre los que aún es necesario profundizar en investigaciones posteriores.

4. Tipo de estudio

El tipo de estudio es cualitativo, sobre la base de las técnicas de análisis documental y entrevistas a profundidad, las cuales se han empleado en la realización de la presente investigación.

Al respecto, Bunge (1972) enfatiza que la investigación cualitativa se basa en «una teoría fenomenológica (netamente cualitativa, la misma que) [...] suministrará explicaciones subjuntivas [...] explicaciones interpretativas» (1972: 595) al fenómeno que se estudia.

Por otro lado, Hernández Sampieri señala: «Los resultados de este tipo de estudios no intentan generalizarse a poblaciones más amplias, sino que se dirigen a la comprensión de vivencias en un entorno específico, cuyos datos emergentes aportan al entendimiento del fenómeno» (2010: 368).

El tipo análisis documental, para Quintana (2006) «constituye el punto de entrada a la investigación [...] Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales».

Adicionalmente, se usará la entrevista a profundidad, de carácter semiestructurado, con los responsables de los equipos a cargo de la implementación de la capacitación técnica laboral.

Al respecto, Alfonzo refiere que el análisis documental:

Es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Cuando se establece que el modelo de investigación que se realizará se basará en la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan, estamos realizando una investigación documental. (1994: 7).

Del mismo modo, Báez señala que en el caso de «las entrevistas (estas) se llevan a cabo con un guion semiestructurado» (2006: 212), lo cual garantiza que el recojo de la información es uniforme entre los diferentes informantes que se seleccionan para esta técnica de recojo de información.

Ambas técnicas permitirán levantar información del tema, permitiendo que como Hernández Sampieri (2010), citando a Mertens, Coleman y Unrau, señala que «[...] la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente (deficiencias en el conocimiento del problema)» (2005: 369).

Asimismo, es menester considerar que dado el rumbo de la presente investigación, se apela a la teoría fundada, vale decir que se buscó, de acuerdo con Strauss y Corbin «[...] descubrir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos, y no de supuestos a priori [...] La teoría se desarrolla durante la investigación, y estos se realiza a través de una continua interpelación entre el análisis y la recogida de datos» (1990: 273).

Dadas las características del objeto de estudio (programa), este tiene cierto grado de complejidad, debido a las dificultades que se han suscitado en la ejecución del mismo, por lo que la metodología cualitativa permite trabajar en la investigación a partir de los datos recabados.

5. Diseño

El diseño, de acuerdo con las fuentes consultadas, es emergente, ya que como sostiene Quintana se basa en un muestreo por conveniencia que: «[...] tiene su origen en consideraciones de tipo práctico en las cuales se busca obtener la mejor información en el menor tiempo posible, de acuerdo con las circunstancias concretas que rodean tanto al investigador como a los sujetos o grupos investigados» (2006: 59).

En ese sentido, el diseño del estudio se ha ido reformulando y ajustando conforme se han dado nuevos hallazgos o nuevas dificultades, así como en el desarrollo de la misma, bajo el prisma del trabajo que se ha ido materializando en cada etapa del desarrollo de la tesis.

6. Escenario de estudio

Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

7. Características de sujetos

El sujeto de estudio son los procesos contenidos en la normatividad de la unidad gerencial de capacitación e inserción laboral juvenil del programa “Jóvenes a la Obra” vigente en el ejercicio fiscal 2014.

Cada uno de estos está registrado en la documentación operativa del programa y es de conocimiento de los gerentes por unidad gerencial del programa “Jóvenes a la Obra”, por lo que se ha apelado a ellos para que subsanen las interrogantes que se plantearon en la presente investigación.

8. Procedimientos metodológicos de investigación

Se aplicó una ficha de análisis para la identificación de los aspectos reseñados sobre gestión por procesos en la línea de capacitación técnica laboral de “Jóvenes a la Obra”.

Asimismo, se realizó una triangulación con entrevistas a profundidad a los principales responsables de la capacitación técnico profesional del programa:

- 1) Ana Teresa Espino Rodríguez. Cargo: Gerente de la Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
Inicio: Resolución Viceministerial N° 002-2014-MTPE/3 del 17 de enero del 2014.
Fin: Resolución Viceministerial N° 010-2014-MTPE/3 del 21 de mayo del 2014.
- 2) Nancy Chauca Vásquez. Cargo: Gerente de la Unidad Gerencial de Capacitación para la Inserción Laboral y Certificación de Competencias Laborales del Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Vamos Perú” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
Inicio: Resolución Viceministerial N° 013- 2013-MTPE/3, de fecha 6 de junio del 2013.
Fin: Resolución Viceministerial N° 008-2014-MTPE/3 del 30 de abril del 2014.
- 3) Julio Ernesto Hernández Valz. Cargo: Gerente de la Unidad Gerencial de Capacitación para la Inserción Laboral y Certificación de Competencias Laborales del Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Impulsa Perú” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
Inicio: Resolución Viceministerial N° 021- 2014-MTPE/3, de fecha 13 de octubre del 2014.
Fin: Resolución Viceministerial N° 008-2015-MTPE/3 del 6 de julio del 2015.
- 4) Rosio Milagro Flores Guzmán. Cargo: Director Ejecutivo del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
Inicio: Resolución Ministerial N° 239-2013-TR, de fecha 19 de diciembre del 2013.
Fin: Resolución Ministerial N° 086-2014-TR del 16 de mayo del 2014.
- 5) Calep Aquino Maldonado. Cargo: Gerente (e) de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
Inicio: Resolución de Dirección Ejecutiva N° 031-2014-MTPE/24.2/JOVENES A LA OBRA/DE de 20 de mayo del 2014.
Fin: Noviembre del 2014.
- 6) Luis Limachi Huallpa. Cargo: Asesor Técnico de la Dirección Ejecutiva del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
Inicio: Marzo del 2012.
Fin: En funciones en el levantamiento de la información, julio del 2015.
- 7) Juan Carlos Benner Caycho. Cargo: Gerente de la Unidad Gerencial de Asesoría Legal del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Inicio: Resolución Viceministerial N° 032- 2013-MTPE/3, del 26 de setiembre del 2013.

Fin: En funciones en el levantamiento de la información, julio del 2015.

- 8) Luis Alberto López Rivera. Cargo: Responsable de Intermediación Laboral de la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo.

Inicio: Mayo del 2013.

Fin: En funciones en el levantamiento de la información, julio del 2015.

- 9) Sonia del Carmen Huamán Lozano. Cargo: Gerente (e) de la Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación del Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Vamos Perú” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Inicio: Setiembre del 2012.

Fin: Febrero del 2013.

9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica es de análisis documental, la cual, según Quintana:

Es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre al que hicimos referencia antes. Dicho encuadre incluye, básicamente, describir los acontecimientos rutinarios así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural. (2006: 65).

El propio Quintana explica que la técnica de análisis documental supone:

- Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles; y clasificar los documentos identificados;
- Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación;
- Leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en ‘memos’ o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo;
- Leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad humana analizada. (2006: 66).

9.1. Análisis documental

Al respecto, Castillo refiere:

Se trata de describir el documento. Es el proceso de descripción física o externa de un documento, permite la identificación inequívoca del documento. Actúa sobre el soporte e identifica los datos externos de un documento que lo distinguen de otro, proporcionando una identificación individual.

Permiten localizar la fuente donde está publicado el documento. Datos a consignar: Dependerá del tipo de documento, de lo que se considere unidad documental y del soporte. (2005: 5).

El caso de la presente investigación está dado por las leyes, normas y directivas en materia del programa.

9.2. Análisis de contenido

Indización: Indización o descripción característica (con palabras clave y con descriptores), al respecto Castillo (2005) refiere lo siguiente:

Indizar significa construir índices y significa seleccionar expresiones o términos para representar el contenido o los temas de que trata un documento y también las solicitudes de información. La indización supone caracterizar y representar el contenido de documentos y preguntas mediante términos apropiados, con el fin de permitir el almacenamiento (generación de índices) y posterior recuperación de la información. Existen dos modalidades distintas pero complementarias en la indización: las palabras clave y los descriptores. Se consignarán en campos diferentes. (2005: 6).

Resumen: Se refiere al análisis de los contenidos de los documentos. Concretamente es «la representación abreviada del contenido de un documento sin interpretación ni crítica. Existen distintos tipos de resúmenes» (Castillo 2005: 5).

Para el caso de la presente investigación se emplearán los siguientes resúmenes:

- **Indicativo o descriptivo:** Resumen que indica el tipo de documento, los principales temas y cómo se tratan. Se utiliza para resumir estudios generales, revisiones y monografías completas.
- **Informativo o analítico:** Resumen que facilita la máxima información posible cuantitativa o cualitativa, o ambas, contenida en un documento. Se utilizan para describir trabajos experimentales y originales dedicados a un solo tema.
- **Selectivo:** Resumen que refleja solo aquellas partes del texto que parecen esenciales para una categoría de usuarios determinada (Castillo 2005: 8). Lo que permitirá analizar los vacíos de la base legal del programa “Jóvenes a la Obra”.
- **Clasificación:** Clasificar es “ordenar o disponer por clases”, lo que permite analizar y proponer en vacíos existentes, encontrar falencias. Al respecto:

Se entiende por clasificación documental el proceso de análisis por el cual un documento es identificado y ordenado por clases, definidas estas según el contenido del propio documento. La clasificación exige un esfuerzo de síntesis, encaminado a detectar y aislar el

tema principal (el más amplio y genérico) en que se puede encuadrar el documento y no los conceptos clave del documento. Su principal objetivo es permitir el agrupamiento de materias específicas en clases mayores o más genéricas para facilitar la organización, almacenamiento y recuperación de la información a partir de un tema amplio. En las bases de datos multidisciplinares la clasificación es fundamental para poder, en un momento determinado, hacer subdivisiones de la base por grandes temas. También es importante para la búsqueda documental, ya que permite delimitar el punto de vista de un tema, que puede ser distinto al habitual. Los sistemas de clasificación documental se caracterizan por sus estructuras jerárquicas, de los conceptos más amplios a los más específicos. (Castillo 2005: 9).

9.3. Entrevistas a profundidad

Para Blanco (2006), esta es «la técnica más utilizada para obtener información de la gente; ha sido usada y sigue siendo empleada para múltiples propósitos y por una variedad de actores: abogados para obtener información [...] No obstante, solo hasta fechas recientes, la entrevista se ha empleado de manera sistemática para propósitos científicos, tanto de laboratorio como de campo».

El mismo autor reseña que «como técnica de investigación, la entrevista, abarca diversas dimensiones: amplía y verifica el conocimiento científico; obtiene o posibilita llevar la vida diaria del ser humano al nivel del conocimiento y elaboración científica, y permite la reflexión del entrevistado de ‘ese algo’ —objeto del estudio—, que quizás no tenía sistematizado y/o ‘concientizado’» (Blanco 2006).

10. Mapeo de la investigación

En líneas generales, su «objetivo es situarse mentalmente en el terreno o escenario en el cual va a desarrollarse la investigación, es decir, lograr un acercamiento a la realidad social o cultural objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o participantes, los eventos y situaciones en los que interactúan dichos actores, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; en fin, un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis. Es, en definitiva, un trabajo de “cartografía social”» (Schwartz y Jacobs 1984).

Durante el proceso de la investigación, se ha ido conociendo más acerca de lo reseñado en la normativa, así como las nociones perceptivas de los entrevistados, para quienes el común denominador ha sido que cada gestión ha hecho tabula rasa entre una y otra, con lo que no

necesariamente se han obedecido ni planteado procesos claros o la gestión por procesos propiamente dicha.

Capítulo IV. Resultados

1. Gestión de procesos

1.1. Mapeo de procesos

En el programa seleccionado para el presente estudio se encuentra el mapeo de procesos, realizado a través de la documentación de procesos presenta opiniones divergentes, conforme se puede apreciar a continuación, de acuerdo con las opiniones recabadas de los entrevistados que se seleccionaron para la misma:

- El manual de operaciones del programa y otros documentos describen los procesos explicando en qué consisten los procesos más importantes, pero no todos. Además, no detalla los subprocesos y los procedimientos.
- Diversos documentos no contemplan los flujos de los procesos, subprocesos y procedimientos.
- En la directiva de focalización y liquidación se describen los conceptos y de algunos procesos, pero no de manera detallada. La documentación se encuentra desactualizada y la descripción de los procesos no se ha adecuado a las nuevas etapas del programa, manteniendo procesos adaptados a la exigencia de la entidad financiera del programa (BID) luego de que concluyeran los compromisos con ella. Con la implementación del programa presupuestal, se han diseñado nuevos flujos, pero aún no se actualizan los instrumentos de gestión sobre los procesos.
- El programa no cuenta con un flujograma general de todo el proceso operativo; en la práctica se sigue un flujo definido.

Sobre la propia práctica de documentación, se cuenta con opiniones que sostienen que en el programa no se cuenta aún con la documentación suficiente sobre los procesos que se desarrollan en la capacitación. De este modo, el común denominador es que la documentación es insuficiente para dar cuenta de los procesos que ejecuta el programa.

Según Ana Espino, ex Gerente de la Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil del programa “Jóvenes a la Obra”:

No [se] ha documentado todos los procesos que realiza, porque no han desarrollado un proceso integral. Por ejemplo, no [se] ha documentado sobre todo lo relacionado con la finalidad del programa que es la inserción laboral de los 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 del fomento en el acceso al mercado de trabajo formal. (2015).

Conforme indica Espino, la ausencia de un mapeo (proceso integral) es la razón por la que se carece de la documentación sobre el proceso global del programa, que a su vez ha de permitir la mejora de los procesos en el interior del programa.

Por su parte, Julio Hernández, ex Gerente de la Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral y ex Asesor de la Dirección Ejecutiva del programa, opina:

La documentación es incompleta, fragmentada y desactualizada. Se describen los procesos aisladamente. Por una parte, la selección de entidades de capacitación [está] referida solo a convenios, mas no a contrataciones de entidades privadas. Por otra parte, la apertura del grupo de capacitación, donde se reiteran varios procesos de la etapa de selección, y se recaban nuevamente numerosos vistos buenos causando retrasos en la focalización. Luego, el proceso de focalización, que se organiza recién cuando se ha seleccionado la entidad y se ha autorizado el grupo. Finalmente, la supervisión, que monitorea a partir de la suscripción del convenio, la apertura de los grupos, pero que se limita a los aspectos administrativos, los temas de calidad quedan al criterio del personal de las unidades zonales. (2015).

La opinión de Hernández, quien estuvo a cargo de la parte medular del programa, resulta contundente para remarcar las falencias en cuanto a la aplicación de la gestión por procesos en la documentación del programa, por lo que incluso él señala que originan los retrasos en su ejecución.

De acuerdo con Rosio Flores, ex Directora Ejecutiva del programa “Jóvenes a la Obra”: «En el área operativa [se] cuenta con algunos manuales que se han ido actualizando conforme a las mejoras en los procesos. Sin embargo, la rotación de personal hace que no se transmita oportunamente la información. Además, no se cuenta con un protocolo de capacitación» (2015).

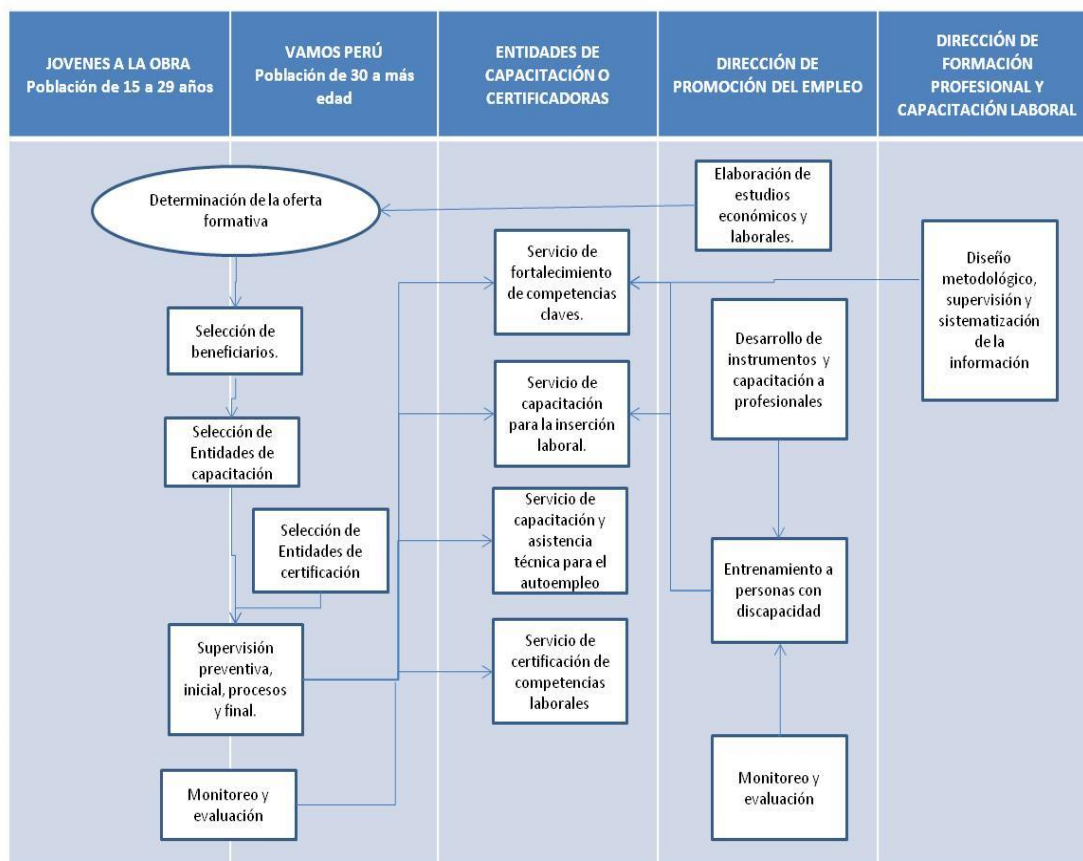
A juicio de Flores, la documentación de los procesos no es la falencia principal, sino la rotación que hace poco viable la transmisión de información.

No obstante, las opiniones recogidas en este aspecto coinciden en que la documentación de los procesos es una de las principales falencias que tiene el programa, por lo que uno de los desafíos consiste en el mapeo de los mismos, a fin de identificar lo que los entrevistados señalan para evitar retrasos.

Sin embargo, en el Anexo 2 del Programa Presupuestal 0116 Mejoramiento de la empleabilidad e inserción laboral -PROEMPLEO, que se diseñó en el 2013 para ejecutar sus actividades

presupuestadas durante el 2014, se contempló en el modelo operacional del producto denominado “Personas con competencias laborales para el empleo formal en ocupaciones técnicas” el siguiente flujo de procesos.

Gráfico 1. Flujo de procesos



Fuente: Proempleo 2013

De acuerdo con el Anexo 2 (MTPE 2013):

Para la entrega del producto “Personas con competencias laborales para el empleo formal en ocupaciones técnicas” es necesario el cumplimiento del siguiente proceso:

- 1) Determinación de la oferta formativa
- 2) Selección de beneficiarios
- 3) Fortalecimiento de competencias clave, capacitación técnica básica, y certificación de competencias laborales para el empleo
- 4) Entrenamiento en el empleo para las personas con discapacidad
- 5) Orientación, capacitación y asistencia técnica para el autoempleo.

1.2.Descripción de procesos

En la gestión de los procesos, un aspecto clave es el establecimiento de estándares o normalización de los mismos, de tal modo que se establezcan protocolos de acción y formas de actuar preestablecidas que funcionen del mismo modo, permitiendo tener una descripción cabal sobre cómo es el proceso *per se*.

Al respecto, los entrevistados expresaron el siguiente conjunto de opiniones, que no hacen sino ahondar en las falencias del programa, carente de criterios estandarizados para operar.

De acuerdo con Ana Espino: «Ningún procedimiento es asumido como estándar, debido a que el programa no ha trazado ninguna estrategia concreta que estimule la inserción de los jóvenes al mundo del trabajo bajo condiciones dignas y sostenibles mediante la formación o el acompañamiento a procesos organizativos empresariales» (2015).

En esa perspectiva, es necesario advertir que no se le ha dado la suficiente importancia al hecho de contar con estándares claros, que permitan la normalización de los conceptos y procedimientos que se llevan adelante en el programa.

Por su parte, Calep Aquino opina: «El programa de ‘Jóvenes a la Obra’ tiene los procesos de gestión definidos de manera informal o en algunos casos recibidos de herencia de Projoven» (2015).

Lo anterior explica que se han obviado las consideraciones respecto de que los procesos deben ser útiles para la producción de bienes y servicios, y que no necesariamente deben realizarse solo por ser una rutina institucional.

No obstante, Nancy Chauca afirma que si bien no todo está estandarizado:

Considero que el procedimiento de Supervisión de la capacitación técnica laboral es el más estandarizado, pues involucra hacer la verificación de aspectos técnicos, académicos y logísticos de la capacitación, sobre todo porque existen formatos específicos para dicho procedimiento, lo cual, independientemente del personal (supervisores) que realiza dicha labor, suele ser más homogéneo. (Chauca 2015).

Según la entrevistada, lo estándar se relaciona con lo referido a la supervisión, lo cual no es suficiente para englobar todo el proceso de capacitación en sí.

Para Julio Hernández, es la categoría presupuestal del “Programa Presupuestal” en donde se sientan las bases de la estandarización de los procesos.

«El diseño del Programa Presupuestal define los procedimientos estándares que deben seguirse, definidos en actividades precisas: gestión de la oferta formativa, que comprende el análisis del mercado laboral y selección de entidades de capacitación; promoción de los servicios y focalización de beneficiarios; capacitación técnica básica, que se complementa con capacitación en habilidades básicas y transversales para el empleo, y asesoría para la búsqueda de empleo, a manera de “combo”, derivando en la bolsa de trabajo para la vinculación laboral». (2015).

En ese sentido, es destacable cómo la gestión por resultados, en casos como los del programa “Jóvenes a la obra”, introduce elementos de la gestión por procesos, obligando a sus ejecutores a pensar en los procesos de entrega de bienes y servicios.

La parte crítica, a juicio de Ana Espino, radica en que «no se asume (algún estándar), es más ni siquiera cuenta con un estudio de línea de base el programa» (2015).

Asimismo, Hernández señala que en el programa, al revisar el trabajo de los operadores del mismo, «los operadores conducen los procesos a su cargo de manera aislada, sin mediar entre distintos operadores coordinaciones significativas sobre los aspectos que incidirán en los otros procesos» (2015).

Sin embargo, para Rosio Flores: «En el caso de la capacitación los operadores emplean el sistema de registro de asistencia que es un proceso estandarizado para todas las ECAP» (2015).

Nuevamente, se aprecia que si bien existen ciertas partes del proceso que están en cierta forma estandarizadas, no son suficientes para afirmar que el programa tenga estandarizado o al menos mapeado el proceso productivo que sigue.

Una de las principales limitaciones es que no todos los involucrados conocen necesariamente el derrotero que ha de seguirse en el programa. Esto también limita una mejor participación e involucramiento de los demás actores en la secuencia necesaria para el logro de los objetivos y fines del programa.

De acuerdo con Rosio Flores, este hecho se evidencia cuando «la capacidad operativa y el presupuesto dificultan la difusión de los procesos a los beneficiarios» (2015).

Al respecto, Julio Hernández enfatiza: «Los beneficiarios conocen limitadamente que recibirán cursos de capacitación y serán intermediados laboralmente. [...] los operadores conducen los procesos a su cargo de manera aislada, sin mediar entre distintos operadores coordinaciones significativas sobre los aspectos que incidirán en los otros procesos» (2015).

La escasa difusión de los alcances del programa es uno de los desfases que se observa en torno a cómo mejorar el trabajo de los operadores del programa.

Asimismo, Sonia Huamán indica: «No todos los procesos se encuentran en directivas, hay directiva generales para el desarrollo de los servicios de capacitación técnico laboral y para los procesos de emprendimiento juvenil» (2015).

De este modo, se evidencia cómo la sola presencia de los procesos en las directivas no es necesariamente suficiente para que estas se implementen.

Para Ana Espino: «Los directivos del programa cuentan con directivas que son líneas maestras pero a veces no tienen el tiempo suficiente para llegar a implementarlos, debido a que a veces las exigencias de productividad, de competitividad y la rapidez del cambio tecnológico en el marco de la globalización hacen parecer que dichas líneas ya están desfasadas» (2015).

La obsolescencia que señala Espino es, a la larga, una de las dificultades que debe afrontar el programa, debido a que la capacidad de adaptación de este a los cambios suele ser tardío.

Al respecto, en el Artículo 27° del manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra” se consigna como proceso operativo a la línea de acción la capacitación técnica para la inserción laboral, cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad de los jóvenes beneficiarios, facilitando su acceso al empleo dependiente, a través de la capacitación en ocupaciones técnicas de nivel básico - operativo.

El ciclo de ejecución de esta línea comprende el desarrollo de los siguientes procesos secuenciales y relacionados entre sí:

- Determinación de la oferta formativa
- Promoción, focalización y selección de beneficiarios
- Capacitación
- Vinculación e inserción laboral

Fase I: Determinación de la oferta formativa. Consiste en la determinación de los módulos de capacitación (cursos, contenidos y duración) para los beneficiarios seleccionados. La determinación de los cursos que serán implementados por el programa se realiza en función a una demanda específica de trabajo previamente identificada y sobre la base del análisis de la dinámica económica y laboral regional.

Fase II: Promoción, focalización y selección de beneficiarios. Tiene por objetivo priorizar y seleccionar a los beneficiarios, asegurando que estén comprendidos dentro de la población objetivo. Este proceso implica los siguientes subprocesos: focalización geográfica, promoción e incidencia a nivel local, focalización individual, registro de información en el aplicativo informático del programa y verificación en campo.

Fase III: Capacitación técnica. Tiene por objetivo desarrollar y/o fortalecer competencias específicas en determinada ocupación técnica y competencias transversales para la mejora de la empleabilidad. La capacitación es de nivel básico y de carácter técnico. Se desarrolla en correspondencia con la demanda laboral específica y es brindada a través de entidades de capacitación especializadas en la materia, contratadas por el programa.

Durante esta fase, se desarrolla la supervisión técnica, la misma que tiene por objetivo garantizar que el servicio brindado por las entidades de capacitación cumpla con los estándares requeridos por el programa.

Fase IV: Vinculación e inserción laboral. Tiene por objetivo vincular a los jóvenes beneficiarios con potenciales empleadores que requieren personal capacitado. El servicio es brindado por el programa en coordinación con el Servicio Nacional del Empleo (Senep) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y directamente por el programa.

Sin embargo, el Anexo 2 del PP 0116, al aludir a la capacitación técnica describe (MTPE 2013):

[El] Fortalecimiento de competencias clave, capacitación técnica básica, y certificación de competencia laborales para el empleo.

1. El servicio de fortalecimiento de competencias clave. Se centra en el reforzamiento de competencias básicas y transversales dirigido a la mejora de la empleabilidad de la población objetivo del Programa presupuestal de 15 a 29 años. Esto se dará a través del fortalecimiento de: (i) las habilidades cognitivas y socioemocionales, y (ii) las habilidades para la construcción de trayectoria formativa laboral a partir del proyecto de vida.

El fortalecimiento de competencias clave se realizará a través del dictado de módulos o talleres participativos, dinámicos y vivenciales. El primer componente de fortalecimiento de las habilidades cognitivas y socioemocionales en los/las jóvenes tiene como finalidad de hacerlos más competitivos en el mundo globalizado del mercado laboral. Las habilidades cognitivas que se reforzarán serán (i) comprensión lectora, expresión y comprensión oral, (ii) razonamiento lógico-matemático, (iii) aprender a aprender, y, (iv) manejo de las tecnologías de información y comunicación. Las habilidades socioemocionales a fortalecer serán (i) autoestima/autoconciencia emocional (ii) manejo de emociones/control de impulsos, (iii) tolerancia al estrés/resolución de problemas, (iv) asertividad, y (v) trabajo en equipo/empatía. El segundo componente será el fortalecimiento de las habilidades para la construcción de trayectoria formativo laboral a partir del proyecto de vida de la población objetivo del Programa presupuestal de 15 a 29 años.

Este será implementado a través de talleres donde los beneficiarios recibirán orientación para trazarse metas de vida, así como para decidir o elegir adecuadamente o reevaluar una profesión u ocupación partiendo del reconocimiento de su perfil personal y de los conceptos que deben manejar para la definición de su trayectoria formativa laboral, así como a través de información relevante relacionada a las demandas del mercado laboral y de las opciones formativas que corresponden a estas, a partir de todo lo cual se les enseñará la elaboración un proyecto de vida donde quede plasmada una aproximación a su trayectoria formativa y laboral.

2. El servicio de capacitación técnica básica se desarrolla de acuerdo a los perfiles ocupacionales demandados por el mercado de trabajo y es brindado por las entidades de capacitación seleccionadas y/o empresas. En efecto, los cursos tendrán una serie de características, entre otras: organizados en grupos para un número determinado de participantes, en horarios que favorezcan la disponibilidad de los participantes, de duración determinada en horas, en un plazo fijado en días, serán teórico/práctico aplicado a la realidad y las necesidades de las empresas.

Es importante mencionar que los Programas pueden tener dos medios para brindar los cursos de capacitación:

1. A través de pasantías en empresas y capacitación en las entidades de capacitación. Una vez finalizada esta etapa, los usuarios que culminen satisfactoriamente serán contratados por las empresas.
2. A través de una entidad de capacitación seleccionada por el Programa mediante convenio o concurso público.

Paralelamente a la capacitación, se realiza los procesos de supervisión con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las condiciones estipuladas en los convenios y/o contratos suscritos con las entidades de capacitación públicas y/o privadas [...]

Es pertinente mencionar que el servicio de capacitación técnica básica propuesto es distinto con respecto al que, en general, los Programas han venido ofreciendo. Básicamente, se diferencia en que se asegura, por parte de la gestión de la ECAP seleccionada por los Programas y las empresas la inserción laboral de por lo menos el 50% de los participantes egresados satisfactoriamente de los cursos. Además, la Bolsa de Trabajo del MTPE atenderá a las personas no insertadas por medio de las ECAP. Es también importante mencionar que, para facilitar este propósito, se dará preferencia a la selección de ECAP por medio de concursos públicos.

3. El servicio de certificación de competencias laborales es brindado por el Programa Vamos Perú a personas de 30 años a más. Consiste en el reconocimiento de las capacidades integradas (destrezas, conocimientos, habilidades y actitudes) que una persona posee para su desarrollo en el mercado laboral y se brindará de acuerdo a los protocolos emitidos por la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral. Comprende las siguientes subactividades:

- Elaboración de perfiles ocupacionales. Es la descripción de los desempeños, en términos de estándares de competencia laboral, que una persona debe lograr para la ejecución óptima de sus labores en una ocupación.
- Elaboración de instrumentos de evaluación. Son herramientas que miden en forma objetiva la competencia laboral
- Acreditación de centros de certificación, de acuerdo con los protocolos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Evaluación y Certificación a cargo de los centros de certificación. Es el proceso de comprobación de los desempeños de las personas en función de los respectivos perfiles ocupacionales. Este proceso incluye una secuencia de: identificación de la demanda laboral y la correspondiente oferta laboral sin certificación, selección de centros de certificación en las modalidades de contrato y concurso público, focalización de la población objetivo y promoción de la oferta de certificación.

Capacitación especializada para las personas con discapacidad. Dirigido a personas con discapacidad de 15 a 29 años el servicio es brindado por los programas Jóvenes a la Obra y Vamos Perú de acuerdo a los protocolos establecidos por la Dirección General del Promoción del Empleo, a través de la Dirección de Promoción Laboral para Personas con Discapacidad.

El servicio de capacitación laboral especializada para personas con discapacidad busca la mejora de la empleabilidad de este colectivo atendiendo sus particularidades, propias de su condición, y dirigiendo sus acciones a asegurar condiciones adecuadas para el aprendizaje en los procesos de capacitación para el trabajo y el emprendimiento en términos de estrategias metodológicas de enseñanza, recursos educativos, equipamiento e infraestructura adecuada al tipo de discapacidad. Para ello tres modalidades de intervención: i) una capacitación regular para la atención a las personas con discapacidad física, una capacitación ad-hoc para la atención a las personas con discapacidad sensorial y iii) un entrenamiento en el empleo, bajo la metodología Empleo con Apoyo, para las personas con discapacidad mental e intelectual.

La paradoja que se evidencia es que si bien se han descrito los procesos para el PP 0116, no se ha hecho lo propio para el programa en sí.

1.3. Seguimiento de procesos

En la gestión por procesos, es clave contar con acciones orientadas a hacer seguimiento a los procesos, así como conocer y emular la experiencia de otras intervenciones de otros países.

Según esa perspectiva, otra de las apreciaciones que alcanza Espino está referida a que “no se conoce en el país, pero una de las causas es que el programa no tiene difusión en los medios de comunicación” (2015).

Además, Espino agrega:

“Existen programas similares en los países México y Colombia, las semejanzas son las mismas ya que todos apuntan a la inserción laboral. Sin embargo, la diferencia más importante es que en dichos países se capacita en carreras técnicas en función a la demanda laboral real, además los jóvenes realizan pasantías en las empresas, de manera que los trabajos sean sostenibles” (2015).

La crítica de Espino se orienta a que, en la experiencia de otros países, el peso del análisis de la demanda es más determinante que la capacitación misma. Por ello, aspectos como este, en donde la experiencia de otras realidades ya se ha ejecutado, es útil para construir referentes y estándares de trabajo a seguir.

1.4. Mejora de procesos

En la gestión por procesos una premisa es cómo se da la mejora continua de los procesos mismos. Todo es perfectible. Según esa perspectiva, se enriquece el proceso mismo en cuestión.

Al respecto Aquino señala:

[...] tengo conocimiento que en la década de 1990 era un tema de agenda de los países latinoamericanos. Por ejemplo, Chile implementó el Programa ‘Chile Joven’, programa dirigido específicamente a jóvenes en situación de ‘riesgo social y/o desempleo estructural’; Brasil implementó el plan Flanflor, programa de capacitación que estuvo orientado a los jóvenes rurales; Uruguay implementó el programa Projovent; Colombia, creó un programa de formación profesional para jóvenes; Argentina implementó el programa de capacitación denominado ‘Proyecto Joven’. En ese contexto, Perú creó en 1996 el Programa de Capacitación Juvenil – Projovent, programa que depende del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. Para luego crear el Programa Nacional de Empleo Juvenil ‘Jóvenes la Obra’, mediante el D.S. N° 013-2011-TR. (2015).

De acuerdo con la opinión de Aquino, la experiencia de la que parte el programa está asociada con intervenciones similares en otros países, por lo que debería de asumirse que ha incorporado los procesos de dichas intervenciones y que ello habría sido debidamente documentado. No obstante, cabe acotar que, al emular intervenciones de otras realidades, se espera que se hagan mejoras y adecuaciones lo suficientemente claras para adaptar la intervención al contexto donde se desarrollará.

Al respecto, Julio Hernández señala:

El Programa Jóvenes a la Obra es una réplica de otros similares en América Latina y el Caribe, impulsados por el BID. A su vez, es también modelo de otros programas en la misma región. Las semejanzas se presentan en cuanto al público objetivo (jóvenes de 15 a 29 años), la participación de entidades de capacitación, la participación de MYPES en la demanda laboral. Las diferencias se han dado en la última etapa (a partir del 2010) una vez

concluida la intervención del BID, sobre todo en cuanto a la etapa de intermediación laboral. (2015).

La capacidad modélica de una intervención o la emulación por parte de los operadores del programa hacia otros es un aspecto clave para la mejora de los servicios que se ofrece a los usuarios finales de los mismos.

Además, Rosio Flores recalca que «el programa Projovent con que inició el BID el proyecto en Perú, funciona en varios países de la región. Son bastante parecidos, solo con algunos incentivos en temas tributarios, para fomentar la inserción laboral» (2015).

De acuerdo con las opiniones recabadas, se ha recogido la experiencia de programas similares, pero aparentemente, por lo que indican los entrevistados, no se han acoplado los procesos en específico.

Según la perspectiva de Luis Limachi:

Algunos modelos tienen mayores condicionamientos de la capacitación con la inserción laboral. Cito como ejemplo tres casos siguientes:

- México: el programa Bécate cuenta con varias modalidades de apoyo, una de ellas denominada capacitación mixta, que apoya la incorporación de jóvenes a un puesto de trabajo vacante, previa acreditación de un curso de capacitación práctico con una duración de uno a tres meses.
- Chile: El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) ejecuta el Programa de Formación en el Puesto de Trabajo (antes Aprendices), que forma parte de las iniciativas que busca facilitar una inserción laboral de jóvenes desempleados a través del desarrollo de iniciativas destinadas a posibilitar un mayor acceso a empleos en general.
- Bolivia: el Programa Mi Primer Empleo Digno, a través del cual se buscaba facilitar e incrementar la inserción laboral de jóvenes, mujeres y varones, entre 18 y 24 años, de escasos recursos económicos, que hayan culminado el segundo año de secundaria. Mediante el programa se brinda a los beneficiarios tres meses de capacitación, 3 meses de pasantía y 1 mes de seguimiento en la empresa, haciendo un total de 7 meses, de lunes a sábado. Los jóvenes tienen la oportunidad de quedar como empleado fijo en la empresa donde realice su pasantía, caso contrario el proyecto le apoya durante 1 mes a conseguir un trabajo permanente. (2015).

Entre las diferencias, los entrevistados refieren diferentes elementos, definidos por la tipología de los beneficiarios antes que otros aspectos alusivos al mercado laboral.

Así, Julio Hernández manifiesta: «El programa ha priorizado aspectos de cobertura demográfica, antes que requerimientos del mercado laboral, por lo que los procesos de

incorporación al mercado laboral son más dificultosos, existiendo un sesgo hacia el llamado emprendimiento que principalmente es empleo en la informalidad» (Hernández 2015).

Esta aparente contradicción del programa incide en cómo se percibe el rol del mismo, vale decir si orienta o no la formalización del empleo o la informalidad del mismo.

Capítulo V. Discusión de los resultados

1. Discusión

Conforme se ha apreciado en el desarrollo de la presente tesis, al proceder a identificar el alcance de la gestión por procesos en la línea de capacitación técnica laboral del programa “Jóvenes a la Obra”, se evidencia que no existen elementos suficientes para considerar que dicha línea del programa cuenta con los elementos requeridos por la gestión por procesos. De acuerdo con Bravo, «el principal aporte de la Gestión de procesos [es] [...] la representación del hacer mediante modelos que toda persona comprenda» (2013: 22), por lo que se puede deducir que si bien los entrevistados consideran que se han dado elementos o avances en torno a la gestión por procesos, esta no es clara ni contundente. Asimismo, el citado autor refiere que este tipo de gestión se refleja en una representación «en forma simple, disponible y actualizada. Además, esa representación debe ser la guía visible y cercana a la acción» (2013: 23).

De acuerdo con Beltrán *et al.*, la gestión por procesos «ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades [...] que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos ‘buenos resultados’ que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos» (s.f.: 10). En ese sentido, al encontrarse vacíos e inconsistencias en la forma en la que el programa ha llevado adelante estos parámetros, se puede advertir que en efecto, no se puede considerar que en la línea de capacitación técnica laboral del programa “Jóvenes a la Obra” ha existido o se ha incorporado la gestión por procesos.

Al evaluar cómo se ha trabajado el mapa de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo al manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”, siguiendo lo planteado por Bravo, un mapa de procesos debería permitir «reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico [...] Al incluir todo el hacer de la organización se hace más fácil identificar cuáles procesos agregan o no valor. Desde ese punto de vista, es un modelo vital para [...] tomar decisiones respecto a qué debería permanecer y qué no» (2013: 125).

Al respecto, los hallazgos en la presente tesis muestran que no se ha considerado la importancia de lo reseñado por Bravo, ya que de acuerdo con su postulado, la toma de decisiones está fuertemente asociada a la noción de modelo. A su vez, dicho modelo no es sino el resultado del

análisis de los procesos debidamente mapeados para saber cómo opera la organización en la búsqueda de su cometido. Por ende, de no contar con este tipo de herramientas de gestión es poco probable que se alcance un estándar de calidad y que en efecto el servicio se ejecute conforme ha sido concebido.

Al evaluar en la presente tesis cómo se ha trabajado la descripción de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”, ha resultado como una constante la congruencia de opiniones de los entrevistados que señalan que no es una labor agotada. No obstante, según Bravo si bien la descripción «no tiene la intención de mejorar un procesos, sino de representar el hacer actual, sin embargo [...] se gana el efecto de la mejora marginal» (2013: 145). En ese sentido, es imperativo plantear cuestiones de orden que traen a colación la necesidad de haber hecho la descripción de los procesos, de tal modo que haya claridad sobre cómo se realiza la capacitación técnica laboral.

Respecto de la evaluación de cómo se ha trabajado el seguimiento de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”, se ha hallado que esta es una práctica que no se ha ejercido en el programa. Sin embargo, Bravo refiere: «El objetivo de la práctica es evaluar los procesos de apoyo priorizados para establecer la brecha de la variable crítica, entre la situación actual y la deseada, para luego decidir el camino más adecuado de optimización» (2013: 179).

De este modo, al no contar con este seguimiento de los procesos, desconociendo el objetivo de esta práctica, no es posible determinar parámetros estandarizados de trabajo en el marco del programa. Asimismo, Bravo señala que «evaluar procesos es una mirada profunda e indispensable a un proceso que permitirá comprender y cuantificar el problema que tiene, hasta llegar a determinar una variable crítica con su brecha y así tomar decisiones respecto al tipo de optimización u otros caminos» (2013: 179).

Es así como se puede advertir que no se ha cumplido con este parámetro que supone la gestión por procesos, por lo que sería otra falencia del programa.

Respecto de la forma en la que se da la mejora de procesos en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”, no ha sido posible determinarla con claridad. Al respecto, Bravo señala: «El objetivo de

la práctica es mejorar los procesos evaluados para superar la brecha planteada [...] Una distinción: no es lo mismo la mejora que la mejora continua. La mejora en esta fase es parte de la optimización y, por lo tanto, cuenta con visibilidad y la participación de un equipo de trabajo» (2013: 235).

En ese sentido, al no contar con los pasos previos, es poco probable que se implante esta práctica también. De este modo, se observa que no necesariamente el programa ha recogido las prácticas ni parámetros teóricos de una gestión por procesos.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- a. De la tesis en su conjunto, se advierte que la gestión por procesos, conforme se ha trabajado en el desarrollo de programa, no es verificable en la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”. Es evidente que no se ha aplicado la gestión por procesos en la gestión de programa, aunque debe reconocerse que con el diseño del modelo operacional del PP 0116, se ha planteado la necesidad de graficar los procesos de los productos (bienes o servicios que entrega el programa).
- b. Es categórico que no se cuenta con un mapa de procesos asociado a la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”. Lo que sí se ha encontrado es un avance del mismo en el PP 0116, conforme se ha explicado en el acápite anterior. Esta falencia significa que no existe un registro procedimental que explicita cómo debe operacionalizarse cada acción o tarea en el programa. A ello se suma la alta rotación de personal, lo que determina la necesidad de contar en efecto con dicho mapa.
- c. Lo propio se ha hecho con la descripción de procesos asociada a la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”, donde ha sido el PP 0116 el que le ha reseñado. De igual forma que en el acápite anterior, la necesidad de esta descripción radica en el círculo vicioso de tener una rotación de personal intensa, lo que lleva al programa a mapear y describir cómo ha de operar en cada caso. El Seguimiento de procesos no está asociado con la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”. Esta es otra de las falencias detectadas en la presente tesis, puesto que la evidencia recabada y las opiniones recogidas dan cuenta de que no ha existido un seguimiento de los propios procesos implementados, hecho que se retroalimenta a su vez con la rotación de personal, señalada por los entrevistados a los que se ha recurrido para la elaboración de la presente tesis.
- d. La mejora de procesos no se halla 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.

2. Recomendaciones

- a. Es necesario que se discuta al interior del programa, en su carácter determinado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, cuáles son los procesos que deberán de seguir en torno a la capacitación técnico laboral. En ese sentido, es recomendable que se incorpore la gestión por procesos en el programa analizado. Dicha incorporación supone que el programa del presente estudio debe mapear sus procesos y proceder a estandarizarlos y describirlos, de tal modo que pese a los cambios o rotaciones en el personal, se puede tener claridad sobre cómo se procede en cada área de trabajo del citado programa.
- b. Una recomendación tangible es que los directivos del programa y los decisores elaboren el mapa de procesos de la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, de acuerdo con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”. Ello requerirá que el cuerpo directivo del programa se comprometa a establecer una comunicación más fluida con el equipo técnico y se adopten decisiones entre la manera en que se está trabajando, a fin de definir cómo se debería trabajar. Es necesario recalcar que no basta con tener el mapa de los procesos acorde a como figura en el manual o a la forma en la que se está trabajando, sino para establecer aquellas formas y procedimientos más acordes con las expectativas y demandas de la ciudadanía a la que busca servir.
- c. Se recomienda contar con la descripción de procesos de todos los procesos y subprocesos de la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, lo cual debe de ser insumo para revisar el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”. La descripción debe establecer con claridad cómo se ha de desarrollar cada fase o elemento del proceso que se ha mapeado.
- d. Lo anterior debe dar lugar al seguimiento de procesos a lo largo de la propia línea de capacitación técnica para la inserción laboral del programa “Jóvenes a la Obra”. Esta práctica ha de permitir velar por el cumplimiento del proceso productivo como tal o, de ser el caso, de mejorarlo. Una práctica que debe instaurarse es que, pese a que se pueden

redefinir los procesos, la de verificar que en efecto dichos procesos se están cumpliendo o no, a fin de adoptar medidas correctivas.

- e. La mejora de procesos, en esa perspectiva, debe contribuir con el proceso productivo de la línea de capacitación técnica para la inserción laboral, en concordancia con el manual de operaciones del programa “Jóvenes a la Obra”, como un insumo para su propia actualización y mejora. Para cerrar el círculo, una vez adoptadas las recomendaciones indicadas, es pertinente que dicha revisión y mejora se realice de manera periódica y constante. Si eso no ocurre, pese a las mejoras realizadas, es probable que a la larga la obsolescencia alcance nuevamente al programa, dejando sin sentido los procesos identificados.

- f. A efectos de la presente tesis, se plantea una propuesta para la implementación de la gestión por procesos en el Programa Nacional “Jóvenes a la Obra”, la misma que se puede revisar en el Anexo 1.

Bibliografía

Aguilera, Olga y Morales, Inés (2011). *Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos*. España: Consejo de Andalucía.

Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Caracas: Contexto Ediciones.

Aquino Maldonado, Calep. Gerente (e) de la Unidad Gerencial de Emprendimiento Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2015.

Báez, Juan (2006). *Técnicas cualitativas en la gestión del cliente y de la empresa innovadora*. En Carballo, R. (coord.): *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid, Díaz de Santos.

Benner Caycho, Juan Carlos. Gerente de la Unidad Gerencial de Asesoría Legal del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2015.

Beltrán, Jaime y otros (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología.

Blanco, Ilian (s.f.) Entrevista a profundidad. Grupo de acción en cultura de investigación. [En línea]. México D.F. Fecha de consulta: 30/11/2006. Disponible en: <<http://www.geocities.com/diplotecnicas/entrevista1.htm>>.

Bravo, Juan (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile. Editorial Evolución.

Bunge, Mario (1972). *La investigación científica*. Barcelona: Ediciones Ariel.

Castillo, Lourdes (2005). *Análisis documental*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/12/2015. Disponible en: <<http://www.uv.es/macass/T5.pdf>>.

Chauca Vásquez, Nancy. Gerente de la Unidad Gerencial de Capacitación para la Inserción Laboral y Certificación de Competencias Laborales del Programa Nacional para la Promoción

de Oportunidades Laborales “Vamos Perú” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2015.

Delors, Jacques (1996). *La educación encierra un tesoro*. Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Eco, Umberto (2007). *Cómo se hace una tesis*. México: Gedisa.

ENAP-SERVIR (2015) *Cuaderno de trabajo Gestión por Procesos para la Administración Pública*. Perú: SERVIR.

Espino Rodríguez, Ana Teresa. Gerente de la Unidad Gerencial de Capacitación e Inserción Laboral Juvenil del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2015.

Farje, Isaías (2013). *“Impacto de las Decisiones Políticas en la Autonomía y Gestión de los Organismos Reguladores de Servicios Públicos, Caso OSINERGMIN”*. Tesis de Maestría. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Flores Guzmán, Rosio Milagro. Director Ejecutivo del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2015.

Guerra, O. (2012). *Lineamientos y políticas para la formación del talento humano*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/12/2015. Disponible en: <<http://www.tecnar.edu.co/sites/default/files/docs/Lineamientos%20y%20Pol%EDticas%20para%20la%20Formaci%F3n%20del%20Talento%20Humano.pdf>>.

Hernández Sampieri, Roberto *et al.* (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw.

Hernández Valz, Julio Ernesto. Gerente de la Unidad Gerencial de Capacitación para la Inserción Laboral y Certificación de Competencias Laborales del Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Impulsa Perú” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2015.

Huamán Lozano, Sonia del Carmen. Gerente (e) de la Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación del Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Vamos Perú” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2015.

Idorn, Niklas (2008). “*A Business process management approach to ERP implementation*”. Tesis de Maestría. Suecia: Lund University.

Limachi Huallpa, Luis. Asesor Técnico de la Dirección Ejecutiva del Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2015.

López Rivera, Luis Alberto. Responsable de Intermediación Laboral de la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo. Entrevista realizada para la presente tesis en el 2015.

Martínez, Arcadio (2012). “*Propuesta Integral de un Modelo de Gestión por Procesos de Negocio (PIM-GPN)*”. Tesis de Maestría. México: Instituto Politécnico Nacional.

Miles, M.B. y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Millán, F. (2008). *Capacitación y actualización de docentes: un proceso permanente*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/12/2015. Disponible en: <<http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/millan7.htm>>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013). *Guía de selección de entidades de capacitación del programa*. Perú. MTPE.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2013). *Anexo 2 del PP 0116*. Perú. MTPE.

Perkonigg, Fidelis (2006). “*Application of Business Process Management in Web-Based Education*”. Tesis de Maestría. Austria: Graz University of Technology.

Pozo, Andrés y otros (2004). *Teorías e instituciones contemporáneas de educación*. Madrid. Biblioteca Nueva.

Presidencia del Consejo de Ministros (2007). Decreto Supremo N° 027-2007-PCM.

Presidencia del Consejo de Ministros (2010). Decreto Supremo N° 090-2010-PCM.

Presidencia del Consejo de Ministros (2011). Decreto Supremo N° 007-2011-PCM.

Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.

Presidencia de la República del Perú (2002). Ley N° 27658.

Presidencia de la República del Perú (2013). Ley N° 30057.

Quezada, Nel (2010). *Metodología de la investigación*. Lima: Editora Macro.

Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad - Metodología de Investigación Científica Cualitativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Sánchez, Hugo y Reyes, Carlos (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.

Sandoval, C.A. (2002). *Investigación Cualitativa*. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior.

Schwartz, H. y Jacobs, J. (1984). *Sociología Cualitativa: Método para la reconstrucción de la realidad*. México: Trillas.

Strauss, A. y Corbin J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory: procedures and techniques*. Londres: Sage.

Tafur, Raúl (2012). *La tesis universitaria*. Lima: Editorial Mantaro.

Vaca Pesántez, Carmen (2009). "La Administración por Procesos en la Productividad de las Empresas". Tesis de Maestría. Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Anexos

Anexo 1. Propuesta para la implementación de la gestión por procesos en el Programa Nacional “Jóvenes a la Obra”

Bajo la premisa de que el Programa en cuestión requiere de la incorporación de la gestión por procesos a partir del análisis realizado sobre la capacitación técnico laboral, es necesario que se tome en cuenta las siguientes condiciones metodológicas para implementar un cambio en esa perspectiva.

1. La Alta dirección, representada por la Dirección Ejecutiva del Programa, así como las unidades gerenciales involucradas, se constituyen en la instancia que ha de definir cómo se habrá de delinear el proceso que supone la entrega de servicios del Programa “Jóvenes a la Obra”.
2. La presente propuesta se ciñe a lo estipulado para la Gestión por Procesos en el Estado, de acuerdo con las tres etapas que reseña la SGP de la PCM en el documento orientador “Metodología para implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” :
 - i. Etapa preparatoria
 - ii. Etapa de diagnóstico e identificación de procesos
 - iii. Etapa de mejora de procesos

1. Etapa preparatoria

De acuerdo a lo propuesto en la presente tesis, el programa ha mostrado falencias en la introducción de la gestión por procesos, más aun en lo concerniente a la capacitación técnico laboral, en donde se ha centrado el análisis realizado.

De este modo tenemos que el primer hito en la implementación de la gestión por procesos es la etapa previa para la introducción de la gestión por procesos, tal y como se señala en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en una entidad pública, de acuerdo con la “Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”.

Dicha etapa consta a su vez de cuatro pasos, los cuales tienen como fin determinar la realidad actual a partir de la cual se planificarán las acciones que realizarán los involucrados. Se entiende y asume que esta etapa es propositiva, y que depende de los insumos proporcionados por la entidad para su discusión y mejora, a partir de la decisión de incorporar a la gestión por procesos en sus diferentes servicios.

1.1. Analizar la situación de la entidad

De acuerdo a las precisiones teóricas, es necesario que se realice un análisis del estado situacional, así como del grado de avance en que se encuentra la entidad respecto de la gestión por procesos. Parte del desarrollo de la presente tesis ha consistido en relevar las falencias que tiene el programa “Jóvenes a la Obra” en la implementación de la capacitación técnico profesional, desde la constatación de que sus procesos no están mapeados y menos aún protocolizados.

De esa manera, la metodología considera tres categorías de avance de las entidades de la administración pública en relación con la implementación de la gestión por procesos. De esa manera, cada entidad podrá ubicar su categoría de avance y, a su vez, podrá utilizar las estrategias que se plantean para abordar su desarrollo.

En esa perspectiva, el Programa se encuentra en el Grado de avance 1.

Grado de avance en la implementación de la gestión por procesos

Grado de avance de la entidad	Estrategias a implementar
Grado de avance 1 <ul style="list-style-type: none"> • No han realizado acciones sobre la gestión por procesos. • No han identificado procesos principales y no están documentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en fortalecimiento de capacidades. • Pueden apoyarse con personal externo o consultoría. • Aplicar la metodología en experiencia piloto.
Grado de avance 2 <ul style="list-style-type: none"> • Tienen acciones sobre la gestión por procesos. • Han identificado y documentado procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar integralmente la situación. • Adoptar sistemas de gestión basados en la ISO 9000 para procesos principales. • Énfasis en revisión, mejora y automatización de

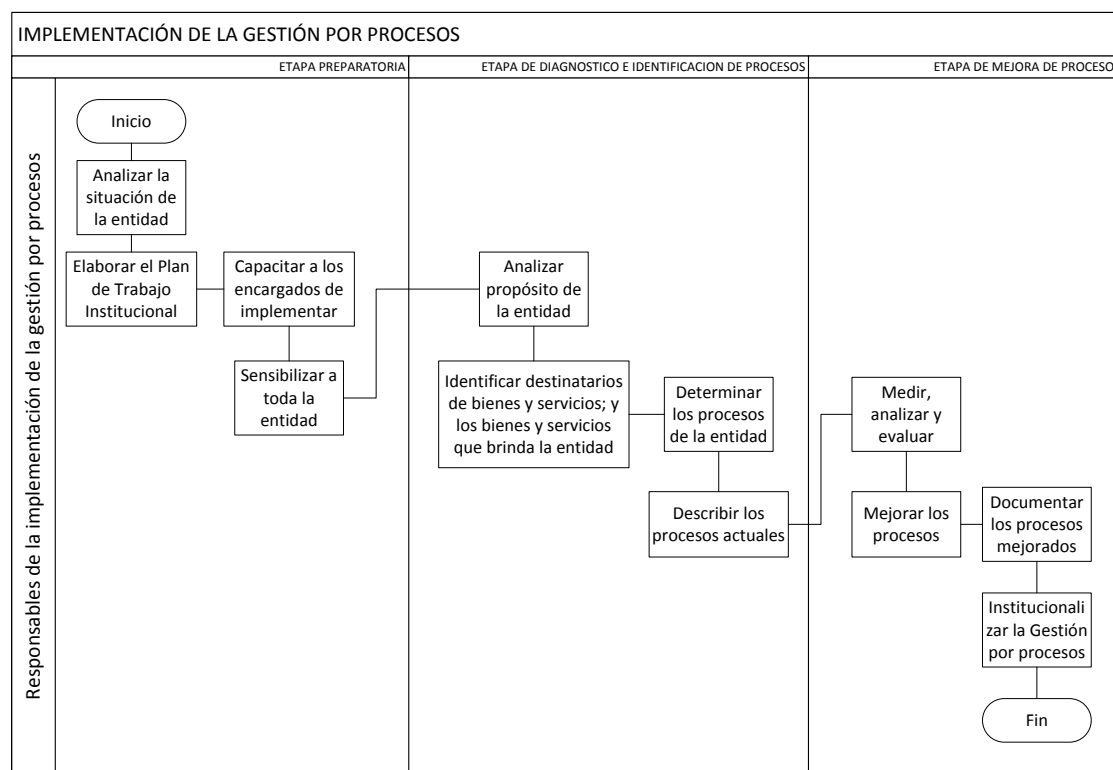
Grado de avance de la entidad	Estrategias a implementar
Grado de avance 3 <ul style="list-style-type: none"> • Procesos identificados y documentados, forman parte de un sistema de gestión de calidad. • Cuentan con sistemas de actualización y mejora. 	procesos. <ul style="list-style-type: none"> • Profundizar sistemas de revisión, mejora y automatización a fin de abarcar todos los procesos. • Realizar benchmarking con referentes nacionales o internacionales. • Usar Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

Elaboración: SGP/PCM – 2014

1.2. Elaborar el Plan de Trabajo Institucional

Para la realización de los procesos, uno de los aspectos clave es contar con un plan que permita comprometer a los diferentes actores con la identificación y mejora de los procesos. De ese modo, es necesario trabajar con las diferentes áreas comprendidas o equipos de trabajo de los procesos a identificar y mejorar.

Si bien a efectos de la presente investigación se trabajará lo concerniente a la capacitación técnico laboral, en el propio ejercicio debería de verse cómo el plan de trabajo comprende también la posibilidad de mapear el propio programa en su conjunto. El plan debe contemplar un flujo de tres meses para el mapeo de cada uno de los procesos que desarrolla el programa.



Fuente: SGP /PCM - 2014

1.3. Capacitar a los encargados de implementar

Tanto la Dirección Ejecutiva como las Unidades Gerenciales a cargo de la toma de decisiones en el Programa deben conocer cómo y qué implicancias tiene la gestión por procesos, de modo tal que se pueda contar con la decisión y voluntad de adentrarse en la gestión por procesos. Por ello es necesario desarrollar capacidades entre los directivos del programa.

1.4. Sensibilizar a toda la entidad

Tras la capacitación a los directivos del programa, es necesario que se difunda la necesidad de contar con la gestión de procesos en la entidad. Ello supone que debe sensibilizarse a los equipos técnicos, en particular del proceso a mejorar, sobre la perspectiva de procesos y cómo debe de implementarse.

2. Etapa de diagnóstico e identificación de procesos

2.1. Identificación de los procesos

- a) Analizar el propósito de la entidad

El enunciado del objetivo del Programa está reseñado del modo siguiente:

“Desarrollar y fortalecer las competencias laborales y de emprendimiento de los y las jóvenes de 15 a 29 años de edad en situación de pobreza, pobreza extrema y/o vulnerabilidad del ámbito urbano y rural, facilitando el acceso al mercado de trabajo formal”.

La entidad busca (a) el desarrollo de las competencias laborales, (b) el desarrollo de emprendimiento, (c) el fortalecimiento de las competencias laborales y (d) el fortalecimiento de emprendimiento de un grupo poblacional específico. Los servicios ofrecidos se orientan a facilitarle el acceso al mercado de trabajo formal.

- b) Identificar destinatarios de bienes y/o servicios, y proveedores

De acuerdo al análisis realizado, el programa busca facilitar el acceso al mercado de trabajo formal de los y las jóvenes de 15 a 29 años de edad en situación de pobreza, pobreza extrema y/o vulnerabilidad del ámbito urbano y rural.

En esencia, sus beneficiarios son jóvenes de 15 a 29 años de edad en situación de pobreza, pobreza extrema y/o vulnerabilidad del ámbito urbano y rural. Para ello, ofrece:

- (a) el desarrollo de las competencias laborales
- (b) el desarrollo de emprendimiento
- (c) el fortalecimiento de las competencias laborales y
- (d) el fortalecimiento de emprendimiento

Cliente	Producto	Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	...	Producto A	Producto B	...
Categoría A	Cliente1						
	Cliente2						
	...						
Categoría B	Cliente1						
	Cliente2						
	...						
Categoría C	Cliente1						
	Cliente2						
	...						

Elaboración: SGP/PCM – 2014

- c) Determinar los procesos de la entidad

El programa en su conjunto, brinda productos que corresponden a los Procesos de Nivel 0, las actividades los procesos de Nivel 1 y las tareas los procesos de nivel 2.

Procesos de la entidad

Inventario de procesos					
Cód.	Procesos de Nivel 0	Cód.	Procesos de Nivel 1	Cód.	Procesos de Nivel 2
1	Gestión de la planificación				
2	Gestión del presupuesto				

Inventario de procesos						
Cód.	Procesos de Nivel 0	Cód.	Procesos de Nivel 1	Cód.	Procesos de Nivel 2	
3	Gestión del Monitoreo y Evaluación					
4	Orientación, Capacitación y Asistencia Técnica para el Autoempleo					
5	Desarrollo de Competencias Laborales para el Empleo Dependiente Formal en Ocupaciones Básicas	5.1	Determinación de la Oferta Formativa			
		5.2	Promoción de los servicios de capacitación y focalización de beneficiarios			
		5.3	Capacitación en competencias básicas y transversales para el empleo			
		5.4	Capacitación técnica básica para el empleo dependiente	5.4.1	Supervisión preventiva	
				5.4.2	Supervisión inicial	
				5.4.3	Supervisión de procesos	
5.4.4	Liquidación					
5.5	Capacitación especializada para personas con discapacidad					
6	Intermediación para la Inserción Laboral					
7	Gestión de Recursos Humanos					
8	Gestión Logística					
9	Gestión de Tesorería					
10	Gestión de Tecnologías de la Información					
11	Gestión de Asesoría Legal					

Elaboración: SGP/PCM - 2014

Seguidamente, se debe identificar los procesos estratégicos y los procesos de apoyo o soporte del Programa y clasificar conjuntamente con los operativos o misionales.

Clasificación de Procesos

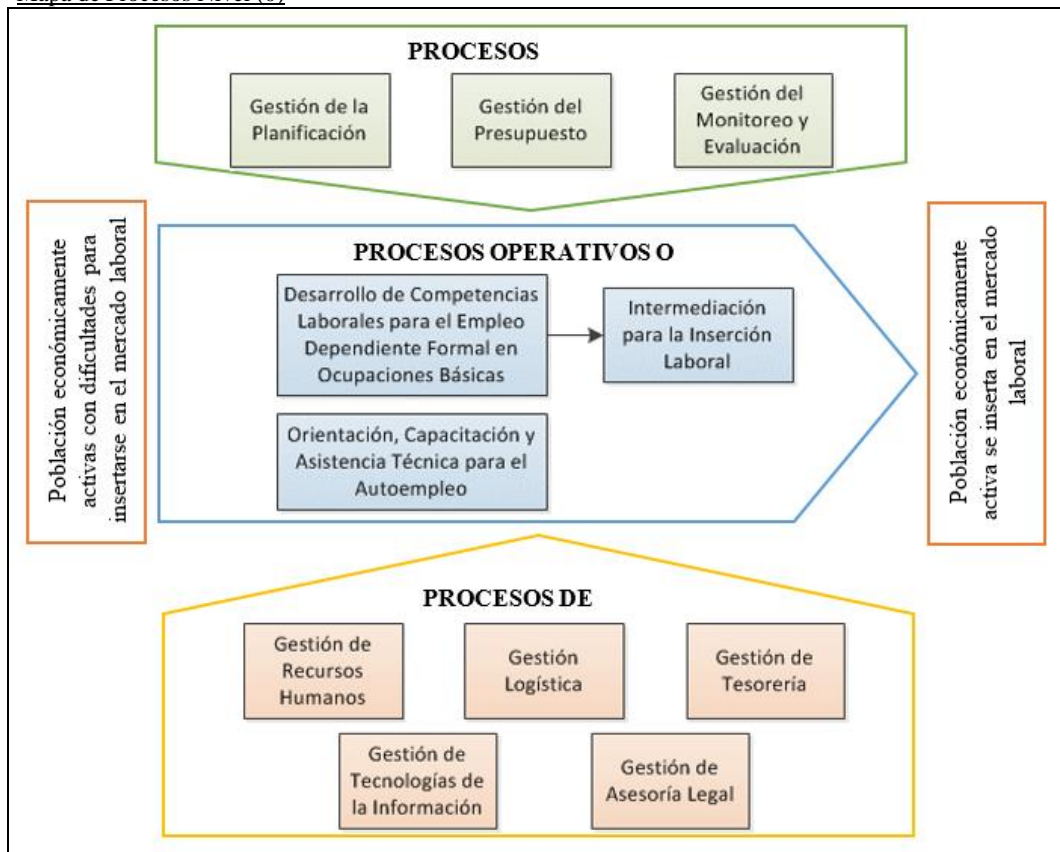
Procesos estratégicos	Procesos operativos o misionales	Procesos de apoyo o soporte
Gestión de la Planificación	Orientación, Capacitación y Asistencia Técnica para el Autoempleo	Gestión de Recursos Humanos
Gestión del Presupuesto	Desarrollo de Competencias Laborales para el Empleo Dependiente Formal en Ocupaciones Básicas	Gestión Logística
Gestión del Monitoreo y Evaluación	Intermediación para la Inserción Laboral	Gestión de Tesorería
		Gestión de Tecnologías de la Información
		Gestión de Asesoría Legal

Elaboración: SGP/PCM – 2014

2.2. Elaborar el Mapa de Procesos actuales (Proceso de Nivel 0)

- a) Representación gráfica

Mapa de Procesos Nivel (0)



Elaboración propia

b) Ficha Técnica del proceso nivel 0

Ficha Técnica del Proceso Nivel 0

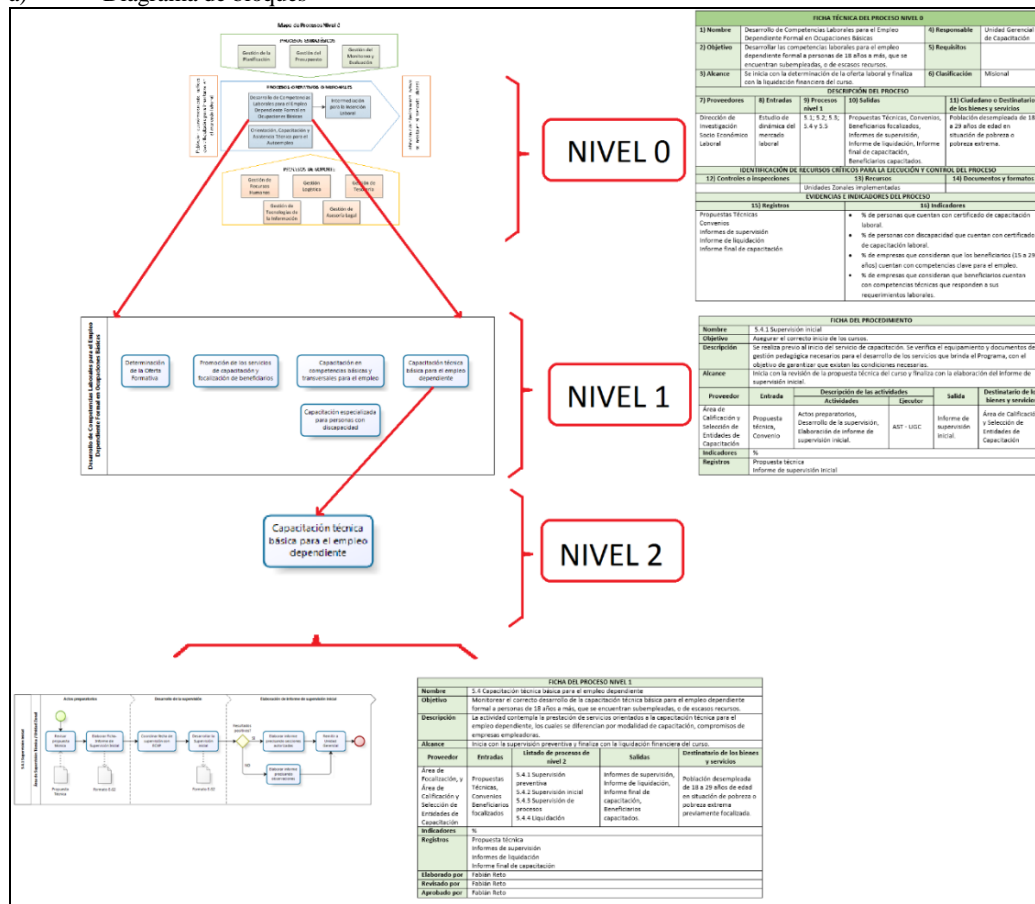
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Desarrollo de Competencias Laborales para el Empleo Dependiente Formal en Ocupaciones Básicas		4) Responsable	Unidad Gerencial de Capacitación
2) Objetivo	Desarrollar las competencias laborales para el empleo dependiente formal a personas de 18 años a más, que se encuentran subempleadas, o de escasos recursos.		5) Requisitos	
3) Alcance	Se inicia con la determinación de la oferta laboral y finaliza con la liquidación financiera del curso.		6) Clasificación	Misional
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o Destinatario de los bienes y servicios
Dirección de Investigación Socio Económico Laboral	Estudio de dinámica del mercado laboral	5.1; 5.2; 5.3; 5.4 y 5.5	Propuestas Técnicas, Convenios, Beneficiarios focalizados, Informes de supervisión, Informe de liquidación, Informe final de capacitación, Beneficiarios capacitados.	Población desempleada de 18 a 29 años de edad en situación de pobreza o pobreza extrema.
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS CRÍTICOS PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
		Unidades Zonales implementadas		
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
Propuestas Técnicas Convenios			<ul style="list-style-type: none"> % de personas que cuentan con certificado de capacitación laboral. 	

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0	
Informes de supervisión Informe de liquidación Informe final de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> % de personas con discapacidad que cuentan con certificado de capacitación laboral. % de empresas que consideran que los beneficiarios (15 a 29 años) cuentan con competencias clave para el empleo. % de empresas que consideran que beneficiarios cuentan con competencias técnicas que responden a sus requerimientos laborales.

Elaboración: SGP/PCM - 2014

2.3. Describir los procesos actuales

a) Diagrama de bloques



Elaboración propia

b) Ficha del proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	5.4 Capacitación técnica básica para el empleo dependiente			
Objetivo	Monitorear el correcto desarrollo de la capacitación técnica básica para el empleo dependiente formal a personas de 18 años o más, que se encuentran subempleadas, o de escasos recursos.			
Descripción	La actividad contempla la prestación de servicios orientados a la capacitación técnica para el empleo dependiente, los cuales se diferencian por modalidad de capacitación, compromisos de empresas empleadoras.			
Alcance	Inicia con la supervisión preventiva y finaliza con la liquidación financiera del curso.			
Proveedor	Entradas	Listado de procesos de nivel 2	Salidas	Destinatario de los bienes y servicios
Área de Focalización, y Área de Calificación	Propuestas Técnicas, Convenios Beneficiarios	5.4.1 Supervisión preventiva 5.4.2 Supervisión inicial 5.4.3 Supervisión de	Informes de supervisión, Informe de liquidación, Informe final de	Población desempleada de 18 a 29 años de edad en situación de pobreza o pobreza extrema

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
y Selección de Entidades de Capacitación	focalizados	procesos 5.4.4 Liquidación	capacitación, Beneficiarios capacitados.	previamente focalizada.
Indicadores	%			
Registros	Propuesta técnica Informes de supervisión Informes de liquidación Informe final de capacitación			
Elaborado por	Fabián Reto			
Revisado por	Fabián Reto			
Aprobado por	Fabián Reto			

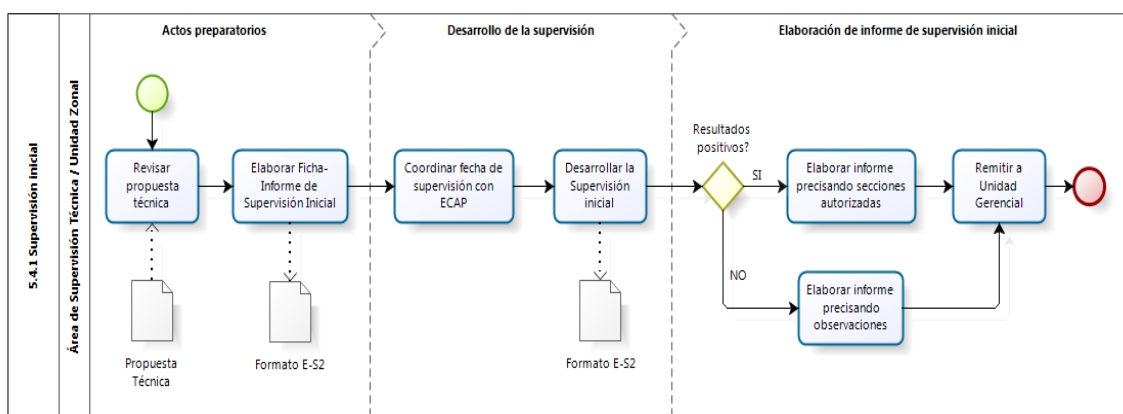
Elaboración: SGP/PCM – 2014

c) Ficha del procedimiento para cada proceso del nivel N

FICHA DEL PROCEDIMIENTO					
Nombre	5.4.1 Supervisión inicial				
Objetivo	Asegurar el correcto inicio de los cursos.				
Descripción	Se realiza previo al inicio del servicio de capacitación. Se verifica el equipamiento y documentos de gestión pedagógica necesarios para el desarrollo de los servicios que brinda el Programa, con el objetivo de garantizar que existan las condiciones necesarias.				
Alcance	Inicia con la revisión de la propuesta técnica del curso y finaliza con la elaboración del informe de supervisión inicial.				
Proveedor	Entrada	Descripción de las actividades		Salida	Destinatario de los bienes y servicios
		Actividades	Ejecutor		
Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación	Propuesta técnica, Convenio	Actos preparatorios, Desarrollo de la supervisión, Elaboración de informe de supervisión inicial.	AST - UGC	Informe de supervisión inicial.	Área de Calificación y Selección de Entidades de Capacitación
Indicadores	%				
Registros	Propuesta técnica Informe de supervisión inicial				

Elaboración: SGP/PCM – 2014

d) Diagramas de Flujo de cada procedimiento



Elaboración propia

3. Etapa de mejora de procesos

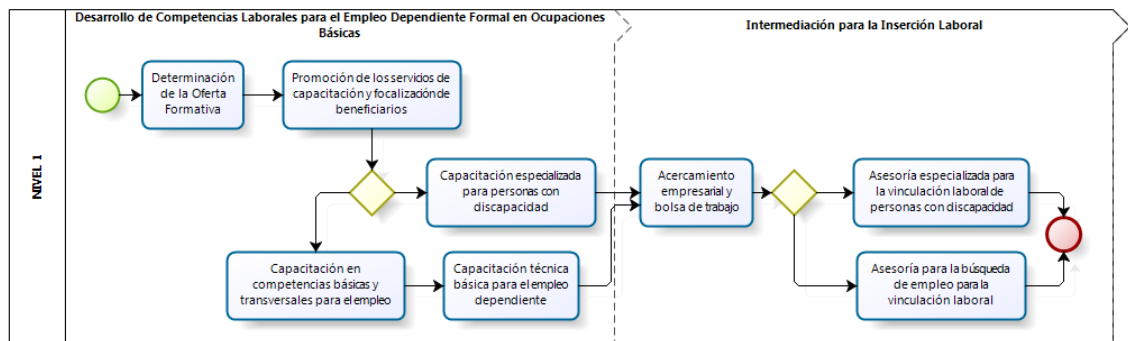
3.1. Medir, analizar y evaluar

Si bien existe cierta discrepancia sobre cómo debe darse el inicio de la mejora en sí, existe una perspectiva que propone hacer una medición inicial que permita analizar profundamente cómo se están dando los procesos en sí. Esta parte evaluativa busca que se pase de lo detectado como punto de inicio hacia la propuesta ideal optimizada. De ahí la importancia de la evaluación realizada de los procesos vigentes, de modo tal que se pueda tener un punto de referencia para contrastar contra la ejecución de los procesos planteados con la mejora.

Lo anterior se traduce en que debe medirse cada proceso en su conjunto; vale decir que no se puede aislar *a priori* un proceso, sin considerar cada uno de los eslabones que lo componen y que permiten la salida en efecto de lo deseado, o la provisión del bien o servicio en sí.

De ahí su relación con el análisis que debe hacerse de los diferentes eslabones que componen cada proceso. Con ambos elementos, se tienen criterios para luego evaluar cómo se haría o cómo se implementaría el proceso en cuestión.

En el sentido referido al programa, debemos de considerar que en la actualidad los procesos se dan de este modo:



Elaboración propia

Para hacer una efectiva mejora de los procesos, conforme se indica en el acápite anterior, se debe de medir, analizar y evaluar cada proceso independientemente del nivel que corresponda, al encontrar maneras de optimizarlo en favor de la institución que busca implementarlo.

Se entiende que en este punto, además del levantamiento de información con la alta dirección y los equipos técnicos del programa, se cuenta con el consenso sobre cómo deben ser los procesos, de modo tal que se aseguren su culminación y la consecución de las metas previstas.

En ese sentido, es necesario considerar algunos indicadores de mejora del proceso:

- Tiempo de inicio y término del proceso: Vale decir, el poder estimar cuál sería el tiempo ideal de inicio y término del proceso en sí.
- Número de pasos a ejecutarse: En contraste con lo actual y lo propuesto, cuántos pasos supondría el realizar el proceso.
- Costo del proceso en su conjunto: Una perspectiva de mejora debiera de indicarnos también el costo del proceso (pudiendo ser ABC u otro sistema de costeo) y ver ahorros en el mediano y largo plazo, frente al hecho de no mejorar los procesos.
- Transitabilidad de los recursos para la mejora del proceso: Lo ideal es saber que los recursos, indistintamente de su naturaleza, puedan pasar de una línea a otra, para evitar los cuellos de botella.

a) Ficha del indicador

FICHA DE INDICADOR	
Nombre del Proceso	5.4 Capacitación técnica básica para el empleo dependiente
Nombre del Indicador	Número de personas atendidas

FICHA DE INDICADOR	
Descripción del Indicador	Entiéndase como persona atendida a aquella que ha culminado la sesión de capacitación técnica básica independientemente de su aprobación.
Objetivo del Indicador	Se busca conocer el número de personas que culminan el servicio de capacitación, con la finalidad de medir la eficacia del servicio brindado por el programa a partir de la condición de egreso (no desertor).
Forma de cálculo	Sumatoria total de personas que culminan su capacitación técnica básica, independientemente de si aprueban o no el curso
Fuentes de información	Informes trimestrales y anuales de ejecución del Programa a través de la Unidad Gerencial de Línea a cargo del servicio.
Periodicidad de medición	Será medido de manera trimestral
Responsable de medición	Gerente de la Unidad Gerencial de Planificación, Presupuesto, Monitoreo y Evaluación del Programa
Meta	

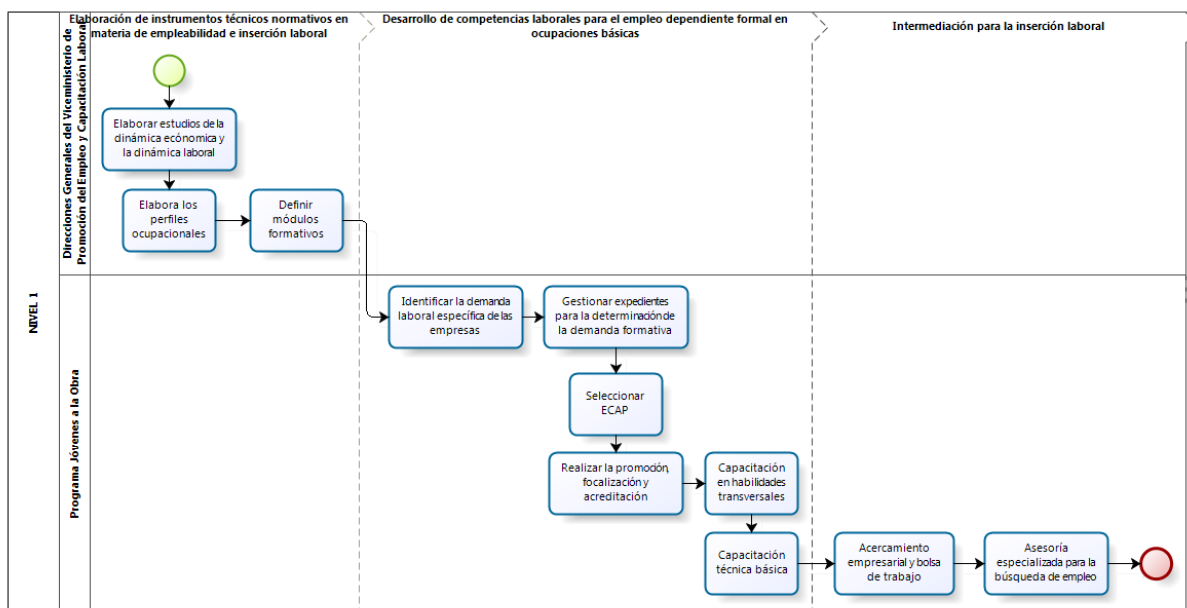
Elaboración: SGP/PCM – 2014

3.2. Mejorar los procesos

La mejora no es otra cosa sino el establecimiento de las condiciones óptimas para la ejecución del proceso, desde su inicio hasta su culminación.

Se entiende que en este punto, además del levantamiento de información con la alta dirección y los equipos técnicos del programa, se cuenta con el consenso sobre cómo deben de ser los procesos, de modo tal que se aseguren su culminación y la consecución de las metas previstas. De acuerdo a la información recabada, se podría señalar que los procesos optimizados podrían seguir la siguiente secuencia en su flujo:

Elaboración propia



3.3. Documentar los procesos mejorados

Cada proceso mejorado debe contar con la documentación suficiente en torno a cómo se habrá de realizar cada proceso como tal. Lo ideal es que se describa cada entrada y salida del programa en su conjunto. Sin ello no es posible proceder a institucionalizarlo.

La documentación consiste en tener la información que sustentará cómo se hará cada parte del proceso. En ese sentido, la normatividad del programa deberá de orientarse, según lo establecido, por los procesos optimizados.

3.4. Institucionalizar la Gestión por procesos

Para la institucionalización de los procesos en el Programa “Jóvenes a la Obra”, es necesario que los diferentes actores internalicen y estandaricen un lenguaje que recoja los conceptos con los que trabajan.

Asimismo, es imperativo que se conozca el sentido de cada proceso identificado y protocolizado, de modo tal que se generen las condiciones para poder trabajarlo de modo orgánico dentro del programa.

Cabe precisar que el cambio en los procesos, podría llevar a la reestructuración del propio programa, por lo que es conveniente que se tenga en claro ello como punto preliminar para iniciar la implementación de la mejora de procesos, sin olvidar la evaluación de los mismos.

Anexo 2. Guía de entrevista a profundidad sobre la gestión de procesos en el programa “Jóvenes a la Obra”

Presentación

La guía de entrevista está dirigida a directivos, ex directivos y especialistas que conocen cómo se desarrollan las acciones del Programa “Jóvenes a la Obra”. Tiene como finalidad recabar información de primera mano para la realización del levantamiento de la información para la Tesis de Maestría titulada *El proceso de capacitación técnica laboral en el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra”*.

La investigación parte de la constatación sobre lo imperativo que resulta que los gestores de las políticas públicas, en particular los del sector promoción del empleo, asuman la perspectiva de la Gestión por Procesos y sus implicancias, más aún en un Programa como el que se propone como objeto de estudio. Tiene como objetivo principal:

- Identificar el alcance de la Gestión por Procesos en la línea de Capacitación Técnica Laboral del Programa “Jóvenes a la Obra”.

Los objetivos específicos del estudio son:

- Evaluar cómo se ha trabajado la Descripción de Procesos en la Línea de Capacitación Técnica para la Inserción Laboral, de acuerdo al Manual de Operaciones del Programa “Jóvenes a la Obra”.
- Evaluar cómo se ha trabajado la Mejora de Procesos en la Línea de Capacitación Técnica para la Inserción Laboral, de acuerdo al Manual de Operaciones del Programa “Jóvenes a la Obra”.

Indicaciones

- a) Por favor, complete todas y cada una de las siguientes preguntas. Sus respuestas son importantes para poder alcanzar los objetivos de la presente investigación.
- b) Procure ser lo más claro y conciso posible en cada una de sus respuestas.
- c) Trate de responder el cuestionario en una sola sesión, de modo tal que se cuente con su opinión de modo oportuno.

Cuestionario

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?
2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?
3. ¿Esta documentación se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del Programa en lo referido a capacitación técnico laboral?
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.

Nombre del entrevistado: Ana Teresa Espino Rodríguez

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?
El Manual de Operaciones del Programa y otros documentos describen los procesos explicando en que consiste los procesos más importantes, pero no todos, además, no detalla los sub procesos y los procedimientos. Diversos documentos no contemplan los flujos de los procesos, subprocesos y procedimientos.
2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?
No ha documentado todos los procesos que realiza, porque no han desarrollado un proceso integral. Por ejemplo, no ha documentado sobre todo lo relacionado con la finalidad del programa que es la inserción laboral de los 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 del fomento en el acceso al mercado de trabajo formal. De otro lado, La importancia del tema de la educación para el trabajo no es un asunto sólo de capacitación, la calificación, la inserción laboral y el empleo en el marco de las demandas del mercado laboral, también responde a problemáticas que exigen grandes esfuerzos de los sectores público y privado debido a la alta complejidad de los procesos sociales relacionados. No basta con capacitar a los – as jóvenes.
3. ¿Esta documentación se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?
La documentación que existe se actualiza cada dos años aprox., por iniciativa del Gerente de la Unidad de Línea. Los procesos de capacitación técnico laboral no tienen ningún ISO de calidad, sus estándares son muy bajos ya que la inserción laboral de los jóvenes, en el mercado formal, no representa ni el 6% de los jóvenes que capacita el Programa.
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del Programa en lo referido a capacitación técnico laboral?
Ningún procedimiento es asumido como estándar, debido a que el Programa no ha trazado ninguna estrategia concreta que estimule la inserción de los jóvenes al mundo del trabajo bajo condiciones dignas y sostenibles mediante la formación o el acompañamiento a procesos organizativos empresariales.
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.
No se asume, es más ni siquiera cuenta con un estudio de línea de base el Programa.
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?
Sí de una forma cualitativa.
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?
Muy poco lo conocen, casi un 10%
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?
Los directivos del Programa cuentan con directivas que son líneas maestras pero a veces no tienen el tiempo suficiente para llegar a implementarlos debido a que a veces las exigencias de productividad, de competitividad y la rapidez del cambio tecnológico en el marco de la globalización hacen parecer que se dichas líneas ya están desfasadas.
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?
No se conoce en el país, pero una de las causas es que el Programa no tiene difusión en los medios de comunicación. Existen programas similares en los países de México, Colombia que las semejanzas son las mismas ya que todos apuntan a la inserción laboral, sin embargo, la diferencia más importante es que en dichos países se capacita en carreras técnicas en función a la demanda laboral real, además los jóvenes realizan pasantías en las empresas, de manera que los trabajos sean sostenibles.
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.
Sí se ha hecho, una vez, cuando lo difundió una Ministra, que tuvo unos minutos de salir al aire en micro ondas en una empresa grande del país Alicorp, la cobertura fue total, ya que a nivel nacional se enteraron los servicios que brinda el Programa y ese mismo día y durante toda la semana siguiente se llenó el Ministerio de Trabajo, de manera que los jóvenes llegaban de diferentes lugares del país.
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?
Hay diferencias con las ONG que también se dedican a la capacitación, pero la diferencia es que las ONG si tienen resultados reales con jóvenes que llegan a insertarse en el mercado laboral.
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?
Puede decirse que este tipo de programa es una estrategia que representa un nuevo modelo de la política pública que ha empezado a instaurarse para buscar la viabilidad e impacto de largo alcance en coordinación con las demás políticas, aunque sus mecanismos de financiamiento y supervisión, monitoreo y evaluación de las acciones se han estado quedándose en una esfera que no se pública ni privada.
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?
Las variaciones se pueden hacer obviamente cuando el sector privado interviene y se separa del tema político. En teoría, la actuación de este programa estaría enfocada a evitar el divorcio entre educación y trabajo desarrollando sistemas que propicien el encuentro entre la oferta y la demanda laboral, al mismo tiempo faciliten la inserción de los jóvenes que más obstáculos enfrentan por la situación de desventaja social en la que se encuentran
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.
El Programa Jóvenes a la Obra acaba de “dar el cambio”, tan es así que ahora se llama el Programa Jóvenes Productivos, como se advierte es un cambio de nombre, pero la misión y la finalidad pública es la misma, sin embargo, la necesidad de las mejoras existe, no ha cambiado, el país necesita mano de obra de los jóvenes, pero con capacitación en función a una demanda real laboral.

Nombre del entrevistado: Nancy Chauca Vásquez

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?
No conozco que tengan flujos de procesos. Conocí las guías, directivas y formatos que se usaban para los procedimientos a realizar: capacitación técnica, intermediación laboral, supervisión, emprendimiento. Entiendo que estos formatos provenían del programa Projovent (en muchos casos los mencionados instrumentos incluso mantenían los logos).
2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?
No conozco si se documentaron; sin embargo, considero que estos no han sido actualizados y por tanto han dejado (en la práctica) de ser funcionales. Esto porque, en particular, los procesos de intermediación laboral, por ejemplo deben tener una variedad de estrategias y de procedimientos más dinámicos orientados a lograr la inserción laboral de los beneficiarios, acción que es sumamente necesaria dada las necesidades para el logro de los objetivos del Programa respecto a la meta propuesta de lograr la inserción laboral del 60% de los beneficiarios.
3. ¿Esta documentación se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?
Considero que no se actualiza. No hay una estandarización de procedimiento por ejemplo entre la sede Lima y las regiones, lugares en los que los procesos pueden darse de acuerdo al contexto particular de la demanda y oferta de cursos de capacitación técnica laboral.
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del Programa en lo referido a capacitación técnico laboral?
Considero que el procedimiento de Supervisión de la capacitación técnica laboral es el más estandarizado pues involucra hacer la verificación de aspectos técnicos, académicos y logísticos de la capacitación, sobre todo porque existen formatos específicos para dicho procedimiento lo cual independientemente del personal (supervisores) que realiza dicha laboral

suele ser más homogéneo.
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.
Considero que algunos estándares podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de propuestas técnicas para la capacitación técnica laboral basada en competencias. • Proceso de liquidación, que contempla el pago de los proveedores de la capacitación técnica laboral. • Los aspectos evaluados en la supervisión de la capacitación técnica: control de asistencia, la entrega de materiales previstos, el dictado de las sesiones programadas en el sílabo, el equipamiento y características del espacio físico adecuado para el dictado de la capacitación tanto en las sesiones teóricas como en las sesiones prácticas, la metodología del docente, el cumplimiento en estricto de aquello pactado en la propuesta técnica aprobada para la capacitación técnica laboral contratada o pactada mediante un convenio. La capacitación en sí misma es un proceso complejo de estandarizar dado que varía de acuerdo a las entidades de capacitación y sobre todo de la materia a impartir. Algunos cursos requieren de trabajo de campo (por ejemplo la manipulación de maquinaria pesada) que difiera tremendamente de cursos como Asistente de cocina o Cajero (asociado al rubro Bancario).
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?
¿A quién se refiere con los operadores?
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?
Si. La primera sesión de la capacitación y algunas veces inclusive antes de iniciarla se le brinda al beneficiario la información respecto a las condiciones de la capacitación técnica laboral, formatos, requisitos, compromisos asumidos. De hecho una limitación es el alto grado de deserción de los cursos en determinadas regiones o zonas vulnerables (existen razones diversas: prioridad para laborar, responsabilidades familiares, entre otras).
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?
Considero que cuentan con directivas para implementar los procesos pero están desactualizadas. Esto por tanto incide en la calidad de la capacitación técnica laboral realizada, por ejemplo la formulación de propuestas técnicas y la intermediación laboral son procesos sumamente importantes que de la mano a la capacitación en si misma permiten el logro del principal objetivo del programa que es la inserción laboral de los beneficiarios.
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?
No conozco en detalle otros programas similares. Sé que la Dirección de Formación y Capacitación Técnica Laboral realiza periódicamente intercambio de experiencias (pasantías, entre otros) con países que realizan esfuerzos alrededor de este tema. Sin embargo, dicha información no se comparte con el Programa aunque se habían iniciado las coordinaciones para el trabajo conjunto por ejemplo con la Cámara de Comercio Alemana a fin de implementar un piloto respecto a una estrategia de capacitación dual (en centro de capacitación y en empresa).
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.
No conozco que se haya realizado dicho trabajo.
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?
No conozco en detalle otras experiencias en la región.
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?
Usualmente se realiza la retroalimentación a partir de los procesos de supervisión que se realizan por parte del personal del programa. Esta supervisión permite identificar debilidades en la implementación de las acciones previstas y por ende los ajustes necesarios para el cumplimiento del cronograma de capacitación previsto.
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?
Un elemento primordial es el personal del programa y la experiencia adquirida en los procesos de capacitación técnico laboral, este equipo humano es vital para identificar las debilidades y oportunidades de mejora del programa. La experiencia en la diversidad de cursos de capacitación implementados hace que de manera ágil puedan ser capaces de proponer mejoras que sean implementadas de manera ágil y oportuna.
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.
Considero que sí. Una oportunidad para este cambio fue la formulación del Programa Presupuestal PROEMPLEO que permitió identificar mejoras no sólo para el Programa Nacional Jóvenes a la Obra sino también para el Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Vamos Perú”. Esta propuesta surge de la necesidad de fortalecer las acciones del programa en torno a la eficiencia de las acciones de capacitación y el resultado propuesto para la población intervenida que es la inserción laboral.

Nombre del entrevistado: Julio Ernesto Hernández Valz

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?
La documentación se encuentra desactualizada y la descripción de los procesos no se ha adecuado a las nuevas etapas del programa, manteniendo procesos adaptados a la exigencia de la entidad financiera del programa (BID) luego de que concluyera los compromisos con ella. Con la implementación del Programa Presupuestal, se han diseñado nuevos flujos, pero aún no se actualizan los instrumentos de gestión sobre los procesos.
2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?
La documentación es incompleta, fragmentada y desactualizada. Se describen los procesos aisladamente. Por una parte, la selección de entidades de capacitación referida solo a convenios más no a contrataciones de entidades privadas. Por otra parte, la apertura de grupo de capacitación, donde se reiteran varios procesos de la etapa de selección, y se recaban nuevamente numerosos vistos buenos causando retrasos en la focalización. Luego el proceso de focalización, que se organiza recién cuando se ha seleccionado la entidad y se ha autorizado el grupo. Finalmente la supervisión, que monitorea a partir de la suscripción del convenio, la apertura de los grupos, pero que se limita a los aspectos administrativos, los temas de calidad quedan al criterio del personal de las unidades zonales.
3. ¿Esta documentación se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?
La documentación se actualiza generalmente para cada etapa de gestión gubernamental, en la medida que de hecho los programas son “refundados”, aunque no se hace por completo, priorizándose la documentación de mayor nivel político, es decir, aquella que regula las relaciones del Programa con el sector. En cuanto a estandarización, es mínima, cada programa del MYPE aplica criterios propios, y dentro del Programa los procesos son controlados desde el nivel central, por lo que las unidades zonales no tienen autonomía para modificarlos o aplicarlos diferenciadamente.
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del programa en lo referido a capacitación técnico laboral?
Existen estándares en la firma de convenios con entidades de capacitación públicas, la autorización de apertura de grupos. Se está desarrollando el acercamiento empresarial para la determinación de la oferta formativa.
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.
El diseño del Programa Presupuestal define los procedimientos estándar que deben seguirse, definidos en actividades precisas: Gestión de la oferta formativa, que comprende el análisis del mercado laboral y selección de entidades de capacitación, Promoción de los servicios y Focalización de beneficiarios, Capacitación técnica básica, que se complementa con capacitación en habilidades básicas y transversales para el empleo y Asesoría para la búsqueda de empleo, a manera de “Combo”, derivando en la Bolsa de Trabajo para la vinculación laboral.
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?
No, los operadores conducen los procesos a su cargo de manera aislada, sin mediar entre distintos operadores coordinaciones significativas sobre los aspectos que incidirán en los otros procesos.
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?
Los beneficiarios conocen limitadamente que recibirán cursos de capacitación y serán intermediados laboralmente.
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?
Se cuenta solo con documentos macro: Pesem, PEI, Anexo 2 del Programa Presupuestal, Plan de Mejoramiento de la Calidad.
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?
El Programa Jóvenes a la Obra es una réplica de otros similares en América Latina y el Caribe, impulsados por el BID. A su vez, es también modelo de otros programas en la misma región. Las semejanzas se presentan en cuanto al público objetivo (jóvenes de 15 a 29 años), la participación de entidades de capacitación, la participación de Mypes en la demanda laboral. Las diferencias se han dado en la última etapa (a partir del 2010) una vez concluida la intervención del BID, sobre todo en cuanto a la etapa de intermediación laboral.
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.
El modelo se ha tratado de extender a adultos, a través del Programa Vamos Perú. En niveles de gobierno subnacional, no se ha logrado replicar el modelo. El gobierno regional de Moquegua implementó un modelo de capacitación-contratación, con recursos del canon, pero dirigido a jóvenes estudiantes para que cuenten con un empleo en su época de vacaciones.
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?
El programa ha priorizado aspectos de cobertura demográfica, antes de requerimientos del mercado laboral, por lo que los procesos de incorporación al mercado laboral son más dificultosos, existiendo un sesgo hacia el llamado emprendimiento que principalmente es empleo en la informalidad.
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?
No existe un proceso planificado y organizado de mejoras, estas se dan a iniciativa de algún gerente o jefe de área, de acuerdo con las necesidades, y cuando hay que cambiar algo que aparece como una dificultad para avanzar la ejecución presupuestal.
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?
Las principales variaciones se vienen dando por criterios políticos.
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.
No, las necesidades de cambio se asumen por criterios políticos, y la necesidad de lograr las metas de ejecución presupuestal.

Nombre del entrevistado: Rosio Milagro Flores Guzmán

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?
El Programa cuenta con un Manual de Operaciones, sin embargo este documento formal no detalla los procesos y/o funciones en los diferentes niveles de decisión. En el caso del área de Administración sí se cuenta con un Mapro.

2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?
En el área operativa cuenta con algunos manuales que se han ido actualizando conforme las mejoras en los procesos. Sin embargo, la rotación de personal hace que no se transmita oportunamente la información. Además, no se cuenta con un protocolo de capacitación. - Convocatoria para los procesos de selección de Entidades de Capacitación. - Supervisión de los procesos de capacitación
3. ¿Está documentación se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?
La documentación se actualiza para mejorar y facilitar los procesos de focalización, capacitación y supervisión. Las áreas operativas sugieren la documentación. Se estandarizan a través de los manuales.
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del Programa en lo referido a capacitación técnico laboral?
Convocatoria. Supervisión.
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?
En el caso de la capacitación los operadores emplean el sistema de registro de asistencia que es un proceso estandarizado para todas las ECAP.
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?
No, la capacidad operativa y el presupuesto dificultan la difusión de los procesos a los beneficiarios.
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?
Solo las formales POI, MOP, Mapro, y los manuales que generan las áreas.
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?
Sí, el Programa Projovent con que inició el BID el Proyecto en Perú, funciona en varios países de la región. Son bastante parecidos, sólo con algunos incentivos en temas tributarios, para fomentar la inserción laboral.
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.
Se han tenido iniciativas pero no se ha concretado en el área de planificación
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?
La forma de contratación de las ECAP
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?
Los indicadores de resultados y el monitoreo y supervisión permiten retroalimentar el programa con mejoras en los procesos.
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.

Nombre del entrevistado: Calep Aquino Maldonado

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?
En la directiva de focalización y liquidación se describe los conceptos y de algunos procesos, pero no de manera detallada.
2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?
Projovent, si tenía documentado sus documentos de gestión, mientras que el Programa de Jóvenes al Obra” carecía de ello, en lo referente a capacitación laboral, los procesos estuvieron definido en la propuesta técnica, documento que nos ayuda tener en claro los temas de capacitación que la entidad de capacitación de brindar. Por ejemplo, en el curso de operario de soldadura en 2G, 3G y 4G se describe la cantidad de horas de capacitación teórica y práctica. No es exactamente la descripción de los procesos, sin embargo tiene los lineamientos definidos, cosa que ayuda a ejecutar el proceso en sí.
3. ¿Está documentación se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?
Uno de los grandes problemas es la falta de actualización de las directivas, puesto que todas las directivas son herencia de Projovent, (instrumentos como la directiva de liquidación, directiva de convenios, directiva de inserción laboral). Directivas que en ocasiones no están acorde a la realidad, puesto que en los últimos años el programa está trabajando en la lógica de presupuesto público por resultados. Asimismo, el presupuesto de sea incrementado 5 veces más a la época de Projovent, ello ha ocasionado una sobresaturación de trabajo en técnicos operadores.
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del Programa en lo referido a capacitación técnico laboral?
El Programa de “Jóvenes a la Obra” tiene los procesos de gestión definidos de manera informal o en algunos recibe de herencia de Projovent y son los siguientes: promoción, focalización, supervisión, firma de convenios e inserción laboral.
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.
Los procesos que se ejecutan en el programa Jóvenes a la Obra para la capacitación técnica laboral son los siguientes: La fase de promoción, es la implementación de estrategias de difusión que el programa utiliza para captar los beneficiarios. El procesos de focalización, consiste en la identificación de zonas con gran concentración de población de en situación de pobreza o llamado también bolsones de pobreza. El proceso de supervisión, es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que hacen posible la racionalización de los procesos del trabajo, utilizando herramientas e instrumentos de verificación y monitoreo que le permitan evidenciar la calidad de los servicios, infraestructura, maquinaria, insumos, equipos y herramientas utilizados en los procesos. Los procesos de Convenios con las Entidades de Capacitación, es la actividad que se encarga de establecer una relación contractual realizada entre la Entidad de Capacitación y el Programa “Jóvenes a la Obra”; este tipo de acuerdo solo se realiza con entidades públicas. El proceso de Vinculación e Inserción Laboral, es una actividad donde se realiza un conjunto de procedimientos y acciones orientadas a la identificación de puestos de trabajo de calidad en el mercado laboral, que deben estar en correspondencia con las capacidades y competencias adquiridas por los jóvenes en el proceso de capacitación.
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?
Cuando se realizó una pequeña encuesta algunos beneficiarios del interior del país como por ejemplo de Piura, Huancayo, Tumbes, Tacna, Pucallpa e Iquitos, al comenzar el inicio no entendían los procesos, sin embargo cuando se finalizaron las clases ya tenían conocimiento de principales procesos del proceso de capacitación.
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?
Bueno tengo conocimiento que en la década de 1990 era un tema de agenda de los países latinoamericanos. Por ejemplo, Chile implementó el Programa “Chile Joven”, programa dirigido específicamente a jóvenes en situación de “riesgo social y/o desempleo estructural”; Brasil implementó el plan Flanflor, programa de capacitación que estuvo orientado a los jóvenes rurales; Uruguay implementó el programa Projovent; Colombia, creó un programa de formación profesional para jóvenes; Argentina implemento programa de capacitación denominado “Proyecto Joven”. En ese contexto, Perú creó en 1996 el Programa de Capacitación Juvenil – Projovent, programa que depende del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. Para luego crear el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes la Obra”, mediante el D.S. N° 013-2011-TR.
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.
Es sabido que el modelo de Projovent es el mismo modelo del Programa "Chile Joven", es decir la experiencia Chilena ha servido de base para la implementación del Programa Projovent. Mientras, que el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes la Obra”, es una propuesta de la Universidad de San Ignacio de Loyola.
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?
No tengo conocimiento sobre las diferencias, en verdad deben de ser pocas, salvo que algunos hicieron mucho énfasis su zona de intervención (zona rural).
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?
No hubo mejoras en el procesos de gestión de Promoción, Focalización, Convenios con ECAPS, Evaluación de Propuesta Técnica Pedagógica e Inserción Laboral, tienen dificultades de agilidad procedimental, porque no se ha estandarizado los procesos y no existe flexibilidad para que los deciden puedan tomar decisiones acertadas.
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?
Ninguna, porque no hubo variaciones.
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.
Cuando se quiso modificar o implementar algunas directivas, muchas veces se han caído, puesto que la alta rotación de Directores, Gerentes y Jefes es constante. En consecuencia, ello no permite que haya cambios de mejora, pues cada grupo nuevo demora en aprender e identificar los principales problemas que aquejan al Programa “Jóvenes a la Obra”.

Nombre del entrevistado: Luis Limachi Huallpa

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?
Solo parcialmente. Algunos procesos, es el caso del proceso de focalización y supervisión técnica, están bastante bien descritos. Pero otros procesos como la capacitación de personas con discapacidad no están bien descritos. El Programa no cuenta con un flujograma general de todo el proceso operativo, en la práctica se sigue un flujo definido.
2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?
Actualmente el Programa tiene documentado los siguientes procesos:

<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Focalización • Proceso de Supervisión técnica y Liquidaciones • Proceso de Intermediación Laboral • Proceso de Selección de entidades de capacitación.
Además la ejecución de las actividades, están también documentadas en el Anexo 2 del programa presupuestal “Proempleo”.
3. ¿Está documentada se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?
En el caso del programa presupuestal Proempleo, esta se actualiza anualmente. En el caso de la directivas que normas los procesos propios del Programa, se actualizada con poca frecuencia y en función al cambio de las condiciones del entorno relevante. Por ejemplo, en este año se han actualizado las directivas de Focalización y Supervisión Técnica. Además se han formulado las directivas de Intermediación Laboral y Seleccione de Entidades de Capacitación.
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del Programa en lo referido a capacitación técnico laboral?
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de capacitación • Supervisiones técnicas y administrativas • Liquidación convenios de capacitación • Registro de Asistencia • Evaluación de beneficiarios
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.
<ul style="list-style-type: none"> • La duración de la hora pedagógica; • El monto del estipendio para los beneficiarios; • El módulo de capacitación en habilidades transversales; • Talleres de Asesoría para la Búsqueda de Empleo – ABE.
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?
Sí, pero no ha evaluado aún el nivel de rigor de su uso.
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?
Sólo una vez que eligen el curso. En ese momento se les informa de los principales procesos como son el registro de asistencia, los procesos de evaluación
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?
No. Justamente las directivas norman los procesos.
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?
Si, casi en todos los países de América Latina existen programas de capacitación laboral. En lo esencial todo buscan promover el empleo juvenil mediante la mejora de las competencias laborales. Los mecanismos son distintos.
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.
De modelo de capacitación laboral peruano, no tengo conocimiento de alguna emulación en algún otro país. Pero el modelo peruano es una adaptación del modelo centro americano y mexicano.
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?
Algunos modelos tienen mayores condicionamientos de la capacitación con la inserción laboral. Cito como ejemplo tres casos siguientes: México: el Programa Bécate cuenta con varias modalidades de apoyo, una de ellas denominada Capacitación Mixta, que apoya la incorporación de jóvenes a un puesto de trabajo vacante, previa acreditación de un curso de capacitación práctico con una duración de uno a tres meses. Chile: El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), ejecuta el Programa de Formación en el Puesto de Trabajo (antes Aprendices), que forma parte de las iniciativas que busca facilitar una inserción laboral de jóvenes desempleados a través del desarrollo de iniciativas destinadas a posibilitar un mayor acceso a empleos en general. Bolivia: el Programa Mi Primer Empleo Digno, a través del cual se buscaba facilitar e incrementar la inserción laboral de jóvenes, mujeres y varones, entre 18 y 24 años, de escasos recursos económicos, que hayan culminado el 2do año de secundaria. Mediante el Programa se brinda a los beneficiarios tres meses de capacitación, tres meses de pasantía y un mes de seguimiento en la empresa, haciendo un total de siete meses, de lunes a sábado. Los jóvenes tienen la oportunidad de quedar como empleado fijo en la empresa donde realice su pasantía, caso contrario el proyecto le apoya durante un mes a conseguir un trabajo permanente.
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?
Actualmente se está formulando un Proyecto de Inversión Pública para la mejora de los servicios del Centro de Empleo para jóvenes. Con este proyecto se busca, entre otros aspectos, rediseñar el modelo operacional del servicio de capacitación para jóvenes, así como validar tres modelos más articulados con los demandantes de trabajadores (modalidad contrato de aprendizaje, modalidad de mentoría, entre otros)
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?
<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo, excesivo, que toman algunos procesos • Calidad no óptima de los servicios • La necesidad de incrementar las tasas colocación laboral de los beneficiarios; entre otros.
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.
Depende de la coyuntura y el estilo de gestión del máximo directivo del Programa. De los 4 Directores con quienes me tocó trabajar, dos estuvieron muy comprometidos con necesidad de cambios y mejoras del Programa. En general, dado la coyuntura de inestabilidad de duración en el cargo, no hay condiciones para priorizar los cambios y mejoras en el Programa.

Nombre del entrevistado: Juan Carlos Benner Caycho

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?
En parte, existe el anexo 2 que describe el modelo operacional del programa, sin embargo se está elaborando el manual de procedimientos.
2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?
Los procesos están documentados y plasmados en directivas de cada área. En la gerencia de capacitación e inserción laboral tenemos la directiva de ACSEC sobre la calificación de ECAP’s, de Supervisión para el área responsable de la supervisión previa a la suscripción de convenios, así como de su cumplimiento y/o ejecución y liquidación de convenios, la de vinculación laboral que prevé el procedimiento de la inserción laboral. Actualmente estamos actualizando la directiva de ACSEC y se está formulando la del área de Focalización. Por el lado de la gerencia de emprendimiento también contamos con directivas.
3. ¿Está documentada se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?
Si se actualizan a iniciativa de las áreas. El proceso de capacitación esta estandarizado en el anexo 2
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del Programa en lo referido a capacitación técnico laboral?
La capacitación técnica Las capacitaciones en habilidades básicas y transversales. Los lineamientos para estos efectos son dados por la dirección general de empleo del pliego
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.
Si existen estándares, y en el caso de la capacitación técnica ello depende del rubro, al igual que para los talleres ABE, los cuales son establecidos por la dirección general de empleo.
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?
En alguna medida
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?
Tienen el conocimiento básico
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?
Si existen directivas para cada área. En noviembre 2014 se formalizaron las creaciones de las áreas dentro de cada gerencia – antes solo se dependía de los TDR de cada contrato CAS, ahora además se encuentra con un instrumento de gestión –creación de coordinaciones funciones o áreas- y un clasificador de cargos.
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?
No
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.
Las capacitaciones técnico laboral se vienen realizando desde la creación del programa. No tengo conocimiento sobre alguna emulación.
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?
No tengo conocimiento de experiencias en otras regiones.
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?
Realizando el plan de monitoreo y evaluación, se llegaron a algunas conclusiones y se realizan las mejoras en los procesos.
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?
Carencia de personal capacitado en las unidades zonales como vinculador empresarial.
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.
La dirección ejecutiva impulsa el plan de monitoreo para realizar las mejoras en los procesos de ejecución del programa.

Nombre del entrevistado: Luis Alberto López Rivera

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?	Si, En el anexo 2 del PPR PROEMPLO se describen los procesos a seguir y los flujos correspondientes.
2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?	Está en proceso de documentación, dado que si bien cuenta con procesos generales estos deben ser especificados a detalle. Ejemplo: Actividad Capacitación Técnica básica
3. ¿Esta documentación se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?	Existen iniciativas por estandarizar los procesos de fortalecimiento de capacidades técnicas y habilidades socioemocionales, sin embargo, no se observa una guía aprobada para la formulación y presentación de propuestas técnicas de cursos técnicos formativos.
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del Programa en lo referido a capacitación técnico laboral?	Lo estándar es la presentación de propuestas técnicas las cuales deben seguir el enfoque por competencias 70% prácticas y 30% teóricas, asimismo, cuenta con un acervo de propuestas técnicas implementadas en años anteriores que sirven de consulta para la evaluación y orientación a las entidades de capacitación.
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.	Contar con profesores altamente calificados duchos en la materia a capacitar, infraestructura y ambientes idóneos que fomenten la participación y educación de los jóvenes.
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?	No encuentro evidencia de ello.
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?	Se le informa de las características del curso “descriptores de curso”, que permitan elegir idóneamente el curso a seguir.
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?	Se ha brindado Directivas que orienten los procesos a seguir por parte de los órganos de línea del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, tanto para la capacitación como para la intermediación laboral de los jóvenes. Además, el programa cuenta con guías internas que orientan acciones a seguir.
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?	Los proyectos financiados por FONDOEMPLO directamente en la línea 1 de capacitación para la inserción siguen estos mismos criterios.
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.	Se certifica la capacitación de los jóvenes y se hace un acto de entrega de certificados donde se encuentran los representantes de las empresas que requieren al personal, los representantes de las entidades de capacitación y los representantes de los programas y del MTPE.
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?	Respecto a otras experiencias se observa que se mantiene la capacitación hasta 300 horas de capacitación frente a programas de formación de más de 6 meses por parte de la Asociación Atocongo.
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?	A través de reuniones técnicas para la formulación del Anexo 2 del Programa Presupuestal Por Resultados PROEMPLO, la cual norma el accionar de los programas que lo integran a lo largo del año. Existe un proyecto de inversión pública para mejorar los servicios del centro de empleo el cual probara de manera piloto como mejorar el servicio de capacitación laboral (capacitación en empresas, capacitación en empresas con mentores y capacitación en entidades con tiempos más allá de las 300 horas lectivas). “Mejoramiento y ampliación de los servicios del centro de empleo para la inserción laboral formal de los jóvenes en las regiones de Arequipa, Ica, Lambayeque, La Libertad, Piura, San Martín y en Lima Metropolitana”
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?	Las reuniones donde participan las Direcciones de Línea encargados de la Promoción del Empleo y empleabilidad, así como la difusión de información del mercado de trabajo permiten incorporar mejoras al programa presupuestal.
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.	La Alta Dirección del MTPE solicita que los programas laborales alcancen mejoras en su efectividad y eficiencia, cobertura, asimismo la Dirección Ejecutiva del programa plantean mejoras a las necesidades que identifican durante su provisión del servicio.

Nombre del entrevistado: Sonia del Carmen Huamán Lozano

1. ¿La documentación del Programa describe cómo se realizan todos sus procesos? ¿Cuentan con flujos al respecto?	Se cuenta con documentos que describen los procedimientos a seguir para el desarrollo de los servicios brindados por el Programa, no se ha identificado una matriz de procesos o un catálogo de procesos que identifique todos los procesos que forman parte de este. Los documentos normativos como Guías o directivas no cuentan con los flujogramas respectivos.
2. ¿Considera que el Programa “Jóvenes a la Obra” ha documentado los procesos que realiza en lo referido a capacitación técnico laboral? ¿Por qué? Algunos ejemplos?	Ha documentado algunos procedimientos, es así que se tiene algunos documentos como la Directiva “Procedimiento para las actividades de focalización de jóvenes beneficiarios del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes a la Obra” o la Guía “procedimientos para calificación y selección de entidades de capacitación públicas”, no se cuenta con documentos de específicos que documente los procesos, subprocesos y actividades que contempla el servicio de capacitación técnico laboral.
3. ¿Esta documentación se actualiza? ¿Con qué frecuencia? ¿Por iniciativa de quién o qué? ¿En qué medida se han estandarizado los procesos de capacitación técnico laboral?	Si se actualiza, generalmente por iniciativa del gerente encargado de la Unidad o del mismo Director Ejecutivo. Los procesos de capacitación se han ido estandarizando con los realizados por el Programa Vamos Perú (diferenciándose por la segmentación del grupo poblacional de beneficiarios) y conforme se ha ido desarrollando el Programa Presupuestal “PROEMPLO” del cual forma parte el programa.
4. ¿Qué procedimientos son asumidos como estándar dentro del Programa en lo referido a capacitación técnico laboral?	Determinación de la oferta formativa, Selección de entidades de capacitación y la Liquidación técnica financiera. (son estándares similares con el programa Vamos Perú), se podría inferir que son estándares para la capacitación laboral que realiza el Ministerio de Trabajo
5. ¿Qué estándares existen en el proceso de capacitación técnico laboral? ¿Se asume que son estándares a seguirse en el programa? Explique.	No tengo conocimiento
6. ¿Los operadores emplean la descripción en su trabajo diario para la capacitación técnico laboral?	Usan sobre todo los referidos a la determinación de oferta formativa y selección de ECAP, ya que en la directiva se establece los pasos que se debe seguir para estos procedimientos, asimismo el proceso para liquidar convenios es seguido conforme la directiva establecida.
7. ¿Los beneficiarios conocen el proceso de capacitación técnico laboral?	Solo las etapas referidas a la convocatoria, selección de beneficiarios, la capacitación en sí y el proceso de intermediación. No conocen el proceso previo que es la determinación de la oferta formativa, selección de ECAP y el proceso final de liquidación técnico financiera.
8. ¿Los directivos del Programa cuentan con directivas para implementar los procesos que requieren?	No todos los procesos se encuentran en directivas, hay directiva generales para el desarrollo de los servicios de capacitación técnico laboral y para los procesos de emprendimiento juvenil.
9. ¿Se conoce el proceso de capacitación técnico laboral en programas similares en el país o la región (América Latina)? ¿Qué diferencias y semejanzas tiene?	El programa Vamos Perú tiene un proceso similar de capacitación laboral. Es importante destacar que el proceso de capacitación laboral inicia con PROJOVEN en el año (9), existiendo experiencias similares en otros países (inclusivo con el mismo nombre) y desde ahí a la fecha se han ido realizando ajustes a los procedimientos en base a la experiencia de implementación de este tipo de programa ya que desde su creación y modificaciones realizadas tiene aproximadamente más de 15 años de implementación.
10. ¿Se ha hecho trabajo de emulación sobre la capacitación técnico laboral? Explique.	No tengo conocimiento del tema (eso lo debe tener más claro la gente que ha trabajado directamente en Capacitación).
11. ¿Qué diferencias son visibles con respecto a otras experiencias de la región?	Particularmente no he visto en el programa durante mi permanencia este tipo de análisis con otras experiencias en la región.
12. ¿De qué manera se hacen las mejoras en el programa?	Se realizan reuniones de trabajo con los equipos, y con la Unidad Gerencial de Asesoría Legal y la Unidad Gerencial de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación, a fin de revisar procesos y hacer mejoras de los mismos, los cuales se traducen en nuevas o directivas ajustadas o elaboración y/o mejoras de la plataforma informática.
13. ¿Qué elementos de los señalados han permitido dichas variaciones?	En las reuniones se analizan los procesos del servicio de capacitación laboral a fin de mejorarlos o rediseñarlos, se plantean las dificultades que se han venido presentado y que estrategias vienen utilizando o se pueden utilizar para superar estos.
14. ¿Entre los decisores del programa se asume la necesidad del cambio como parte de la mejora del programa? Explique.	Durante mi permanencia si se impulsó mejorar los procesos y procedimientos, los mismo que se estableció estandarizar con los realizados por el Programa Vamos Perú.

Nota biográfica

Ángel Fabián Reto Quintanilla

Nacido en Piura, el 8 de marzo de 1977. Ingeniero Industrial y de Sistemas de la Universidad de Piura. Cuenta con estudios de especialización en Proyectos de Inversión Pública en la Universidad del Pacífico y Presupuesto Público en la Escuela Nacional de Control, así como Recursos Humanos en la Universidad Ricardo Palma.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector público, donde ha desempeñado diversos cargos técnicos y gerenciales en dependencias de planificación y presupuesto, en entidades como el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Actualmente, se desempeña como Coordinador para la planificación, seguimiento, monitoreo y evaluación de las intervenciones asociadas a la gestión en el Ministerio de Educación.